

Coordinadores/as

Marco Alberto Núñez Ramírez

Karla Alejandra Garduño Realivazquez

Priscilia Rossel Amarillas Ibarra

María Nélide Sánchez Bañuelos

Cecilia Lorena Velarde Flores



# TÓPICOS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

# **TÓPICOS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES**

# TÓPICOS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

Coordinadores/as

Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez

Dra. Karla Alejandra Garduño Realivazquez

Mtra. Priscilia Rossel Amarillas Ibarra

Dra. María Nélide Sánchez Bañuelos

Dra. Cecilia Lorena Velarde Flores





Instituto Tecnológico de Sonora  
5 de febrero, No. 818 sur, colonia Centro  
Ciudad Obregón, Sonora, México; 85000

[www.itson.mx](http://www.itson.mx)

Email: [rectoria@itson.mx](mailto:rectoria@itson.mx)

Teléfono: (644) 410-90-00

Primera edición

Marzo, 2025

ISBN para ebook: 978-607-609-263-7

Gestión editorial y maquetación

Marisol Cota Reyes

Oficina de publicaciones ITSON

[marisol.cota@itson.edu.mx](mailto:marisol.cota@itson.edu.mx)

Cubierta diseñada por Freepik D.R.

***La presente publicación ha sido dictaminada por pares académicos expertos en el tema.***

Reservados todos los derechos conforme a la ley.

Hecho en México



OFICINA DE  
PUBLICACIONES  
**ITSON**

## **Directorio**

**Dr. Jesús Héctor Hernández López**

Rector

**Dr. Jaime Garatuza Payán**

Vicerrectoría Académica

**Dr. Rodolfo Valenzuela Reynaga**

Vicerrectoría Administrativa

**Dr. Ernesto Uriel Cantú Soto**

Secretario de la Rectoría

**Mtro. Mauricio López Acosta**

Dirección Unidad Navojoa

**Mtro. Humberto Aceves Gutiérrez**

Dirección Unidad Guaymas

**Dra. María Dolores Moreno Millanes**

Dirección Académica de la División de Ciencias  
Económico Administrativas

**Dr. Armando Ambrosio López**

Dirección Académica de la División de  
Ingeniería y Tecnología

**Dr. Pablo Gortares Moroyoqui**

Dirección Académica de la División de  
Recursos Naturales

**Dra. Sonia Verónica Mortis Lozoya**

Dirección Académica de la División de Ciencias Sociales  
y Humanidades

## COMITÉ CIENTÍFICO

**Dra. Altayra Geraldine Ozuna Beltrán**  
Universidad de Sonora

**Dra. Carla Adriana Andujo Ozuna**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Dra. Irma Guadalupe Esparza García**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Dra. Lizeth Armenta Zazueta**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Dra. Luz María Espinoza Castelo**  
Universidad Tecnológica de San Luis Ríos Colorado

**Dr. Martín Romero Cruz**  
Universidad UNILÍDER / Universidad CEUNO

**Dra. María Marysol Báez Portillo**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Dra. Marisol Sánchez Guerrero**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Dra. Yessenia Clark Mendivil**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Mtro. Andrés Alejandro Jimenez Leyva**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Mtra. Andrea Guadalupe Ruiz Benitez**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Mtra. Claudia Esther Olguin Argüelles**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Mtra. Marisol Galaviz Zamora**  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Mtra. Michelle Jocelyn Rodriguez Rubio**  
Instituto Tecnológico de Sonora

## LISTADO DE AUTORES

Diana Isabel Gámez Orduño  
Fátima María Reyes Zuñiga  
Irasema Armenta Alvarez  
Iris Ayerim López Reyes  
Jaqueline de Jesús Urbano Padilla  
Karla Alejandra Garduño Realivazquez  
Mara de Rosario López Rodríguez  
Marco Alberto Núñez Ramírez  
Marco Antonio Maciel Monteón  
Marco Antonio Uriarte Uriarte  
Margarita Soto Alcalá  
María Nélide Sánchez Bañuelos  
Marisol Galaviz Zamora  
Marlene Félix Montiel  
Mirna Yudit Chávez Rivera  
Olga María Castro Gastélum  
Priscilia Rossel Amarillas Ibarra  
Rubén Meneses Jiménez  
Sonia Guadalupe Zermeño Flores

# Contenido

## CAPÍTULO INTRODUCTORIO 10

## CAPÍTULO 1 18

### Satisfacción laboral como motor de innovación en una organización del sector salud

*Priscilia Rossel Amarillas Ibarra, Marisol Galaviz Zamora y Jaqueline de Jesús Urbano Padilla*

## CAPÍTULO 2 32

### Análisis de la cultura organizacional en una universidad pública mexicana desde la perspectiva docente

*Jaqueline de Jesús Urbano Padilla, Diana Isabel Gámez Orduño y Priscilia Rossel Amarillas Ibarra*

## CAPÍTULO 3 50

### Factores que inciden en los índices de reprobación académica en el área de ingeniería: caso de estudio desde el enfoque del estudiantado de la Universidad Estatal de Sonora UASL

*Sonia Guadalupe Zermeño Flores, Rubén Meneses Jiménez y Marco Antonio Maciel Monteón*

## CAPÍTULO 4 66

### Perfil del turismo médico en una ciudad del sur del Estado de Sonora, México

*Olga María Castro Gastélum, Mirna Yudit Chávez Rivera y Marco Antonio Uriarte Uriarte*

## CAPÍTULO 5 86

### El aprendizaje individual a través del contexto organizacional en México y Bolivia

*Marco Alberto Núñez Ramírez, María Nélida Sánchez Bañuelos y Karla Alejandra Garduño Realivazquez*

## CAPÍTULO 6 97

### Aspectos de superación personal y su incidencia en el desarrollo humano en la Educación Superior

*Fátima María Reyes Zuñiga, Mara de Rosario López Rodríguez y Margarita Soto Alcalá*

## **CAPÍTULO 7**

### **Estrategias lúdicas para el aprendizaje de la alfabetización inicial**

**119**

*Marlene Félix Montiel, Irasema Armenta Alvarez y Iris Ayerim López Reyes*

### **Sobre los coordinadores/as**

**131**

*Marco Alberto Núñez Ramírez  
Karla Alejandra Garduño Realívazquez  
Priscilia Rossel Amarillas Ibarra  
María Nélida Sánchez Bañuelos  
Cecilia Lorena Velarde Flores*

# Capítulo Introdutorio

Según el filósofo Thomas Khun (2011), la ciencia ha tenido que pasar por diferentes etapas para llegar a la conformación de un paradigma. En el caso de la administración, si bien ésta -como práctica- ha existido desde tiempos inmemoriales (Münch, 2014), su consolidación como campo científico propiamente dicho no se produjo hasta el inicio del siglo XX. Esto se debió al surgimiento de diferentes teóricos que trataron de aplicar el método científico a la forma de gestionar las organizaciones de su época. En este contexto es posible destacar las aportaciones de personajes como Frederick Taylor (1919) con su obra *Los principios de la administración científica* -publicada originalmente en 1911- y Henri Fayol (1987) con *Administración General e Industrial* -que se publicó en 1916-, cuyas obras han sido consideradas como pioneras dentro de la ciencia administrativa. Esto se puede constatar en el hecho de que estos autores son estudiados en los libros de texto más populares dentro del campo administrativo (e.g., Chiavenato, 2019; Robbins y Coulter, 2018).

Además de los postulados de Fayol (1987) y Taylor (1919), con el transcurso del tiempo, han emergido diversas teorías que han contribuido a la consolidación y el desarrollo de la teoría administrativa. De hecho, la administración ha tenido un avance evolutivo (Rivas Tovar, 2001; 2002; 2009), lo cual ha sido similar al desarrollo de otras ciencias particulares. Si bien no está del todo claro cómo agrupar la gran variedad de posturas teóricas que han tratado de explicar la realidad de las organizaciones, una forma de acercarse a éstas puede ser a través de los tópicos en los que se han centrado. Como pioneros del estudio de esta disciplina, Taylor (1919) y Fayol (1987) comparten -en términos generales- una visión estructuralista, la cual de manera conjunta puso las bases teóricas y prácticas para comprender cómo funciona una organización. Mientras que el primero se centró en el logro de resultados a través de maximizar el uso de los recursos (Pacheco, 2010), el segundo puso énfasis en los lineamientos y procesos de la organización orientados a garantizar eficiencia (Espinoza, 2009).

Es pertinente destacar que la administración, como ciencia multidisciplinaria, ha tomado conceptos de otras disciplinas para comprender cómo funcionan las organizaciones. Una de estas disciplinas, que ha impactado en la ciencia administrativa de manera notable, es la psicología. Ésta le permitió abandonar la tendencia estructuralista de Taylor y Fayol para centrarse en el empleado. Aquí, durante los años 30 y 50 -período que coincide con el desarrollo de la psicología y la psicometría bajo la influencia de su aplicación en el campo bélico debido a la segunda guerra mundial-, surgieron posturas como las de Mayo (1972), Maslow (1943), McClelland (1961) y McGregor (1994), quienes se centraron en el papel del trabajador -como ser humano- dentro de la organización. El primero, estudió cómo el medio laboral puede influir en el desempeño de las personas trabajadoras; mientras tanto, los tres

restantes pusieron énfasis en la explicación del comportamiento del empleado a través de diferentes necesidades y los estilos de liderazgo, respectivamente.

El impacto de la psicología en la administración no se restringe a las contribuciones de estos autores, sino que ha evolucionado como un área de estudio significativo, atrayendo el interés de múltiples académicos. Según Romeo et al. (2017, citando a Aguinis et al. 2014), las publicaciones relacionadas a la psicología y administración han aumentado en los últimos años. En este sentido, Sott et al. (2020), al estudiar la evolución de los avances de la psicología organizacional durante 100 años (1919 a 2019), encontraron que el término administración (*management* en inglés) ha sido uno muy relevante, lo cual se puede constatar en la existencia de muchas publicaciones y citas. Asimismo, estos autores encontraron que, dentro del devenir de la psicología organizacional, se pueden identificar cuatro etapas puntuales: 1919-1943, 1944-1968, 1969-1993 y, finalmente, entre 1994 y 2019, destacándose este último por un aumento en los tópicos de estudio. Es decir, mientras en el primer período, la psicología organizacional se enfocó en seis temáticas generales (e.g., psicología industrial/organizacional, psicología educativa, comportamiento organizacional), en la tercera etapa se centró en ocho elementos más específicos (e.g., personalidad, educación, objetivos organizacionales, terapia), para, finalmente, aumentar en la cuarta etapa, siendo el comportamiento organizacional el tópico central, el cual fue acompañado por otros 12 elementos (e.g., comportamiento social, compromiso, educación, comportamiento organizacional positivo, innovación, etc.).

Por otro lado, considerando a la administración como una ciencia social, se resalta la influencia de otras disciplinas de este campo, como puede ser el caso de la sociología y la antropología. En primer lugar, la sociología ha estado relacionada con la administración por más de 100 años, cuya ciencia de segunda generación, la sociología organizacional, se ha convertido en la disciplina con mayor relación, en especial con los estudios organizacionales (Ringel, 2024). Uno de los pioneros en el estudio de las organizaciones desde este enfoque fue Max Weber (1944, 2005), quien hizo contribuciones importantes a diferentes temas como la burocracia, el poder, la jerarquía organizacional, la eficiencia, entre otros. Por otro lado, en cuanto a la antropología, existe una asociación también longeva con la administración, la cual se remonta al surgimiento del estudio de las organizaciones desde un enfoque cultural. Aquí, es importante considerar que, según Cely-López y Gómez-Niño (2016, p. 185), "las organizaciones son comunidades sociales en las que se establecen una serie de relaciones laborales, económicas, profesionales, culturales y afectivas para la satisfacción de necesidades e intereses comunes". Es por ello que la influencia de la antropología y sus teóricos clásicos, como Tylor (1871), han jugado un rol muy importante para poder comprender conceptos como cultura o clima organizacional; cuyas ideas -dentro del entorno organizacional- han sido retomadas por autores como Hofstede (2011) y Cameron y Quinn (2006).

La administración no solo ha sido nutrida por las ciencias sociales. También la biología ha aportado, lo cual demuestra el carácter multidisciplinario de esta ciencia; por ejemplo, se encuentra la teoría general de sistemas de Bertalanffy (1989), donde se interpreta a la organización como un sistema. Esto muestra cómo la administración

puede ser arrojada por diferentes áreas del conocimiento, lo cual refleja la necesidad de una mayor reflexión acerca de la epistemología -alcance de su conocimiento (Verneaux, 1989)- de esta ciencia para identificar sus alcances paradigmáticos y su proyección hacia el futuro.

Kuhn (2011), en *La estructura de las Revoluciones científicas*, emplea el término paradigma para explicar cómo se ha dado el progreso de la ciencia, donde el consenso entre la comunidad científica se conforma como la base para su establecimiento. Ahora bien, siguiendo con esta premisa, cuando abordamos el caso de la ciencia administrativa es difícil postular la existencia de una aproximación teórica que pueda ser considerada un paradigma como tal. Esto ha dado hincapié al surgimiento de diferentes interpretaciones. Por ejemplo, Huehn (2008) identificó cuatro posturas que pueden ser consideradas como paradigmas dentro de la administración (*management*): (1) la ciencia administrativa donde se incluye a Ulrich y Handy cuya función es ser descriptiva; (2) el *management* (Mintzberg, Porter, Penrose, Kim, Prahalad, Mayo); (3) la administración de negocios tradicionales (Porter, Kaplan, Norton, Taylor); y (4) la administración cibernética (Beer, Hamden, Espejo).

Como puede apreciarse, las personas más destacadas dentro del campo de estudio de la ciencia administrativa pueden ser ubicados dentro de dos paradigmas resalados por Huehn (2008); el *management* y la administración de los negocios tradicionales. Esto versa en el hecho de que ambas perspectivas han tratado de explicar de una manera más integral la realidad de las organizaciones. Dentro de esta discusión es posible ubicar a otro de los principales autores de este campo -Henri Fayol (1987)-, quien, mediante el empleo del proceso administrativo, propone resolver los problemas de la empresa. No obstante, con el paso del tiempo, la administración se ha vuelto más compleja y, al mismo tiempo, ha tratado de integrar más elementos a su discusión. Con este afán y retomando a teóricos de las posturas dos y tres, han surgido posturas que han puesto énfasis en la administración estratégica, perspectiva que ha tenido una evolución en los últimos años (Ramos & Ruiz-Navarro, 2004). Aquí, es posible resaltar a Porter (2016), Penrose (2009), Kaplan y Norton (2009), cuyas obras han tenido una particular influencia en la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991). En este sentido, cabe señalar que Barney et al. (2011) identificaron que esta postura ha cobrado relevancia y ha aumentado su empleo en diferentes temáticas que van desde emprendimiento, innovación, administración del conocimiento, entre muchos otros; pues ésta se sustenta en que los recursos, cuando reúnen ciertas características (e.g., único, valioso, raro, difícil de imitar), generan ventajas competitivas. Fong et al. (2017), mediante un análisis bibliométrico, encontraron que, así como la teoría de recursos y capacidades se ha fortalecido a través una mayor evidencia empírica, es difícil identificar sus dimensiones pues existe una gran variedad de tópicos estudiados, ya que abarca el empleo de diversos recursos tangibles e intangibles capaces de generar ventajas competitivas sostenidas.

Es así que siguiendo esta perspectiva -Recursos y capacidades-, y todos los posibles tópicos que pueden ser integrados en esta postura teórica, la Red RIICET (Red Internacional de Investigación sobre Comportamiento, Empresa y Turismo) en colaboración el Cuerpo Académico ITSON-33 "Administración y Desarrollo de Organi-

zaciones” con el apoyo del Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación (PROFAPI, 2024) y la Oficina de Publicaciones del Instituto Tecnológico de Sonora, ha convocado a investigadores y estudiantes de posgrado a participar en la integración de este libro colectivo que tiene los siguientes propósitos: (1) fomentar la investigación y publicación de documentos científicos entre los miembros de la Red; (2) difundir resultados de investigaciones arbitradas, tanto teóricas como empíricas, que aborden temáticas de actualidad dentro del campo administrativo; y (3) hacer más visible a la Red para lograr un aumento de miembros y el logro de un alcance mayor tanto a nivel nacional como internacional.

Este libro colectivo cuenta con una serie de estudios que abordan aspectos fundamentales de la dinámica organizacional. En la primera sección se abordan aspectos del desarrollo y desempeño organizacional, este grupo de capítulos reúne las temáticas asociadas con la mejora de las organizaciones, ya sea desde la perspectiva de la satisfacción laboral, la cultura organizacional, el rendimiento académico o el análisis de servicios en sectores específicos. Mientras que la segunda sección denominada aprendizaje y desarrollo humano, reúne trabajos que se centran en el aprendizaje, tanto individual como colectivo, y en estrategias para fomentar el desarrollo personal y educativo. Cada capítulo ofrece perspectivas únicas que contribuyen a una comprensión más amplia de cómo estos elementos impactan en diversos sectores.

El primer capítulo estudia el nivel de satisfacción laboral en una organización del sector salud en Navojoa, Sonora, con la intención de identificar aquellas áreas de mejora y fomentar la innovación organizacional. Mediante un enfoque cuantitativo, aplicando la *Escala General de Satisfacción* a una muestra de 118 trabajadores. Los hallazgos reflejaron un nivel favorable de satisfacción laboral, con resultados positivos tanto en la dimensión intrínseca como en la extrínseca. Las conclusiones resaltan el papel fundamental de la satisfacción laboral en el impulso de la innovación organizacional, identificando aspectos clave y oportunidades para desarrollar estrategias que favorezcan el bienestar y mejoren el desempeño en el sector salud.

El capítulo dos, explora la cultura organizacional de una universidad pública en México a través de la percepción de sus docentes. Utilizando un enfoque cuantitativo y el modelo de Cameron y Quinn, se aplicó un cuestionario a 80 profesores para identificar la cultura predominante. Los hallazgos revelan una cultura de mercado, caracterizada por un fuerte liderazgo orientado a resultados, competitividad y posicionamiento institucional. Se destaca la importancia de reconocer y fortalecer los elementos clave que contribuyen al éxito organizacional y a la mejora de estrategias administrativas en el ámbito educativo.

Dentro del capítulo tercero, se analizan aquellos aspectos que inciden en los índices de reprobación en las carreras de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en la Universidad Estatal de Sonora, donde la inscripción sigue siendo baja. Los programas de Ingeniería Industrial en Manufactura (IIM) e Ingeniería en Mecatrónica (IM) presentan altos índices de reprobación y deserción. Utilizando un diseño de estudio descriptivo basado en un enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario a escala Likert, cuyos resultados evidencian que las deficiencias en las estrategias

de estudio, las dificultades económicas y la desigualdad de género afectan la eficiencia terminal. Estos hallazgos permiten desarrollar estrategias que favorezcan la inclusión, el rendimiento académico y la permanencia estudiantil, fortaleciendo así el sistema educativo, al mismo tiempo que la formación de profesionales más preparados en dichas áreas.

El cuarto capítulo realizó una revisión bibliográfica exhaustiva sobre servicios médicos y hospitales especializados, con el objetivo de evaluar su disponibilidad y calidad en diversas regiones, así como analizar en detalle los servicios ofrecidos en una ciudad del sur de Sonora. A partir de este análisis, se generaron indicadores específicos para medir la percepción de 383 personas sobre la viabilidad de estos servicios en el mercado local de salud. Los resultados revelaron información clave sobre el uso y reconocimiento de los servicios hospitalarios en la región.

Dentro del quinto capítulo se analiza la relación entre el aprendizaje colectivo y el aprendizaje individual en el entorno organizacional, tomando como referencia 102 empresas de los sectores comercial, industrial y de servicios en México y Bolivia. A través de un estudio cuantitativo con Modelación de Ecuaciones Estructurales en SmartPLS 4, se evaluó la influencia del aprendizaje organizacional, la cultura y el aprendizaje grupal en el desarrollo individual. Los resultados indican que estos factores no tienen un impacto significativo en el aprendizaje individual, destacando la relevancia de considerar las características específicas de cada individuo en distintos marcos socioculturales y contextos empresariales.

A través del sexto capítulo se explora la importancia de la autoevaluación y la autoretroalimentación en el desarrollo personal de estudiantes universitarios. Mediante un estudio mixto y descriptivo, con la participación de 17 estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Guasave (ITSG) que estudian ingeniería en gestión empresarial. El capítulo destaca la importancia de llevar a cabo actividades de autoconocimiento dentro del aula como procesos fundamentales para la superación personal de los estudiantes universitarios. La autoevaluación y la autoretroalimentación son herramientas valiosas que permiten a los estudiantes identificar sus fortalezas y debilidades, y desarrollar un plan para alcanzar sus metas personales y profesionales.

Mientras que en el séptimo capítulo explora cómo las estrategias lúdicas influyen en la enseñanza inicial de la lectoescritura para niños de 3 a 4 años en un entorno educativo. Mediante un diario de campo se recolectó información cualitativa que registraba la conducta y participación de los estudiantes. Encontrándose que las estrategias lúdicas incrementaron la motivación del estudiantado; asimismo, propiciaron un ambiente agradable donde se sintieron libres y creativos. Las autoras afirman que se requiere encontrar un equilibrio en las actividades con la intención de mantener un entorno efectivo y controlado de aprendizaje.

En definitiva, la administración sigue siendo una disciplina en construcción, cuya riqueza radica en su capacidad para integrar conocimientos de diversas áreas y adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y económicos. Este libro es una muestra de que la ciencia administrativa no es un campo acabado, sino un espacio de reflexión que requiere el involucramiento de investigadores, académicos y pro-

fesionales para seguir avanzando hacia nuevos horizontes teóricos y prácticos.

Finalmente, se resalta que los capítulos que forman parte de este libro colectivo han sido dictaminados bajo la modalidad de doble ciego, cuyo proceso de revisión y edición comprendió el período de octubre 2024 a febrero 2025. Se espera que el contenido de los mismos sea de provecho para los interesados en estas tópicos, resaltando que la ciencia administrativa no es algo acabado; sino que conlleva una invitación a reflexionar sobre sus tópicos que la integran, metodologías, sujetos de estudio, pero principalmente, sobre cómo se podría aportar a sus enfoques teóricos.

## Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B., Ketchen, D.J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría general de sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cely-López, C. L., & Gómez-Niño, O. (2016). Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior. *Cuadernos De Contabilidad*, 17(43). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.paoc>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ma ed.). McGraw-Hill.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), 53-62. en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>
- Fayol, H. (1987). *Administración General e Industrial* (14va ed.). El Ateneo.
- Fong, C., Flores, E., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Huehn, M. (2008). *Paradigms in Management* [Working Paper No. 9]. Faculty of Management Technology, German University in Cairo. <https://core.ac.uk/download/pdf/7073053.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. The balanced Scorecard (3ra ed.). Gestión 2000.
- Khun, T. (2011). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. S. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1) 1-47 <http://www.jstor.org/stable/2391211>
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial* (2da ed.). Nueva Visión S. A. I. C.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand Company.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da ed.). Pearson.
- Pacheco, A. A. (2010). El Taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia. *Gestión y Estrategia*, (38), 89-96. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/108/822>
- Penrose, E. (2009). *The theory of The growth of the firm* (4th ed.). Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2da ed.). Grupo Editorial Patria.
- Ramos, A. & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Ringel, L. (2024). Organizational Sociology and Organization Studies: Past, Present, and Future. In S. Clegg, M. Grothe-Hammer, & K. S. Velarde (Eds.), *Sociological Thinking in Contemporary Organizational Scholarship* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 90, pp. 55-83). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X202490>
- Rivas Tovar, L. A. (2001). ¿Nuevas teorías de la organización? *Investigación Administrativa*, 30(88), 101-114.
- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, (82), 13-46. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/77](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/77)
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración* (13va ed.). Pearson.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Boria-Reverter, S., & Merigó, J. M. (2017). Twenty-five years of research on work and organizational psychology: A bibliometric perspective. *Anuario de Psicología*, 47(1), 32-44. <https://doi.org/10.1016/j.anpsic.2017.04.002>
- Sott, M. K., Bender, M. S., Furstenau, L. B., Machado, L. M., Cobo M. J., & Bragazzi, N. L. (2020). 100 Years of Scientific Evolution of Work and Organizational Psychology: A Bibliometric Network Analysis From 1919 to 2019. *Frontiers in psychology*, (11), 598676. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598676>
- Taylor, F.W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. John Murray.

Verneaux, R. (1989). *Epistemología general o crítica del conocimiento* (8va ed.). Herder.

Weber, M. (1944). *Economía y Sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (2005). *¿Qué es la burocracia?* Ediciones Coyoacán.

# CAPÍTULO 1

## Satisfacción laboral como motor de innovación en una organización del sector salud

**Priscilia Rossel Amarillas Ibarra**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[priscilia.amarillas@itson.edu.mx](mailto:priscilia.amarillas@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-3310-2164>

**Marisol Galaviz Zamora**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[marisol.galaviz@itson.edu.mx](mailto:marisol.galaviz@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-5704-793X>

**Jaqueline de Jesús Urbano Padilla**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[jaqueline.urbano@potros.itson.edu.mx](mailto:jaqueline.urbano@potros.itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6010-0896>

### RESUMEN

*La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el nivel de satisfacción laboral en una organización del sector salud ubicada en Navojoa, Sonora, con el propósito de identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras organizacionales que potencien la innovación. Se empleó una metodología cuantitativa, con alcance descriptivo y diseño transversal. Para determinar la muestra, se utilizó una fórmula de muestreo aleatorio simple, obteniendo una muestra de 118 trabajadores, a quienes se les aplicó la Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall. El instrumento evaluó dimensiones de satisfacción intrínseca y extrínseca mediante 8 y 7 ítems, respectivamente, demostrando un alto grado de fiabilidad (alfa de Cronbach: 0.763). El resultado general del nivel de satisfacción laboral fue del 72.66%, lo que se refleja en un ambiente laboral favorable que fomenta el trabajo en equipo y la interdependencia de expectativas tanto organizacionales como individuales;*

*respecto a las dimensiones, de los 157 encuestados, el 55.4% considera estar en un nivel alto de satisfacción intrínseca, mientras que el 62.4% reportó un nivel alto en la dimensión extrínseca. Las conclusiones subrayan la importancia de la satisfacción laboral como motor para impulsar la innovación organizacional, destacando áreas clave y de oportunidad para el diseño de estrategias que promuevan el bienestar y el rendimiento dentro del sector salud.*

**Palabras clave:** Satisfacción laboral; intrínseca, extrínseca.

## Introducción

Comprender el nivel de satisfacción laboral resulta fundamental para mejorar el desempeño y bienestar de los trabajadores. El presente estudio tiene como objetivo evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal de un hospital privado en Navojoa, Sonora, con el propósito de identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias orientadas a la mejora organizacional, considerando que la satisfacción laboral en el sector salud constituye un factor crítico debido al papel esencial que desempeñan los trabajadores en la promoción del bienestar, el desarrollo y la calidad de vida de la sociedad, ya que la insatisfacción puede repercutir negativamente en el desempeño de las actividades profesionales, lo que afecta la calidad del servicio ofrecido; en este sentido, garantizar la salud mental y el bienestar del personal resulta indispensable para promover un entorno organizacional eficiente y saludable que permita a los empleados desempeñar sus funciones de manera óptima (Muñoz et al., 2022).

Para lograr un ambiente laboral óptimo, es fundamental implementar estrategias que incluyan el reconocimiento, la motivación y el apoyo al trabajador en su desempeño, ya que estas acciones no sólo generan resultados positivos para el empleado, sino que también benefician a la organización al promover un entorno de trabajo productivo y eficiente; además, es crucial garantizar que el personal se sienta cómodo tanto interna como externamente en su espacio laboral, lo cual puede lograrse a través de prácticas como el reconocimiento oportuno de sus logros, el fomento diario de su motivación y la provisión ocasional de incentivos adicionales que estimulen el cumplimiento impecable de sus responsabilidades con una actitud positiva (Meléndez y Bardales, 2020).

Se ha definido el concepto de satisfacción en el trabajo por diversos autores, quienes han destacado sus múltiples dimensiones y factores determinantes. Por ejemplo, Blum y Taylor (1999, citados por Treviño, 2019), coinciden en que la satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de actitudes manifestadas por los empleados en relación con su trabajo, las cuales están vinculadas a factores como los salarios, la supervisión, la estabilidad en el empleo, las condiciones laborales, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento al buen desempeño, la equidad en las evaluaciones, las relaciones sociales en el entorno laboral, la pronta resolución de quejas y el trato justo por parte de los empleadores, entre otros aspectos que influyen directamente en la percepción y bienestar del trabajador.

Como antecedentes se puede encontrar los estudios de Hoppock (1935, citados por García, 2010), fueron pioneros en abordar la satisfacción laboral, transformando la percepción de la conexión entre la actividad laboral y el individuo que la desempeña, ya que las implicaciones identificadas para la eficiencia organizacional y la calidad de vida del empleado impulsaron el análisis de esta variable como un tema recurrente en las investigaciones sobre el entorno laboral; en consecuencia, el concepto adquirió relevancia no solo en el estudio de las actividades laborales, sino también en el análisis de las características físicas y mentales de los trabajadores.

En el transcurso de la historia, distintos autores han coincidido en definir la satisfacción laboral como un concepto relacionado con el estado emocional del individuo; Locke (1976) la define como una condición emocional placentera que surge desde la perspectiva subjetiva de las experiencias de un individuo, mientras que Muchinsky (1994) la caracteriza como una reacción emotiva y afectiva frente a aspectos específicos que generan satisfacción en el contexto laboral, y desde el enfoque de Arrayás (2019), estos enfoques destacan que el estado emocional del trabajador es un factor determinante que puede variar en función de elementos como el ambiente laboral, las relaciones con los colaboradores, el reconocimiento recibido y otros factores asociados al entorno de trabajo.

La teoría de los dos factores de Herzberg, es uno de los modelos más relevantes en la investigación de la satisfacción del trabajo, la cual se enfoca en las necesidades de las personas en el trabajo y sus efectos motivacionales, esta teoría se integra por dos factores; el primer factor es extrínseco o higiénico, que incluye aspectos como política, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, posición, entre otros (estos elementos son insatisfactorios); por otro lado el segundo factor es intrínseco o motivador, que incluye desafíos, progreso y crecimiento en el puesto de trabajo y él logró de estos producen sentimientos de satisfacción (Salgado et al., 2016).

En cuanto a investigaciones recientes, un estudio realizado en Perú por Carhuajulca (2021) sobre la satisfacción laboral del personal de salud en el transcurso de la contingencia de COVID-19 en un hospital reveló que esta se encuentra directamente vinculada con factores como la motivación, el estrés, las relaciones sociales y la tensión laboral; los resultados indicaron que los encuestados experimentaron un incremento significativo en la presión laboral, reportaron sentirse sobrecargados y asumieron una gran responsabilidad tanto durante como después de la pandemia, lo que derivó en complicaciones para el control de sus actividades y en un desgaste emocional y físico considerable, concluyéndose que el efecto del COVID-19 en la satisfacción laboral fue sustancial debido a los cambios psicosociales y sociales asociados con la crisis sanitaria.

De manera similar, en Jalisco, México se estudió la satisfacción laboral del personal de enfermería en una institución pública, cuyos resultados definieron la satisfacción del trabajo como un indicador de la postura del trabajador hacia su entorno, señalando que está relacionada con la calidad del trabajo y genera beneficios como la disminución del estrés y la avance del desempeño, por lo que, bajo este contexto, resulta fundamental identificar el nivel de satisfacción laboral del personal de un

hospital privado en Navojoa, Sonora, para comprender su impacto en el desempeño y el entorno organizacional (Plascencia et al., 2017).

## Método

Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, dado que se recolectan datos numéricos con el propósito de probar hipótesis mediante análisis estadísticos (Arias y Covinos, 2021). Su alcance es descriptivo, ya que busca caracterizar fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, lo que permite medir y recopilar información para proporcionar una comprensión detallada de los objetos de estudio (Rojas, 2023). Además, según Hernández et al. (2014), se considera de tipo transversal, ya que los datos son recolectados en un único momento y lugar.

Los participantes de esta investigación fueron trabajadores de un hospital privado seleccionados mediante un muestreo probabilístico que incluyó a todos los empleados, sin distinción de sexo, estado civil, nivel de estudios o edad, y el tamaño de la muestra se determinó utilizando un muestreo aleatorio simple basado en la fórmula propuesta por Stevenson (1981). Para este cálculo se consideró un nivel de confianza del 95%, 5% de margen de error y una proporción esperada de 0.50, lo que permitió estimar un tamaño de muestra de 118 trabajadores a partir de una población total de 170 empleados.

Para medir el nivel de satisfacción laboral, se utilizó una adaptación de la Escala General de Satisfacción de Warr et al. (1979), realizada por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Esta escala ha sido ampliamente reconocida en estudios sobre satisfacción laboral debido a su validez y fiabilidad en diferentes contextos organizacionales. Su elección responde a la necesidad de contar con un instrumento estructurado y previamente validado en el ámbito laboral, lo que garantiza la precisión en la medición y la comparabilidad de los resultados. Además, al tratarse de una versión adaptada por el IMSS, su aplicación en el contexto mexicano resulta especialmente pertinente, ya que considera factores específicos del entorno laboral nacional.

En este sentido, Paz y Pereda (2020) establecieron su validez mediante el juicio de cinco expertos, obteniendo resultados altamente favorables a través de la validez V de Aiken, lo que respalda aún más su uso en investigaciones sobre satisfacción laboral. Este instrumento, además de su validez y fiabilidad, se presenta en un formato que facilita su aplicación y comprensión por parte de los participantes. Diseñada en formato de cuestionario que debe ser respondido de manera estrictamente individual y que incluye instrucciones detalladas para su correcto llenado; consta de 15 preguntas, de las cuales 7 corresponden a la satisfacción intrínseca y 8 a la satisfacción extrínseca, y utiliza una escala de Likert de siete puntos que va desde "muy insatisfecho" (1) hasta "muy satisfecho" (7), permitiendo captar con precisión los niveles de satisfacción percibidos por los participantes.

**Tabla 1**  
*Niveles de satisfacción por dimensión*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Puntuación por dimensión</b>	<b>Niveles por dimensión</b>
Extrínseca	7 ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	Valor mínimo: 1 Valor máximo: 7	Bajo 1 - 2.86 Medio 3 - 4.86 Alto 5 - 7
Intrínseca	8 ítems (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15)	Valor mínimo: 1 Valor máximo: 7	Bajo 2 - 3.38 Medio 3.50 - 4.88 Alto 5 - 7

Nota: Elaboración propia a partir de Warr et al. (1979).

Según Warr et al. (1979), su instrumento distingue dos tipos de satisfacción laboral, siendo el primero la satisfacción intrínseca, definida como la sensación de gratificación que experimenta el trabajador en su entorno laboral y que está relacionada con factores como las responsabilidades asignadas y las oportunidades de promoción disponibles, mientras que el segundo es la satisfacción extrínseca, que adopta una perspectiva conductista al considerar que los principales factores que influyen en la conducta del individuo son externos, aunque sin descartar los efectos de los factores internos; esta última está vinculada directamente con elementos del puesto de trabajo, como el salario, el horario y la carga laboral, entre otros, y su análisis permite identificar posibles causas de estrés en las organizaciones y facilita la toma de decisiones estratégicas (Nieto, 2016).

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y, para alcanzar los resultados esperados, se siguió un procedimiento estructurado basado en las diez fases propuestas por Hernández et al. (2014), que incluyen la definición del problema de investigación, la formulación de hipótesis, el diseño del estudio, la selección de la muestra, la elaboración y validación del instrumento de recolección de datos, la aplicación del instrumento, la organización y codificación de los datos, el análisis estadístico de los resultados, la interpretación de los hallazgos y la elaboración del informe final, permitiendo así un abordaje sistemático y riguroso del fenómeno estudiado.

## Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento revelaron que, en términos sociodemográficos, el sexo predominante fue el femenino con un 81.1%, mientras que el masculino representó el 18.9%; respecto a la distribución por edades, el 32.7% de los participantes se ubicó en el rango de 18 a 25 años, el 42.1% en el rango de 25 a 35 años, el 15.1% en el rango de 35 a 45 años, el 8.2% en el rango de 45 a 55 años y el 1.9% en el rango de más de 55 años; en cuanto al nivel educativo, el 2.5% reportó haber cursado primaria, el 8.2% secundaria, el 19.5% preparatoria, el 61.6% licenciatura, el 3.1% maestría y ninguno reportó estudios de doctorado; finalmente, en relación con la antigüedad laboral en la empresa, el 13.8%

tenía entre 0 y 6 meses, el 13.2% entre 6 meses y 1 año, el 33.3% entre 1 y 3 años, el 22.6% entre 3 y 6 años, el 9.4% entre 6 y 10 años, y el 7.5% más de 10 años.

En relación con el tipo de contratación, se encontró que el 10.1% del personal se encuentra contratado por período de prueba, el 2.5% por tiempo determinado, el 84.3% por tiempo indeterminado o base, y el 3.1% bajo otras modalidades; respecto al departamento al que pertenece el personal, los resultados indican que el 12.6% trabaja en el área administrativa, el 2.5% en admisión, el 3.6% en banco de sangre, el 6% en calidad, el 3.1% en cardiología, el 4.4% en comercial, el 23.3% en enfermería, el 4.4% en farmacia, el 6.9% en intendencia, el 15.1% en laboratorio, el 1.9% en mantenimiento, el 1.9% en recepción, el 0% en urgencias, el 7.5% en restaurante, el 1.3% en ISJ consultorios, el 6.3% en CEFIS rehabilitación, el 2.5% en radiología, el 0% en GP farmacia, el 6% en ortopedia y el 1.9% en otros departamentos.

En relación con la fiabilidad del instrumento, la Tabla 2 presenta las estadísticas obtenidas mediante el cálculo del Alfa de Cronbach, una medida estadística desarrollada por Lee Cronbach que permite evaluar la consistencia interna y confiabilidad de un instrumento; en este estudio, el Alfa de Cronbach general fue de 0.923, lo que, de acuerdo con los criterios del autor, se clasifica como excelente, mientras que los valores específicos por dimensión alcanzaron 0.879 para la satisfacción intrínseca y 0.865 para la satisfacción extrínseca; según George y Mallery (2019), un coeficiente alfa superior a 0.8 es considerado bueno, lo que valida la consistencia y confiabilidad del instrumento aplicado en esta investigación.

**Tabla 2**  
*Estadísticas de fiabilidad*

Satisfacción	Alfa de Cronbach	N de elementos
General	.923	15
Intrínseca	.879	7
Extrínseca	.865	8

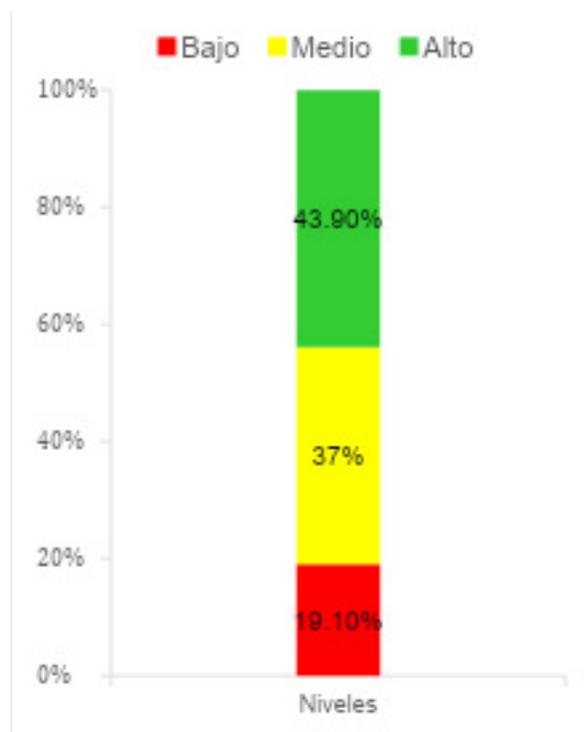
A continuación, se presentan los promedios de los resultados generales por niveles, como se observa en la Tabla 3 y Figura 1, que reflejan los niveles de satisfacción general; de los 157 encuestados, el 19.1% reporta un nivel bajo de satisfacción, el 37% se ubica en un nivel medio y el 43.9%, que es el porcentaje predominante, indica estar en un nivel alto de satisfacción.

**Tabla 3**  
*Niveles de satisfacción general*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	19.1

Medio	58	37
Alto	69	43.9
Total	157	100.0

**Figura 1**  
*Niveles de satisfacción general*



La Tabla 4 presenta los niveles de satisfacción por dimensiones, donde en la dimensión de satisfacción intrínseca, de los 157 encuestados, el 7.6% se encuentra en un nivel bajo, el 36.9% en un nivel medio y el 55.4% en un nivel alto, mientras que, en la dimensión extrínseca, de los mismos 157 encuestados, el 11.5% reporta un nivel bajo, el 26.1% se encuentra en un nivel medio y el 62.4% en un nivel alto.

**Tabla 4**  
*Niveles de satisfacción por dimensión (intrínseca y extrínseca)*

<i>Dimensión</i>	<i>Nivel</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Intrínseca</b>	Bajo	12	7.6
	Medio	58	36.9
	Alto	87	55.4
	Total	157	100.0

<b>Extrínseca</b>	Bajo	18	11.5
	Medio	41	26.1
	Alto	98	62.4
	Total	157	100.0

La Tabla 5 presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a los ítems mejor evaluados, destacando que los encuestados expresaron un nivel de satisfacción elevado en cuanto a la posibilidad de utilizar sus capacidades, con una media de 5.6242, seguida por la satisfacción con su superior inmediato, con una media de 5.6051, y finalmente, el agrado hacia sus compañeros de trabajo, con una media de 5.7452.

**Tabla 5**  
*Estadísticos descriptivos mejores evaluados*

<b>Ítem</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>
Tu superior inmediato	157	1.00	7.00	5.6051
La posibilidad de utilizar tus capacidades	157	1.00	7.00	5.6242
Tus compañeros de trabajo	157	1.00	7.00	5.7452

La Tabla 6 presenta los aspectos en los que los participantes mostraron un menor nivel de satisfacción, destacando que la posibilidad de promoción obtuvo la media más alta con un valor de 4.5159, seguida por el reconocimiento por el trabajo bien hecho con una media de 4.2994, y finalmente, el salario con una media de 4.242.

**Tabla 6**  
*Estadísticos descriptivos con áreas de oportunidad*

<b>Ítem</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>
Tu salario	157	1.00	7.00	4.242
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	157	1.00	7.00	4.2994
Tus posibilidades de promocionar (subir de puesto)	157	1.00	7.00	4.5159

La Tabla 7 presenta los resultados de cada ítem en la dimensión de satisfacción intrínseca, donde se observa que el ítem mejor evaluado fue la posibilidad de utilizar las capacidades del trabajador, con una media de 5.6242, mientras que el ítem con la evaluación más baja fue el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho, con una media de 4.2994.

Tabla 7

*Resultados de la dimensión de satisfacción intrínseca*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	157	1	7	4.8917
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	157	1	7	4.2994
Responsabilidad que tienes asignada.	157	1	7	5.4331
La posibilidad de utilizar tus capacidades.	157	1	7	5.6242
Tus posibilidades de promocionar (subir de puesto).	157	1	7	4.5159
La atención que se presta a las sugerencias que haces.	157	1	7	4.9618
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	157	1	7	5.121

La Tabla 8 presenta los resultados de cada ítem en la dimensión de satisfacción extrínseca, donde se observa que el ítem mejor evaluado fue la relación con los compañeros de trabajo, con una media de 5.7452, mientras que el ítem con la evaluación más baja fue el salario proporcionado por la empresa, con una media de 4.242.

Tabla 8

*Resultados de la dimensión de satisfacción extrínseca*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Condiciones físicas de tu trabajo.	157	1	7	5.5605
Tus compañeros de trabajo.	157	1	7	5.7452
Tu superior inmediato.	157	1	7	5.6051
Tu salario.	157	1	7	4.242
Relación entre dirección y trabajadores en la empresa.	157	1	7	4.8981
El modo en que la empresa está gestionada.	157	1	7	4.9363
Tu horario de trabajo.	157	1	7	5.1274
Tu estabilidad de empleo.	157	1	7	5.3376

## Discusión

El objetivo del presente estudio fue identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de una empresa del sector salud en Navojoa, Sonora, obteniendo como resultado un 72.66% de satisfacción general; en la Tabla 3 se muestra que el 43.9% de los participantes se ubicaron en un nivel alto, el 37% en un nivel medio y el 19.1% en un nivel bajo. En comparación con otras investigaciones, como la de Fernández et al. (2019), que reportó un 25.1% en nivel alto, un 56% en nivel medio y un 18.8%

en nivel bajo, o la de Alarcón et al. (2020), que obtuvo un 23% en nivel alto, un 57% en nivel medio y un 20% en nivel bajo, y la de Silva (2023), que encontró un 14% en nivel alto, un 84% en nivel medio y un 2% en nivel bajo, se puede observar que, al igual que en estos estudios, la mayoría de los trabajadores se encuentran en un nivel medio de satisfacción laboral.

En una investigación realizada por Starke (2018) sobre la relación entre el clima y satisfacción laboral del personal de salud de una microrred en Perú, con una población de 170 empleados y una muestra de 70 colaboradores, se utilizó el cuestionario de Warr et al. (1979) para medir la satisfacción laboral, obteniendo como resultado que el 45.7% de los trabajadores se mostraron satisfechos, el 41.4% se declaró indiferente y el 12.9% insatisfecho, lo que indica que, en general, los trabajadores se sienten cómodos con su labor en la empresa, un hallazgo que coincide con los resultados del presente estudio; en cuanto a las dimensiones de la satisfacción, la intrínseca presentó un 37.1% de satisfacción, un 48.6% de indiferencia y un 14.3% de insatisfacción, mientras que la satisfacción extrínseca alcanzó un 45.7% de satisfacción, un 32.9% de indiferencia y un 21.4% de insatisfacción, destacando que la satisfacción extrínseca obtuvo un mayor porcentaje, la cual abarca aspectos como las condiciones físicas del trabajo, los vínculos laborales y la remuneración, entre otros.

Según el estudio realizado por Arboleda et al. (2021) sobre la intermediación laboral y la satisfacción del talento humano en salud en un hospital de Colombia, en el cual se utilizó el instrumento de Warr et al. (1979), de un total de 51 encuestados, el 29.4% se ubicó en un nivel alto de satisfacción, el 45% en un nivel medio y el 27.4% en un nivel bajo, mientras que en las dimensiones de satisfacción, la satisfacción intrínseca alcanzó un 49% en nivel medio y la satisfacción extrínseca un 55% en nivel medio, destacando que los factores más relevantes identificados en esta investigación fueron la compensación económica y la inestabilidad laboral, lo que sugiere que, aunque los encuestados se sienten cómodos con su puesto de trabajo, existen áreas de oportunidad para mejorar, especialmente en lo relativo con las condiciones de trabajo y la estabilidad en el empleo.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Un nivel elevado de satisfacción laboral puede satisfacer las necesidades de los trabajadores al contribuir a la reducción de ausencias, mejorar la salud general del empleado y favorecer su bienestar personal, lo que, a su vez, resulta un impacto positivo en el desempeño dentro de la organización; en este contexto, la satisfacción en el trabajo influye significativamente en las decisiones y políticas empresariales, dado que los trabajadores satisfechos tienden a generar un mayor nivel de eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus funciones, lo que se traduce en un aumento en la productividad y el rendimiento durante su jornada laboral (Simbron y Sanabria, 2020).

No obstante, las repercusiones de la pandemia en la satisfacción en el trabajo siguen siendo significativas en el escenario post-pandémico. En el ámbito de la crisis de salud, se detectó una correlación relevante entre el estrés, el exceso de trabajo y el agotamiento emocional con la reducción de la satisfacción en el trabajo del personal sanitario (Carhuajulca, 2021). Elementos como la gestión de las tareas laborales, el respaldo institucional y la balanza entre esfuerzo y remuneración también impactaron en la percepción del bienestar en el ambiente de trabajo. Aunque la dedicación del personal sanitario fue crucial para mantener su rendimiento, el elevado peso emocional y físico sufrido durante la pandemia subraya la importancia de aplicar estrategias a largo plazo que potencien el bienestar en el trabajo.

En este sentido, los resultados mediante la aplicación de la herramienta a 157 empleados de una empresa del sector salud en Navojoa, Sonora, revelaron una media general de 5.08 en una escala de 1 a 7, lo que indica un nivel satisfactorio de satisfacción laboral en la muestra. Además, la fiabilidad del instrumento fue comprobada utilizando el paquete estadístico SPSS versión 25, mediante el cálculo del Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.923, lo que, según los criterios de George y Mallery (2019), se califica como excelente.

En cuanto a los datos sociodemográficos obtenidos, se observó que el 81.1% de los participantes corresponde al género femenino y el 18.9% al género masculino; respecto a la edad, los rangos con mayor representación fueron de 25 a 35 años, con un 42.1%, y de 18 a 25 años, con un 32.7%. En relación con el nivel de escolaridad, la licenciatura fue el grado más predominante, con un 61.1%, mientras que, en términos de antigüedad, los intervalos más destacados fueron de 1 a 3 años, con un 33.3%, y de 3 a 6 años, con un 22.6%. En cuanto al tipo de contratación, el 84.3% de los trabajadores cuenta con un contrato por tiempo indeterminado.

En términos de las dimensiones evaluadas, la satisfacción extrínseca fue la más evaluada positivamente, con un promedio de 5.18 en una escala del 1 al 7, lo que indica que el personal del hospital se encuentra mayormente satisfecho con aspectos como su estabilidad laboral, condiciones físicas de trabajo, relaciones con sus compañeros y su superior inmediato, lo que contribuye a un ambiente favorable que permite al empleado desempeñarse de manera óptima y brindar un servicio de calidad a los pacientes. Este hallazgo es coherente con la teoría de Herzberg sobre los factores motivacionales y de higiene, donde los factores extrínsecos influyen fuertemente en la satisfacción general (Salgado et al., 2016).

Finalmente, con base en los resultados, se concluye que el personal de una empresa del sector salud en Navojoa, Sonora, presenta un alto nivel de satisfacción laboral, con un índice general del 72.66%, lo cual, según Vega y Alava (2017), se considera positivo dado que un índice superior al 70% refleja un ambiente laboral favorable que incentiva el trabajo en equipo y la interdependencia de expectativas tanto organizacionales como individuales, lo que sugiere que los empleados de esta empresa están altamente satisfechos con diversos aspectos de su entorno laboral, como las relaciones con sus compañeros y directivos, las condiciones salariales, los horarios y el espacio de trabajo, entre otros.

Según los resultados obtenidos y conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones: para la dimensión de satisfacción intrínseca, se sugiere mantener la posibilidad de que los trabajadores utilicen sus capacidades, asignar las responsabilidades de manera adecuada y seguir brindando una variedad de tareas. Sin embargo, se identifica un área de oportunidad en el reconocimiento por el trabajo bien hecho, por lo que se recomienda prestar especial atención a este aspecto, ya que el reconocimiento impulsa a los individuos a superarse y adaptarse a los retos que enfrentan (Nieto, 2016). En línea con esto, Moreno-Murcia et al. (2013) proponen dos alternativas para elevar el nivel de satisfacción intrínseca, entre ellas resaltar frecuentemente las mejoras observadas en el trabajo bien hecho y reconocer el progreso individual de los trabajadores a través de retroalimentación positiva y clara, como, por ejemplo, utilizando frases motivacionales como "muy buen trabajo, sigue así" o "lo estás haciendo muy bien".

En cuanto a la dimensión de satisfacción extrínseca, se recomienda continuar fortaleciendo las relaciones entre los compañeros de trabajo, mantener un ambiente positivo mediante una buena relación con los superiores inmediatos y seguir proporcionando condiciones físicas adecuadas de trabajo. Sin embargo, se identifica como área de oportunidad el salario recibido por los empleados. En este sentido, Chinchay et al. (2022) sugieren realizar un informe sobre la escala salarial actual en las empresas del sector salud, con el fin de elaborar una escala remunerativa que pueda ser implementada para mejorar la satisfacción extrínseca.

Finalmente, se recomienda aplicar periódicamente instrumentos como el utilizado en la presente investigación para obtener resultados actualizados, lo que permitirá conocer los cambios derivados de las estrategias implementadas según las recomendaciones propuestas, así como identificar alteraciones o tendencias que puedan influir en la satisfacción laboral.

## Referencias

- Alarcón, N., Ganga, F., Pedraja, L., & Monteverde, A. (2020). Satisfacción laboral y motivación en profesionales obstetras en un hospital en Chile. *Medwave*, 20(04). <http://viejo.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfoques/ComunicacionesBreves/7900.act?ver=sindisenio>
- Arboleda, M., Cuesta, L., & Londoño, A. (2021). *La intermediación laboral y la satisfacción del talento humano en salud en el Hospital de El Carmen de Viboral*, UDEA. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/22525/1/ArboledaManuela\\_CuestaLorena\\_Londo%C3%B1oAna\\_2021\\_Intermediaci%C3%B3nLaboralSatisfaccion.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/22525/1/ArboledaManuela_CuestaLorena_Londo%C3%B1oAna_2021_Intermediaci%C3%B3nLaboralSatisfaccion.pdf)
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66-78.
- Arrayás, N. (2019). *Causas y consecuencias de la satisfacción laboral*. Universidad de Sevilla, Sevilla. <https://idus.us.es/items/3c1df044-9abb-46ee-976e-9a3c0f03cd17>
- Carhuajulca, K. (2021). *Estrés y satisfacción laboral en el personal de salud durante la pandemia COVID-19 del hospital Gustavo Lanatta Luján*. Universidad Nacional José Faustino

Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5006/CARHUAJULCA%20IBARRA,%20KRISTEL%20MADELEYNE.pdf?sequence=1>

Chinchay, L., Cusicanqui, I., Martínez, R., & Valdiviezo, R. (2022). Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora en Lima *INNOVA Research Journal*, 7(1), 77-95. <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/1942>

Fernández, M. L., Raybaud, L., Racedo, M., Roberts, C., Sabatini, C., & Moraes, D. (2019). *Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad*. *Nure Inv*, 16(103), 8. [https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Morelli/publication/350588699\\_Motivation\\_and\\_job\\_satisfaction\\_of\\_nursing\\_professionals\\_from\\_a\\_highly\\_complex\\_private\\_hospital/links/60673680458515614d2e2f5f/Motivation-and-job-satisfaction-of-nursing-professionals-from-a-highly-complex-private-hospital.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Morelli/publication/350588699_Motivation_and_job_satisfaction_of_nursing_professionals_from_a_highly_complex_private_hospital/links/60673680458515614d2e2f5f/Motivation-and-job-satisfaction-of-nursing-professionals-from-a-highly-complex-private-hospital.pdf)

García, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge. [http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/28322/1/Darren%20George\\_2016.pdf](http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/28322/1/Darren%20George_2016.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Salgado, J. Guerrero, L. y Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro-net.itson.idm.oclc.org/es/ereader/itson/130328?page=204>

Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>

Stevenson, W. (1981). *Estadística para Administración y Economía*. Ed. Harla S.A de C.V.

Locke, A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally College Publishing.

Plascencia, A., Pozos, B., Preciado, M., & Vázquez, J. (2017). Satisfacción laboral del personal de enfermería de una institución pública de Jalisco, México. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(2). <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/416>

Rojas, N. (2023). *Metodología de la investigación para anteproyectos*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

Meléndez, J., & Bardales, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>

Moreno-Murcia, J., García, M., & Martínez, M. (2013). Cómo aumentar la motivación intrínseca en clases de educación física. e-Motion: *Revista de Educación, Motricidad e Investigación*,

(1), 30-39. <https://doi.org/10.33776/remo.v0i1.2263>

Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Desclée de Brouwer.

Muñoz, D., Vázquez, P., Roque, K., Aguilar, M., Cajero, A., Delgado, J., & Compeán, V. (2022). *Satisfacción laboral en relación a compromiso organizacional en suplentes de enfermería de un hospital general*. *Ene*, 16(2). [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1988-348X2022000200004&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1988-348X2022000200004&script=sci_arttext)

Nieto, E. (2016). Variables críticas en la satisfacción laboral. *ORP Journal*, (6), 11-18. <https://www.orpjournal.com/index.php/ORPjournal/article/view/46>

Paz, E. y Pereda, A. (2020). *Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall en una empresa privada*, Lima 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51078>

Silva, D. (2023). *Síndrome de burnout y satisfacción laboral en el personal de salud de un hospital de nivel II-1*, Bambamarca, 2023. UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123874/Silva\\_MDY-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123874/Silva_MDY-SD.pdf?sequence=1)

Starke, A. (2018). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud de la microred de San Martín de Socabaya*. Arequipa, 2017. Repositorio de UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12920/8330/8I.1769.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Treviño, R. (2019). *El Empowerment estructural y psicológico en docentes de educación media superior*. 1library. <https://1library.co/article/satisfacci%C3%B3n-laboral-teor%C3%ADa-y-fundamentos-te%C3%B3ricos.q0p19dlz>

Vega, M., & Alava, F. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183850>

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). *Escala general de satisfacción laboral*. IMSS. <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/Test-Satisfaccion-Laboral.pdf>

# CAPÍTULO 2

## Análisis de la cultura organizacional en una universidad pública mexicana desde la perspectiva docente

**Jaqueline de Jesús Urbano Padilla**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[jaqueline.urbano@potros.itson.edu.mx](mailto:jaqueline.urbano@potros.itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6010-0896>

**Diana Isabel Gámez Orduño**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[diana.gamez185372@potros.itson.edu.mx](mailto:diana.gamez185372@potros.itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-8555-8633>

**Priscilia Rossel Amarillas Ibarra**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[priscilia.amarillas@itson.edu.mx](mailto:priscilia.amarillas@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-3310-2164>

### Resumen

*El objetivo de esta investigación es identificar el tipo de cultura organizacional predominante en una universidad pública mexicana, basado en la percepción de sus docentes. Para ello, se aplicó un instrumento de medición. La metodología utilizada es de naturaleza cuantitativa con un enfoque descriptivo y un muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia con una encuesta aplicada a 80 participantes. La población estudiada incluye a docentes de tiempo completo y eventuales. Como instrumento de análisis se empleó el cuestionario de Evaluación de la Cultura Or-*

*ganizacional (OCAI) de Cameron y Quinn. Los resultados revelan que la cultura organizacional dominante en la universidad es la de mercado, lo que indica que la institución está orientada a resultados. Su liderazgo se caracteriza por ser fuerte, fructífero y competitivo. La cohesión institucional se sustenta en el enfoque hacia el logro, la reputación, el posicionamiento en el mercado y el éxito constante. Se concluye que es fundamental que las instituciones educativas mantengan una cultura organizacional fuerte y positiva, identificando el tipo predominante para determinar los aspectos clave que las distinguen. Esto permite fortalecer las áreas de oportunidad y conservar aquellos elementos que contribuyen a su éxito y unicidad. Además, comprender los factores que impulsan el éxito facilita su implementación en otros ámbitos, como el diseño de nuevas estrategias administrativas que favorezcan la eficacia, la eficiencia y la calidad institucional.*

**Palabras clave:** cultura organizacional, universidad pública, percepción de los docentes, instrumento de medición, modelo de Cameron y Quinn.

## Introducción

El objetivo del estudio es identificar el tipo de cultura organizacional predominante en una universidad pública a partir de la percepción de los docentes, considerando su importancia para fomentar la productividad y conductas positivas en los empleados, lo que influye directamente en la proyección externa de las organizaciones. Saiz y Jácome (2022) destacan que la cultura organizacional es un factor clave para la eficacia y competitividad de las instituciones, ya que otorga identidad, facilita la adaptación a cambios y promueve la satisfacción y el compromiso del personal, tal como concluyen Encalada (2018) y Pedraza et al. (2015).

La cultura organizacional es un concepto particular de cada institución, definido por su naturaleza, metas y valores, y actúa como un motor esencial para garantizar su permanencia y eficacia a largo plazo, según Mendez-Álvarez (2019). Este concepto integra valores, conocimientos, actitudes y habilidades que posibilitan un desempeño efectivo, orientado a resultados y fundamentado en el profesionalismo y la ética.

La cultura organizacional comenzó a estudiarse en las décadas de 1970 y 1980, destacando el trabajo de Ouchi (1982), quien identificó variables como el liderazgo y el enfoque administrativo como determinantes del éxito organizacional. Schein (1988) definió la cultura organizacional como el conjunto de experiencias y valores compartidos que integran a los empleados bajo un lenguaje común, promoviendo la adaptación y la unidad en las organizaciones.

Investigaciones posteriores, como las de Trompenaars y Hampden-Turner (1998), resaltaron la importancia de seleccionar personal que sea compatible con la cultura organizacional existente. Garay (2009) afirmó que la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja competitiva si se gestiona adecuadamente. Estudios en instituciones educativas, como los realizados por Díaz et al. (2022) y Carrillo et al.

(2023), demostraron que la cultura organizacional influye significativamente en el desarrollo universitario y en la productividad, subrayando la necesidad de alinear estrategias, comunicación y liderazgo para garantizar resultados positivos.

En el ámbito de la cultura organizacional, una de las tipologías más relevantes es la propuesta por Handy, quien clasifica las organizaciones en cuatro tipos. Las organizaciones de cultura de club o de poder funcionan como una familia donde el líder actúa como una Figura modelo y las relaciones se basan en la confianza, la afinidad y la empatía, favoreciendo decisiones inmediatas y estrategias funcionales. Las organizaciones con cultura de rol o de normas se centran en el establecimiento de roles y actividades, orientándose hacia la búsqueda de un equilibrio constante mediante la anticipación de acontecimientos y la aplicación de una lógica basada en la racionalidad. Las organizaciones con cultura de tarea o de logro se enfocan en la resolución continua y exitosa de problemas para alcanzar los objetivos, lo que exige proactividad en las tareas. Finalmente, las organizaciones con cultura existencial o de desarrollo humano priorizan el crecimiento y desarrollo de las personas, fomentando la autosuficiencia mediante una adecuada coordinación y apoyo, según Vidal y Figueroa (2024).

En México, Valdés et al. (2017) identificaron una cultura organizacional adhocrática y de clan, caracterizada por la flexibilidad, la tradición y la unión. Sánchez (2017) evidenció la existencia de subculturas y diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las áreas y niveles institucionales, influenciadas por factores como el liderazgo y las estructuras organizativas. Gutiérrez y Pacheco (2024) identificaron en una institución de posgrado una cultura organizacional jerarquizada; sin embargo, la cultura deseada o esperada por los miembros combinaba características de las culturas de clan y mercado, reflejando una falta de alineación en las distintas dimensiones organizacionales.

El propósito de este estudio es diagnosticar la cultura organizacional predominante en una universidad pública mediante la aplicación de un instrumento de medición que se fundamenta en la percepción de los docentes, con el fin de analizar sus características y determinar su influencia en el desempeño institucional.

### Planteamiento del problema

La Organización Internacional del Trabajo y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2018) afirman que "dado que los docentes son una condición fundamental para garantizar una educación de calidad, profesores y educadores deberían estar empoderados y contar con un régimen de contratación y remuneración adecuado" (p. 3). De igual forma motivarlos, apoyarlos en cuanto a los recursos y materiales que se necesitan, tener sistemas definidos y gestión correcta de los mismos. Los maestros deben tener libertad de cátedra, se debe fomentar una CO donde la institución tome en consideración que para lograr su visión, metas y objetivos deben poner atención a las necesidades que surjan y debe satisfacerlas.

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en una universidad pública de la ciudad de Navojoa, Sonora?

### Objetivo

Identificar la cultura organizacional predominante de una universidad pública, con base en la percepción de los docentes, a través de la aplicación de un instrumento de medición.

### Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones generales de esta investigación se incluyen: el aspecto temporal, dado que el tiempo asignado para su desarrollo es únicamente de 6 meses, un periodo breve para recolectar datos, emplear el instrumento en un gran número de profesores de tiempo completo y auxiliares, y realizar la investigación de manera oportuna y adecuada.

En relación con las limitaciones específicas, destacan los factores relacionados con la dirección de la investigación. En este estudio, solo se estableció el tipo de cultura organizacional predominante en la institución, sin explorar en profundidad los factores que podrían influir en dicha cultura. Además, los componentes financieros de la universidad pública, sumados a los recursos disponibles, pudieron limitar la utilización de herramientas o la recolección de información más detallada.

### Hipótesis

H0: La cultura organizacional predominante de una universidad pública es de clan.

H1: La cultura organizacional predominante de una universidad pública es de adhocracia.

H2: La cultura organizacional predominante de una universidad pública es de mercado.

H3: La cultura organizacional predominante de una universidad pública es de jerarquizada.

### Marco teórico

#### ***Cultura organizacional***

Al igual que los individuos, las organizaciones también poseen personalidad, la cual se le llama cultura organizacional (CO), es de suma importancia que los gerentes le den la atención necesaria, debido a que puede ser muy influyente, es capaz de hacer que los individuos de una organización se sientan incluidos, empoderados y apoyados, o bien, todo lo contrario. Para Robbins y Coulter (2018), la CO se entiende como los principios, valores, tradiciones y las formas en que los miembros de una organización hacen las cosas, así como también la influencia en el modo en que interactúan; es lo que hace que la empresa se distinga de las demás. También mencionan que los aspectos que conforman la cultura en la mayoría de las organi-

zaciones van evolucionando y definiéndose con el paso de los años, hasta establecer las costumbres y usos.

En las empresas emergentes, la cultura organizacional aún se encuentra en formación, mientras que, en aquellas con mayor trayectoria, los nuevos empleados deben adaptarse a una estructura preexistente. Por ello, es crucial que las instituciones no sólo regulen su cultura, sino que la gestionen estratégicamente para alinearse con sus objetivos y el entorno cambiante. Evaluar la organización en función de estas características permite comprender cómo los empleados la perciben, reflejando sus valores, comportamientos y dinámicas de trabajo. Esta información es clave para fortalecer una cultura organizacional sólida, adaptable y orientada al éxito, ya que influye en el desarrollo del capital humano, la innovación y la competitividad, factores esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento institucional (Reyes, 2021).

### ***Cultura organizacional en instituciones públicas***

El término cultura organizacional era solamente utilizado en organizaciones de tipo privadas, pero brevemente fue desplazado también al ámbito educativo; hoy en día las instituciones educativas poseen una propia CO, que resulta ser una variable capaz de ser estudiada. Ésta se considera la herramienta que permite alterar las conductas del personal, así como llevarlos a perseguir un objetivo en común, coincidiendo con el uso de un mismo lenguaje, aparatos tecnológicos, remuneraciones y penalidades. Por esto, necesita estar bien estructurada, debido a que es el factor detonante que puede unir o separar, además resulta ser un punto crítico para entender los cambios producidos dentro de las empresas (Saiz Sáenz y Jácome, 2022).

### ***Tipologías de Cultura de Charles Handy***

Las tipologías de cultura de Handy comprenden cuatro tipos, están las organizaciones de la cultura de club o poder son empleadas como una familia donde el líder es una Figura modelo, todas las relaciones se basan en la confianza, afinidad y empatía; son unidades estrategias de funciones y decisiones inmediatas. Las entidades que implementan una cultura el rol o de la función y de las normas están centradas en el establecimiento de roles o actividades, la orientación de estas está ligada a realizar búsquedas de un equilibrio permanente, anticipando las acciones a los acontecimientos que se pueda manifestar, todo esto con la lógica basado en la racionalidad del hombre. La cultura de la tarea o del logro y la tarea se apoyan en que para lograr el objetivo deben continua y exitosamente resolver problemas, se les impone a las personas a ser proactivas en sus tareas y la cultura existencial o del desarrollo de las personas se basa en que las organizaciones deben ayudar a las personas a crecer y desarrollarse, así como ser autosuficientes; sólo requieren una buena coordinación y apoyo (Cárceres da Costa et al., 2021).

### **Método**

A menudo, el investigador tiene como objetivo explicar y detallar sucesos, fenómenos, acontecimientos y/o ambientes; así como describir cómo se presentan. Los

estudios descriptivos tienen como meta definir el tema que se está sometiendo a una investigación o análisis, esto quiere decir que, procuran recolectar y mensurar información de forma autónoma o contigua a las variables o conceptos en estudio, pero la meta principal no es mostrar la relación entre ellos. Este tipo de investigación suele ser de suma utilidad, ya que buscan con escrúpulo aclarar las características, perfiles y propiedades de los individuos, grupos, objetos, entre otros fenómenos que se sometan al estudio, tal como lo mencionan Hernández et al. (2014), en su libro de metodología de la Investigación.

Con base en lo antes mencionado, se puede establecer que la presente investigación que se realizó en una universidad pública es de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo y transversal utilizando una encuesta para la recolección de datos. Se diseñó y aplicó un instrumento de medición para identificar la cultura organizacional percibida por docentes de tiempo completo y eventuales, permitiendo alcanzar el objetivo de la investigación y generar recomendaciones basadas en los hallazgos. La muestra es no probabilística, seleccionada según criterios del investigador en lugar de un proceso aleatorio. Se empleó el muestreo por conveniencia, donde las muestras se eligen exclusivamente por su accesibilidad (Piedra et al., 2021).

### **Instrumento**

El cuestionario de medición fue digitalizado y distribuido a través de Google Formularios, logrando la participación efectiva de 80 docentes. Los docentes tenían edades comprendidas entre 22 y más de 62 años, con una distribución de género del 46.3% hombres y 53.8% mujeres. En cuanto al estado civil, el 37.5% eran solteros y el 62.5% casados. Respecto al tipo de contratación, el 8.8% contaba con contratos de planta y el 91.3% eran eventuales. La antigüedad laboral se distribuyó de la siguiente manera: el 27.5% tenía entre 1 y 5 años, el 13.8% entre 6 y 10 años, el 38.8% entre 11 y 15 años, el 11.3% entre 16 y 20 años, y el 8.8% más de 20 años.

El instrumento utilizado fue el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron y Quinn, adaptado y actualizado por González et al. (2016). Este cuestionario, diseñado para ser práctico y comprensible, evalúa seis dimensiones mediante cuatro preguntas en cada una, permitiendo identificar cuatro tipos de cultura organizacional: Clan (compromiso y participación), Adhocracia (innovación y creatividad), Mercado (competencia y productividad) y Jerarquizada (control y eficiencia). Las respuestas se calificaron en una escala Likert de 1 a 5, lo que facilitó su digitalización y aplicación a distancia en el contexto de las restricciones sanitarias. Este instrumento permitió diagnosticar la cultura organizacional predominante en la institución educativa objeto de estudio.

La confiabilidad del instrumento OCAI, adaptado para el estudio de la cultura organizacional en instituciones de educación superior (IES), se verificó mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach. Este análisis se realizó para cada tipo de cultura evaluada, obteniéndose los resultados correspondientes a las dimensiones presentadas en la Tabla 1. Según George y Mallery (2019), un coeficiente alfa superior a 0.7 se considera aceptable, mientras que valores superiores a 0.8 son indicativos de una buena confiabilidad.

**Tabla 1**  
*Dimensiones que integran el OCAI*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems o número de preguntas</b>
Características dominantes	4
Liderazgo organizacional	4
Administración de los empleados	4
Cohesión organizacional	4
Énfasis estratégico	4
Criterio de éxito	4

La validez del instrumento OCAI ha sido avalada por múltiples investigaciones que han demostrado su utilidad en diversos contextos organizacionales. Un ejemplo destacado es el estudio de Sánchez (2017), quien evidenció que en todas las organizaciones coexisten los cuatro tipos de cultura organizacional, aunque una de ellas tiende a predominar. Este resultado confirma que el instrumento no solo permite evaluar las cuatro culturas organizacionales propuestas, sino que también facilita la identificación del tipo predominante en un contexto particular.

**Tabla 2**  
*Confiabilidad del OCAI en el estudio de las IES*

<b>Cultura</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Participación y compromiso (Clan)	.837
Innovación y creatividad (Adhocracia)	.706
Competencia y productividad (Mercado)	.873
Control y eficiencia (Jerarquizada)	.707

Los valores de confiabilidad obtenidos mediante el análisis del Alpha de Cronbach confirman que el instrumento presenta una consistencia interna aceptable en cada dimensión evaluada.

### **Procedimiento**

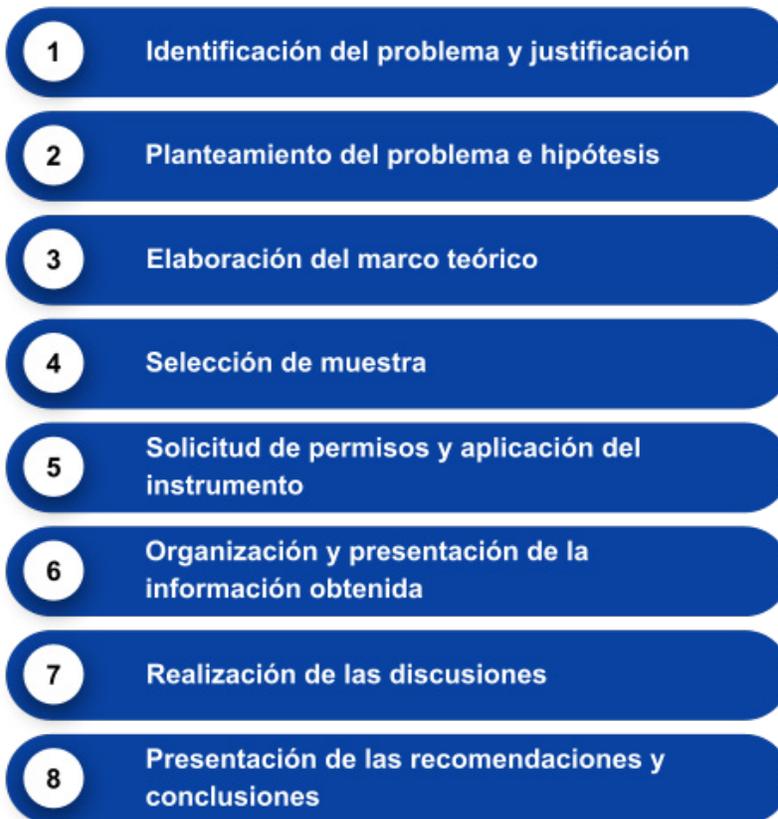
El procedimiento de este estudio se desarrolló siguiendo las etapas propuestas por Horna (2015) para la investigación, adaptadas a los objetivos y necesidades del proyecto. Estas etapas incluyeron la selección del tema, la fundamentación teórica, el planteamiento del problema, el diseño del estudio, la determinación de la muestra, el análisis de resultados, la discusión, las conclusiones, las recomendaciones y el resumen.

En la primera etapa, se identificó y justificó el problema de investigación, centrado en una universidad pública, y se planteó con base en antecedentes respaldados por investigaciones previas que permitieron construir un marco teórico sólido. A continuación, se seleccionó un instrumento adecuado para la medición, eligiendo el OCAI adaptado para instituciones de educación superior tras una revisión exhaustiva de literatura y consultas con especialistas en el área.

Se seleccionó el tipo de muestra no probabilístico de conveniencia a 80 participantes. Se gestionaron los permisos necesarios para la recolección de datos, y el instrumento fue distribuido de forma digital debido a las condiciones derivadas de la pandemia. Los datos obtenidos fueron procesados mediante herramientas estadísticas descriptivas utilizando SPSS versión 26 y Microsoft Excel, lo que facilitó la generación de Tablas y gráficas que representan de manera clara los resultados.

El análisis de los datos se enriqueció con discusiones fundamentadas en la literatura y en los hallazgos del estudio, permitiendo una interpretación integral de los resultados. Finalmente, se elaboraron conclusiones y recomendaciones basadas en los datos obtenidos, y el trabajo se resumió de manera clara y coherente para facilitar su comprensión y aplicación.

**Figura 1**  
*Procedimiento*



## Resultados

El objetivo de este estudio fue identificar la cultura organizacional predominante en una universidad pública, basándose en la percepción de los docentes mediante la aplicación de un instrumento de evaluación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, comenzando con los datos sociodemográficos de los participantes.

La Tabla 3 presenta los datos sociodemográficos correspondientes a la edad de los participantes. Se observa que los rangos de edad de 29 a 39 años y de 40 a 50 años tienen la mayor frecuencia, con un 38.8% en cada uno. En contraste, el grupo de mayor edad, de más de 62 años, tiene la menor frecuencia, representando solo el 1.3% de los participantes.

**Tabla 3**  
*Edad de los participantes*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 28 años	2	2.5
De 29 a 39 años	31	38.8
De 40 a 50 años	31	38.8
De 51 a 61 años	15	18.8
Más de 62 años	1	1.3
Total	80	100.0

Como se muestra en la Tabla 4, que presenta el tipo de contrato del personal docente encuestado, se observa que el 91.3% de los participantes tienen un contrato eventual, lo que equivale a 73 docentes. Por otro lado, solo el 8.8% de los encuestados cuentan con un contrato de planta, lo que corresponde a 7 personas.

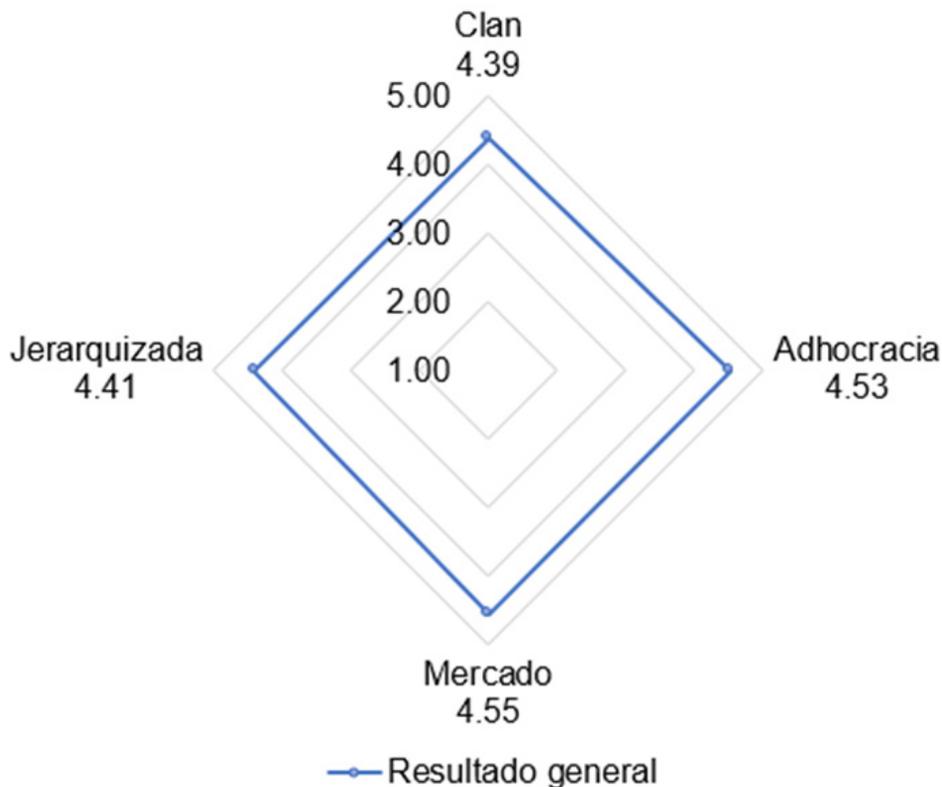
**Tabla 4**  
*Tipo de contrato del personal docente*

Tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
Planta	7	8.8
Eventual	73	91.3
Total	80	100.0

A continuación, se presentan los promedios de los resultados generales por tipo de cultura organizacional:

Con base en la percepción de los participantes, como se muestra en la Figura 2, se identificó un promedio de 4.55 para la cultura de Mercado en una escala del 1 al 5, lo que indica que la institución está fuertemente orientada a resultados. El factor que contribuye a la cohesión organizacional es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. Por otro lado, la cultura de tipo Adhocracia presentó un promedio similar de 4.53 en la misma escala, lo que sugiere que la cohesión institucional se fundamenta en el compromiso con la innovación y el desarrollo.

Figura 2  
Resultado general del OCAI



En la Tabla 5 se presentan los estadísticos descriptivos, representados por las medias de los ítems mejor evaluados del instrumento. Con un promedio de 4.56, los docentes consideran que la institución está altamente orientada a resultados, destacando que la principal preocupación es completar el trabajo. A continuación, con un promedio de 4.43, los encuestados señalan que la cohesión que mantiene unida a la institución es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. Finalmente, con un promedio de 4.42, los participantes consideran que otro factor clave para la cohesión institucional es el compromiso con la innovación y el desarrollo.

Tabla 5

*Estadísticos descriptivos de los ítems mejor evaluados*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Orientación a resultados	80	2	5	4.56
Énfasis del logro y el cumplimiento de metas	80	2	5	4.43
Compromiso con la innovación y el desarrollo	80	2	5	4.42

Como se muestra en la Tabla 6, que presenta los estadísticos descriptivos de los ítems con áreas de oportunidad del instrumento, se observa que con un promedio de 3.87, solo una parte de los docentes considera que el estilo administrativo en la institución se caracteriza por seguridad en el empleo, el respeto a los procedimientos, la predictibilidad y la estabilidad en la relación laboral. A continuación, con un promedio de 3.96, los encuestados estiman que la institución es un entorno muy personal, casi como una extensión de la familia. Finalmente, con un promedio de 4.03, los participantes consideran que el estilo administrativo de la institución también se caracteriza por asumir riesgos individuales, fomentar la innovación, ofrecer libertad y mantener un estilo propio.

Tabla 6

*Estadísticos descriptivos de los ítems con áreas de oportunidad*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Estabilidad laboral	80	1	5	3.87
Lugar muy personal, extensión de la familia	80	1	5	3.96
Riesgos individuales, innovación, libertad y estilo propio	80	1	5	4.03

Los promedios obtenidos de la percepción de los docentes sobre cada una de las dimensiones de los tipos de cultura organizacional (CO) revelan patrones claros respecto a la orientación de la organización. A continuación, se detallan los resultados presentados en la Tabla 7. En la dimensión de características dominantes, la cultura de Mercado predomina con un promedio de 4.76 en una escala del 1 al 5. Este resultado sugiere que la organización está orientada a resultados, y el principal factor de cohesión es el énfasis en el logro, lo que resalta un enfoque competitivo y de alto rendimiento.

En la dimensión de liderazgo organizacional, la cultura de Adhocracia se destaca con un promedio de 4.51. Esto refleja un liderazgo dinámico, emprendedor y creativo, en el que los líderes asumen riesgos, buscan innovación y fomentan la flexibilidad dentro de la organización. En cuanto a la dimensión de administración de los

empleados, la cultura de Clan predomina con un promedio de 4.46. Esto sugiere que la institución tiene una orientación hacia el bienestar de sus empleados, funcionando como una "extensión de la familia", donde el éxito se mide por la preocupación por los empleados y la sensibilidad hacia los clientes y consumidores.

Similar a la dimensión de características dominantes, en la dimensión de cohesión organizacional, la cultura de Mercado sobresale con un promedio de 4.65. Esto indica que la cohesión dentro de la organización se mantiene principalmente por su enfoque en el logro y los resultados. En la dimensión de énfasis estratégico, las culturas de Adhocracia y Mercado tienen un promedio igual de 4.60. Esto señala que los objetivos y metas dentro de la organización se definen de manera dinámica, emprendedora y creativa, con una disposición a asumir riesgos, enfocados en la consecución de los objetivos.

Finalmente, en la dimensión de criterio de éxito, la cultura Jerarquizada lidera con un promedio de 4.60. Este resultado indica que la organización se caracteriza por una estructura formalizada y bien organizada, donde los líderes son percibidos como buenos coordinadores y organizadores, destacando la estabilidad y la eficiencia.

**Tabla 7**  
*Resultados por dimensión instrumento OCAI*

<b>Dimensiones</b>	<b>Tipo de cultura</b>	<b>Media</b>
Características dominantes	Clan	4.18
	Adhocracia	4.61
	Mercado	4.76
	Jerarquizada	4.39
Liderazgo organizacional	Clan	4.33
	Adhocracia	4.51
	Mercado	4.50
	Jerarquizada	4.50
Administración de los empleados	Clan	4.46
	Adhocracia	4.29
	Mercado	4.44
	Jerarquizada	4.16
Cohesión organizacional	Clan	4.50
	Adhocracia	4.64
	Mercado	4.65
	Jerarquizada	4.39
Énfasis estratégico	Clan	4.48
	Adhocracia	4.60
	Mercado	4.60
	Jerarquizada	4.40

Criterio de éxito	Clan	4.41
	Adhocracia	4.53
	Mercado	4.38
	Jerarquizada	4.60

---

## Discusión

En la presente investigación se utiliza el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006) para analizar la cultura organizacional de una universidad pública. Este modelo clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos, basados en dos dimensiones: enfoque interno (flexibilidad o estabilidad) y enfoque externo (flexibilidad o estabilidad). Los cuatro tipos identificados son: Clan, Jerarquizada, Adhocracia y Mercado. La cultura Clan se caracteriza por una flexibilidad interna y un enfoque familiar; la Jerarquizada, por una cultura de estabilidad y control; la Adhocracia, por flexibilidad externa; y la cultura de Mercado, por una orientación hacia la estabilidad externa y la competitividad.

A través de la aplicación del Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional (OCAI), se diagnosticaron las características predominantes en la cultura de la universidad pública. A partir de una muestra de 80 docentes, se identificó que, aunque los cuatro tipos de cultura coexisten en la institución, predomina la cultura de Mercado. Esto sugiere que los docentes están orientados hacia el cumplimiento de metas y la competitividad, lo que está en línea con el tipo de organización descrito por Cameron y Quinn como altamente enfocado en los resultados.

Estos hallazgos coinciden con la investigación de Escudero et al. (2022), quienes también identificaron una cultura de Mercado en la universidad estudiada. Sin embargo, difieren de otros estudios, como los de Turpo y Pérez (2020) y Chuc (2018), que reportaron una cultura jerárquica predominante, donde el control y el cumplimiento de normas son fundamentales para el compromiso de los empleados y la estabilidad organizacional frente a los cambios.

El diagnóstico de la cultura organizacional es esencial para comprender cómo se estructuran los procesos y roles dentro de una institución. Esta evaluación permite identificar los factores que influyen en el desempeño de los empleados y la efectividad institucional, lo que facilita la implementación de estrategias que favorezcan el crecimiento y la competitividad. En el caso de una universidad, mantener una cultura orientada a la competitividad es crucial para atraer nuevos estudiantes y asegurar la prosperidad de la institución.

Por otro lado, Sánchez (2017) encontró que en otro campus de la misma universidad predominaba una cultura de tipo Clan. Esta cultura se caracteriza por un ambiente de trabajo amigable y colaborativo, en el que se valoran la moral, los valores y una fuerte cohesión institucional. Aunque este enfoque tiene ventajas, como el fomento de la cooperación y el desarrollo personal, en el contexto de la universidad estudiada, la cultura de Mercado parece ser más adecuada para cumplir con los objetivos institucionales y mantenerse competitiva.

La cultura organizacional refleja el ambiente laboral y es el resultado de las interacciones diarias entre los miembros de la organización. Cisneros (2020) sostiene que una cultura sólida y estable es esencial para el desarrollo individual y colectivo dentro de una institución, ya que fomenta la competitividad y la calidad. Por ello, la importancia de realizar diagnósticos periódicos de la cultura organizacional radica en la posibilidad de identificar áreas de mejora y aplicar estrategias de optimización.

Como recurso intangible, la cultura organizacional es fundamental en las instituciones de educación superior. Su influencia sobre el comportamiento de los empleados y su alineación con los objetivos institucionales son determinantes para el éxito de la organización. La cultura organizacional es clave para el cambio, la mejora continua de los procesos y el desempeño de los recursos humanos, contribuyendo a que la institución supere los retos y logre sus metas. En las universidades, la cultura organizacional no solo moldea el ambiente de trabajo, sino que también tiene un impacto directo en la competitividad y el cumplimiento de los objetivos. Los diagnósticos de la cultura organizacional son herramientas esenciales para los directivos, pues les permiten ajustar estrategias y procesos que favorezcan el crecimiento y la eficiencia organizacional.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Las instituciones universitarias juegan un rol crucial en la impartición de saberes, principios y elementos esenciales para el progreso sostenible de una nación. Por esta razón, es vital que las entidades mantengan una cultura organizacional robusta y positiva, que facilite reconocer el tipo de cultura que predomina. Este conocimiento permite a las universidades establecer qué elementos deben potenciar y cuáles deben mantener para estar en sintonía con su misión institucional. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), la cultura organizacional (CO) es lo que diferencia a una organización de las demás, mediante sus principios, valores, tradiciones y las maneras en que sus integrantes interactúan y llevan a cabo sus responsabilidades.

Los hallazgos logrados a través del uso del Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional (OCAI) señalan que la universidad estudiada exhibe una cultura organizacional de estilo Mercado, marcada por una intensa orientación hacia los resultados, un liderazgo competitivo y un énfasis en la reputación institucional. Esta categorización concuerda con lo que Handy (citado en Vidal y Figueroa, 2024) propone que la cultura organizacional puede clasificarse en diferentes categorías dependiendo de sus valores y estructura interna. En esta situación, la cultura del Mercado propone un ambiente donde el triunfo y la eficacia son prioridades institucionales.

En respuesta a la pregunta y objetivo de la investigación, con base a los resultados obtenidos se puede concluir que: el tipo de cultura organizacional que predomina en la universidad pública de Sonora es de tipo Mercado; por lo tanto, la hipótesis H2 se acepta en la presente investigación.

Desde un punto de vista teórico, este análisis corrobora que la cultura organizacional en centros educativos no solo se puede medir, sino que influye directamente en

el rendimiento y la unidad del personal (Griffin et al., 2020). En términos metodológicos, el OCAI se evidenció como un instrumento fiable para valorar la percepción del docente, con un Alfa de Cronbach de 0.949, lo que avala su utilidad en este escenario. En un contexto práctico y laboral, entender la cultura dominante posibilita a las universidades elaborar estrategias que potencien la dedicación del personal y optimicen el ambiente organizacional. En última instancia, desde una perspectiva social, estos descubrimientos pueden actuar como fundamento para la toma de decisiones institucionales que promuevan un entorno de trabajo más estable y productivo, favoreciendo tanto a los profesores como a los alumnos.

A partir de los hallazgos obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones para la universidad, con el objetivo de fortalecer las áreas clave dentro de los cuatro tipos de cultura organizacional identificados: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquizada.

*Cultura de Clan:* Se recomienda mantener y reforzar los valores de confianza mutua, lealtad y compromiso organizacional. Es fundamental seguir promoviendo el desarrollo humano, la participación activa y el trabajo en equipo, para asegurar un ambiente laboral colaborativo y familiar (Rivera et al., 2015). Estos aspectos son esenciales para fortalecer la cohesión interna y el sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.

*Cultura de Adhocracia:* Es necesario continuar fomentando el espíritu innovador y emprendedor dentro de la institución. La universidad debe estar dispuesta a asumir riesgos y explorar nuevas oportunidades, tanto en sus metodologías educativas como en sus procesos internos, para mantener un enfoque dinámico y proactivo hacia el cambio (De Araujo, 2020). Este enfoque es clave para asegurar que la universidad siga siendo competitiva y adaptativa en un entorno educativo en constante transformación.

*Cultura de Mercado:* Se sugiere mantener el enfoque orientado a los resultados, promoviendo altos niveles de competitividad. Esto implica establecer metas claras, seguir indicadores educativos y mejorar el posicionamiento en el mercado. La universidad debe priorizar la atracción de nuevos estudiantes y continuar mejorando sus indicadores educativos para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo (Solarte et al., 2020).

*Cultura Jerarquizada:* Se debe continuar promoviendo un liderazgo estructurado y eficiente, que asegure estabilidad y control en las operaciones. Las reglas y procedimientos deben ser respetados para mantener la fluidez en el funcionamiento institucional, garantizando eficiencia y estabilidad laboral (Griffin y Van, 2016). Este enfoque es esencial para mantener el orden y la organización dentro de la institución.

Además, se recomienda que la universidad realice evaluaciones periódicas para detectar áreas de oportunidad y contar con datos actualizados, tal como lo sugieren Gutiérrez et al. (2017) y Sotomayor (2016). También es necesario continuar con programas de capacitación para mejorar las habilidades de los docentes, con el fin de optimizar el rendimiento institucional y la calidad educativa.

El presente estudio abre diversas líneas de investigación para profundizar en el análisis de la cultura organizacional en las universidades públicas. Se sugiere aplicar el instrumento OCAI de manera periódica para evaluar los cambios en la cultura organizacional a medida que se implementan nuevas estrategias. Asimismo, sería valioso replicar esta investigación en todos los campus de la universidad (Obregón, Guaymas y Empalme) para determinar si la percepción de la cultura varía según las distintas unidades académicas y su desempeño relativo.

Asimismo, futuras investigaciones podrían incorporar análisis de desempeño y efectividad institucional, así como estudios correlacionales y explicativos, lo cual permitiría establecer una conexión entre la cultura organizacional predominante y las variables de rendimiento laboral y resultados académicos. Esto proporciona una comprensión más profunda de cómo la cultura contribuye a la eficiencia de la universidad y al bienestar de sus miembros.

También se recomienda comparar los resultados obtenidos con los de otras universidades de la región, con el fin de identificar las características clave que distinguen a cada institución educativa y analizar qué factores contribuyen a su éxito o dificultades en el ámbito educativo.

En conclusión, la cultura organizacional de la universidad pública estudiada se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y la competitividad. Sin embargo, es crucial mantener un equilibrio con los otros tipos de cultura para fomentar un ambiente laboral armónico y eficaz, propicio para el crecimiento institucional y académico.

## Referencias

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cárceles da Costa, G., Gonçalves Araújo, L. M., & Araújo Ferreira, M. A. (2021). Cultura Organizacional: Conceitos e Tipologias. *Boletim De Conjuntura (BOCA)*, 6(16), 20–27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4643033>
- Carrillo, A. P., Galarza, S. P., Aguirre, C., & Tipán, L. A. (2023). Cultura organizacional: Criterios de éxito en las instituciones de educación superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131.
- Chuc, F. (2018). *Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo*. I.C. INVESTIG@CION. [https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14\\_45\\_59.pdf](https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14_45_59.pdf)
- Cisneros, J. (2020). *Diferencia entre la cultura existente y la deseada en la empresa Terrafertil SA, siguiendo el modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn*. Quito: EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/21063/1/CD%2010579.pdf>

- De Araujo, N. (2020). *Cultura organizacional e innovación: Una revisión de la literatura*. Universidad EAFIT.
- Díaz, A., Valderrama, O. G., Merino, A. L., Nuñez, L., & Cuba, J. M. (2022). Satisfacción laboral del docente universitario desde la cultura organizacional. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 258-264.
- Encalada, M. L. (2018). La cultura organizacional, principal propulsor de la calidad en instituciones de educación superior: Caso universidad ecuatoriana. *Espacios*, 39(23), 1-16.
- Escudero, L., Japón, A., Orellana, A. F., & Franco, M. R. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): Análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Runae*, (7), 99-118.
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- González, R., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: Implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Revista Universidad y Empresa*.
- Griffin, R., & Van, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. Cengage Learning.
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2020). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones*. (Decimotercera edición). Cengage Learning.
- Gutiérrez, C. H., & Pacheco, C. M. J. (2024). Diagnóstico de la cultura organizacional de una institución de posgrado en ingeniería mediante el marco de valores en competencia. *NovaRua*, 16(28).
- Gutiérrez, S., González, M., Aragón, I., & García, L. (2017). La formación y capacitación docente y su impacto en la calidad en la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit. *EDUCATECONCIENCIA*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta edición). México: McGraw-Hill.
- Horna, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Macro.
- Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Organización Internacional del Trabajo y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1 de octubre del 2018). Comité Mixto OIT/UNESCO de Expertos sobre la aplicación de las Recomendaciones relativas al personal docente (CEART). <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/education/ceart/lang--es/index.htm>
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Fondo Educativo Interamericano.

- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., & Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*.
- Piedra, J. A. M., & Manqueros, J. M. C. (2021). El muestreo y su relación con el diseño metodológico de la investigación. *Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa. Un abordaje didáctico*, 81.
- Quiroz, E., Vesga, R. J. J. (II.), & García-Rubiano, M. (II.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=es&tlng=es).
- Rivera, Y., Hernández, Y., Padrón, N., Junco, O., & Delgado, G. (2015). El control interno en la educación superior con enfoque en el proceso docente educativo. *Avances*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Saiz Sáenz, M. L., & Jácome, R. T. (2022). Revisión bibliográfica: La cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43), 1-19.
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100006)
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1).
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos: Su proceso organizacional*.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture*. McGraw-Hill.
- Turpo, O., & Pérez, A. (2020). Sistemas basados en la cultura organizacional de los docentes de carrera y de estudios generales de una universidad peruana. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*. [https://www.researchgate.net/publication/344388627\\_Sistemas\\_basados\\_en\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_de\\_los\\_docentes\\_de\\_carrera\\_y\\_de\\_estudios\\_generales\\_de\\_una\\_universidad\\_peruana](https://www.researchgate.net/publication/344388627_Sistemas_basados_en_la_cultura_organizacional_de_los_docentes_de_carrera_y_de_estudios_generales_de_una_universidad_peruana)
- Valdés, E., Rodríguez, M., & Hernández, J. (2017). Percepción de la cultura organizacional y el liderazgo en una institución de educación superior. *Conciencia Tecnológica*.
- Vidal, F., & Figueroa, N. (2024). *Cultura organizacional y prácticas de responsabilidad social empresarial en la empresa minera Volcan, 2023*. Universidad San Ignacio de Loyola.

# CAPÍTULO 3

## Factores que inciden en los índices de reprobación académica en el área de ingeniería: caso de estudio desde el enfoque del estudiantado de la Universidad Estatal de Sonora UASL

**Sonia Guadalupe Zermeño Flores**

Universidad Estatal de Sonora

[sonia.zermeno@ues.mx](mailto:sonia.zermeno@ues.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-5747-7841>

**Rubén Meneses Jiménez**

Universidad Estatal de Sonora

[ruben.meneses@ues.mx](mailto:ruben.meneses@ues.mx)

<https://orcid.org/0009-0006-3860-0150>

**Marco Antonio Maciel Monteón**

Universidad Estatal de Sonora

[marco.macien@ues.mx](mailto:marco.macien@ues.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-6614-4408>

### Resumen

*La educación superior es fundamental para el desarrollo integral del ser humano y el progreso socioeconómico de un país, especialmente en las áreas de ingeniería, que son clave para la innovación tecnológica y social. A pesar del aumento en la matrícula de carreras STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), sólo el 26.6% de los estudiantes universitarios se inscriben en programas de ingeniería, lo que sugiere una serie de desafíos que afectan esta tendencia. La Universidad*

*Estatal de Sonora (UES) enfrenta tasas elevadas de reprobación y deserción entre sus programas educativos en Ingeniería Industrial en Manufactura (IIM) e Ingeniería en Mecatrónica (IM). La investigación busca identificar las causas subyacentes a estos índices negativos desde la perspectiva estudiantil, lo cual es crucial para implementar estrategias efectivas que mejoren el rendimiento académico. El estudio utiliza una investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, de corte no probabilístico discrecional, utilizando un cuestionario a escala de Likert validado por expertos en metodología, educación e ingeniería. Identificar aquellos factores que tienen incidencia negativa en el éxito estudiantil es crucial para la calidad del sistema educativo y, por ende, aumentar la eficiencia terminal, que es un indicador clave del rendimiento educativo. Factores como inadecuadas técnicas de estudio y problemas económicos han sido señalados como contribuyentes al bajo desempeño académico. Además, se observa una brecha significativa entre géneros; A pesar de que las mujeres logran mejores resultados académicos, sólo el 30% de los estudiantes en Ingeniería son mujeres, lo que indica un problema de inclusión que puede estar relacionado con estereotipos de género y la falta de apoyo en áreas STEM.*

**Palabras clave:** índices de reprobación, deserción escolar, eficiencia terminal, STEM.

## Introducción

La educación superior es un derecho universal vital para el desarrollo integral del ser humano y uno de los pilares que sostiene el desarrollo socioeconómico y sustentable de un país, proporcionando el capital humano necesario para que las organizaciones se desarrollen. De tal forma, que a las áreas de ingeniería se les reconoce como los profesionistas que mayormente abonan a los procesos de innovación tanto en tecnología, como en la economía y la sociedad.

Si bien es cierto, en las últimas décadas ha aumentado la matrícula en carreras STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), influenciados por factores personales, sociales y oportunidades de desarrollo profesional (Akosah-Twumasi et al., 2018). De hecho, hay una tendencia a considerar que aquellos jóvenes que afirman tener mayor capacidad para determinadas actividades académicas relacionadas con las ciencias, tenderán a elegir carreras STEM (Wang et al., 2013). A pesar de esto, de acuerdo con la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería (2022), durante el ciclo escolar 2021-2022, del total de la matrícula universitaria, sólo el 26.6% corresponde al área de ingeniería, cuya proporción se observa aun limitada en las áreas de educación tecnológicas.

Existe una especulación sobre los principales factores que afectan estos índices, que van desde la falta de interés generacional, la dificultad de las materias o los inconvenientes que presentan los procesos educativos, programas de estudio obsoletos, bajos presupuestos de apoyo a las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas, además de deficiencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Ansola y Carlos, 2020; Castillo-Sánchez et al., 2020; Muelle, 2020; Zaratoga et al., 2024).

En la Universidad Estatal de Sonora, en los programas educativos de Ingeniería industrial en Manufactura (IIM) e Ingeniería en Mecatrónica (IM), el índice de reprobación es alto e impacta otros indicadores de rendimiento académico. Por ejemplo, la tasa de deserción del primero al segundo año es del 25%, la eficiencia terminal por cohorte es del 41%, la tasa de titulación de los egresados es del 54% y la reprobación escolar del 47% (UES, 2019).

Como se puede observar, la UES tiene un área de oportunidad importante en los programas educativos de IIM e IM para mejorar estos indicadores de rendimiento académico, lo que justifica la investigación propuesta en este documento, con la cual, la Universidad puede implementar acciones dirigidas a reforzar las habilidades académicas de los estudiantes a través de programas como el Programa de Apoyo y Seguimiento Académico (PASA), que ayuda a mejorar la calidad tanto de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, con ello evitar la deserción y abandono escolar.

Considerando los argumentos antes descritos, la presente investigación, tiene como uno de sus objetivos, el determinar las causas que originan la reprobación estudiantil a partir de la percepción de los jóvenes universitarios inscritos en los programas educativos de Ingeniero Industrial en Manufactura (IIM) e Ingeniero en Mecatrónica (IM), para prevenirlas y asegurar que un mayor número de estudiantes concluyan su trayectoria escolar.

Uno de los principales activos de la universidad, es sin lugar a duda el estudiante, y el nivel de éxito al permanecer y finalizar en la misma, tiene un impacto muy importante en la vida personal y profesional. Un nivel de deserción y de reprobación alto es un indicador indirecto de la calidad del sistema educativo universitario; sus causas al ser una parte del fracaso escolar universitario es un tema amplio que tiene que ser abordado para una correcta planificación de los procesos educativos (Gamboa et al., 2019), es por ello que, las acciones orientadas a facilitar la trayectoria de los estudiantes son vitales.

## **Marco teórico**

### ***La ingeniería y la educación STEM***

El estudio de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las disciplinas de ingeniería se aborda frecuentemente desde el marco de la educación STEM (*Science, Technology, Engenireeng and Mathematics*), enfoque educativo impulsado en los últimos años para referenciar las carreras mayormente tecnológicas (Reinking y Martin, 2018). De acuerdo con la OCDE (2019), este enfoque resulta primario, pues se han vuelto vitales la alta oferta de empleos en las áreas de ciencia y tecnología, pero aún no han podido ser capaces de llenarse por una demanda limitada de profesionistas en estos sectores. Con referencia a Giral (2021), anticipa que un 75% de los empleos en el futuro cercano requerirán competencias STEM. Es quizá por esta razón, que los jóvenes tienden a demandar carreras en ingeniería basados en una expectativa de valor y de estatus que lograrán en un futuro (Stoet y Geary, 2018),

así como aquellos, cuya percepción de autosuficiencia y autoconcepto son mayores, inclinándose a seleccionar carreras STEM (Ketenci et al., 2020).

Como resultado, se han diversificado las carreras relacionadas con la educación STEM, pero a pesar del aumento de la oferta y la demanda consecuente de estas carreras, existe una preocupación por la calidad de la educación, la falta de alineación entre los programas académicos y las demandas de un mercado laboral cada vez más constreñido. Además, las brechas de género en la proporción de mujeres inscritas en estas áreas resultan importante estudiarse, pues a pesar del aumento gradual de la inserción de jóvenes en la vida universitaria, del 40% en el 2014 (UNESCO, 2019), estas muestran preferencia por las áreas de las ciencias sociales y las humanidades. En México, las mujeres que se adhieren a las carreras de las ingenierías, representan una proporción del 30% frente al 70% del género masculino (ANUIES, 2020).

Para Morales y Morales (2020), existe una inclinación del género femenino en matricularse en carreras humanísticas, frecuentemente atribuibles a estereotipos, discriminación o roles sexuales que restringen las aspiraciones profesionales de las mujeres, cuya creencia sobre su rendimiento y capacidad en área de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) es menor al de los hombres.

En resumen, en voz de Botella et al. (2019), la subrepresentación de las mujeres en carreras STEM son causas de los prejuicios, estereotipos, sexismo y supuestas incapacidades o estructuras científicas esencialmente masculinas, por lo que Main et al. (2023), sugiere la necesidad de cambios culturales y estructurales de mayor escala para cambiar las tendencias demográficas predominantes.

La preocupación constante de las Universidades es completar la matrícula de las áreas científicas y tecnológicas, y lograr altos niveles de eficiencia terminal, pero se ha observado la tendencia de un logro menor de interés y compromiso del estudiantado de ingeniería, aumentando significativamente los índices de reprobación y el consecuente rezago académico. El diferencial entre géneros de estudiantes se observa en un porcentaje de abandono de las mujeres ligeramente superior al de los hombres. Estos resultados difieren con los datos estadísticos relevantes, de que las mujeres poseen mayor rendimiento en comparación con los hombres, en dichas carreras (Silva et al., 2023).

### ***Factores de reprobación***

La problemática del bajo rendimiento académico se manifiesta en calificaciones deficientes y un alto índice de ausentismo en exámenes, lo cual repercute negativamente en las tasas de reprobación, deserción y eficiencia terminal (Medina et al., 2018). Las áreas de ciencias básicas, ingeniería y matemáticas son donde esta problemática ha sido más notoria.

Para Preciado-León et al. (2022), es importante que la universidad preste atención a identificar factores que pueden causar el bajo rendimiento, así como la reprobación y el abandono escolar. Aunque estos son multifactoriales, este fenómeno impacta en el funcionamiento de las instancias educativas y, en general, la economía del país.

El objetivo es lograr que los estudiantes que ingresan sean los mismos que culminan sus estudios, indicador que se ha dado en llamar eficiencia terminal. Para lograr dicha meta es menester evitar la reprobación escolar que impacta en índices como el rendimiento y rezago. Entendido, este último como el proceso en donde interviene el aprovechamiento inferior al mínimo necesario y, por ende, el abandono prematuro de los estudios emprendidos (deserción escolar).

En investigaciones realizadas por Castillo-Sánchez et al. (2020), encontraron que los motivos más relevantes para la reprobación son atribuibles al alumno (falta de interés, conocimientos previos, falta de disciplina, deficiencia en los métodos de estudio, falta de apoyo familiar), al docente (limitada organización en la preparación de la clase, falta de conocimientos por parte del docente, métodos de evaluación poco claros, falta de comunicación con pares académicos y con los alumnos) y a la institución (programas demasiado extensos, infraestructura inadecuada, institución paternalista). Por su parte, Araiza (2021), elabora una clasificación de causas de reprobación de origen socioeconómico y familiar. En el caso de Morales et al. (2009), las causas de reprobación en las materias básicas de ingeniería en mecánica se mostraron en los resultados obtenidos de su investigación en factores como la dedicación al estudio, organización académica, planeación de actividades y conocimientos previos. Guzmán (2013), las resume en varios puntos como resultado del estudio llevado a cabo en la carrera de ingeniería en mecánica, de esta forma incluyen a la pereza o falta de interés, la percepción en el exceso de clases teóricas, bajas expectativas del estudiante y la falta de asignación de proyectos prácticos y desafiantes, que llevan a la desmotivación. Por su parte, para Castrillón et al. (2020), los factores asociados al alto índice de reprobación se centran principalmente en los problemas de la didáctica utilizada por los profesores, la falta de interés, falta de métodos de estudio y a factores afectivos que incluyen la relación con sus compañeros de clase y con el docente a cargo de la asignatura. Esta información pone de relieve los factores del autoconcepto, socioemocionales e institucionales.

Para Amado et al. (2014), las causas que se reportan en el Instituto Tecnológico de Mexicali se generan desde la perspectiva personal, al rendimiento escolar (carencia de hábitos y motivación para el estudio), a la institución (tales como programas extensos, grupos numerosos) y al profesor (falta de dominio de la materia y limitado uso de estrategias de enseñanza). Dogan (2015), apunta que el resultado del rendimiento académico es básicamente una responsabilidad personal del estudiante, incluyendo en los factores que impactan en este rendimiento lo que él denomina, la participación de los estudiantes (en actividades escolares y compromiso con la misión y reglas de la escuela), la autoeficiencia académica (el sentido de los estudiantes de sus propias capacidades), y la motivación académica (el deseo de los estudiantes de incrementar su rendimiento académico). En el mismo sentido, Jaakkola et al. (2015), pone de relieve la influencia del clima motivacional para alcanzar altos niveles de satisfacción y resultados positivos de aprendizaje, colocando como el actor principal al sujeto de estudio y su motivación intrínseca relacionada con la motivación ejercida por el maestro. Por su parte, para Yepez-Herrera et al. (2019) considera que el fracaso escolar en las carreras universitarias de ingeniería se relaciona con factores personales o de autoeficacia, de relaciones intrafamiliares, a

los hábitos y técnicas de estudio, y otros factores externos como el consumo de alcohol o drogas en los estudiantes.

Los factores anteriores se adecuan a la vida universitaria de jóvenes de ambos géneros, pero en el caso de las mujeres, el conocer sus tendencias y su percepción ante esta situación se torna interesante, dada una deserción focalizada en los primeros semestres de estudio. Puede creerse que la baja matrícula de mujeres y sus roles sociales, puede dificultar los procesos de adaptación a las dinámicas de la carrera, principalmente durante los primeros años de estudio, pero con el avance paulatino de los procesos de estudio esta brecha se va cerrando, por lo que resulta la preocupación de identificar que no disminuya su rendimiento académico durante su carrera.

Asimismo, cobra especial interés las asignaturas con índices de reprobación altos ya que estas, son causantes de la deserción estudiantil; dadas las posibilidades de éxito y fracaso de los estudiantes deben ser cuidadosamente observadas durante su trayectoria escolar.

## Método

El presente trabajo se ostenta como un estudio de caso donde los jóvenes universitarios de la Universidad Estatal de Sonora (UES), Unidad Académica San Luis Río Colorado (UASL), exteriorizan su percepción sobre las causas de reprobación en el área de Ingeniería, resultando en los altos índices de deserción escolar. En este sentido, se supone una relación causal entre los factores personales, socioafectivos, económicos y académicos, que afectan los índices de reprobación en las asignaturas de las carreras de IIM e IM. Para lo cual, se utiliza un método descriptivo, con enfoque cuantitativo, de corte no probabilístico discrecional.

Con el interés de obtener información relevante se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas a escala de Likert en cinco niveles de orden positivo, que van de "Totalmente de acuerdo (nivel 1)" a "Totalmente en desacuerdo (nivel 5)" <https://docs.google.com/forms/d/1OvP9U9-J7v5ngR04Bx2crPEk4fGHBzC73bzSWB-RPB8/edit>

Para elegir los indicadores de las variables se realizó una revisión de literatura (Araiza, 2021; Castrillón et al., 2020; Castillo-Sánchez et al., 2020; Yepes-Herrera et al., 2019; Jaakkola et al., 2015; Dogan, 2015; Amado et al., 2014), mismos que permitieron seleccionar los factores principales para incorporarlos a la encuesta, tal como se muestra en la Tabla 1. Dicho cuestionario se dio validez a través de un análisis de cinco expertos del área de metodología, educación e ingeniería.

**Tabla 1**  
*Secciones del cuestionario*

<b>Secciones del Cuestionario</b>	<b>Subfactores</b>	<b>Número de Preguntas</b>
Generales	Datos de identificación	1 a 3
	Datos personales	5 a 6
	Datos académicos	7 a 9
Factores Personales	Motivación	1 a 2
	Organización y Disciplina Personal	3 a 6
	Hábitos de Estudio	7 a 12
Socioemocionales	Relación Familiar	1 a 3
	Relación con Amigos	4 a 8
	Relación con Maestros	9 a 12
Económicos	Recursos Materiales	1 a 4
	Trabajo	5 a 7
	Becas y Apoyos Económicos	8
Administrativos	Académicos	1 a 7
	Institucionales	8 a 12

Nota: elaboración propia con base a análisis de autores analizados (Araiza, 2021; Castrillón et al., 2020; Castillo-Sánchez et al., 2020; Yepes-Herrera et al., 2019; Jaakkola et al., 2015; Dogan, 2015; Amado et al., 2014).

Los participantes en estudio corresponden a 112 estudiantes universitarios que se encuentren inscritas en la cohorte de 2020-2023 de los programas educativos de Ingeniería Industrial en Manufactura (IIM) e Ingeniería en Mecatrónica (IM) de la UES, UASL.

## **Resultados y discusión**

En el análisis de los índices de reprobación por materia, se observa en alto grado asignaturas de las ciencias básicas como matemáticas y física, además de aquellas de aplicación del cálculo. De la misma forma, los problemas principales de reprobación se encuentran en las asignaturas del primer semestre. Del total de alumnos inscritos en la cohorte 2020-2023, el 69% son del género masculino, 30% del género femenino y el 1% prefirió no externarlo. Los resultados pueden observarse en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
*Resultados descriptivos: Género*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	77	69%
Femenino	34	30%
Prefiero no decirlo	1	1%
Nulos	0	0%
Total	112	100%

De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2020), en México, la proporción del sexo femenino en las carreras de Ingeniería son alrededor del 30%, misma que se cumple en la Universidad Estatal de Sonora (UES, 2019). Esta proporción de mujeres inscritas es preocupante, aunado al elevado índice de reprobación estudiantil que afecta el rendimiento académico y los índices de deserción de la carrera. Al igual que lo señala Zepeda y Villagómez (2021), donde la relación no equitativa de hombres y mujeres inscritos en las áreas de ingeniería, trae consigo un impacto negativo en el desarrollo tecnológico de los países y a jóvenes profesionistas que no pueden acceder a mejores salarios en el mercado laboral. Por otro lado, los intervalos de edades se encuentran entre 20 y 22 años con un promedio del 70% (véase Tabla 3).

**Tabla 3**  
*Resultados Descriptivos: Edad*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
19 años o menos	17	15%
Entre 20 y 22 años	78	70%
Entre 23 y 25 años	10	9%
Más de 25 años	7	6%
Total	112	100%

Los intervalos de edad son resultado de los sistemas de educación, donde la matrícula representa a jóvenes que provienen de un modelo escalonado de trayectoria escolar. Sin embargo, como lo indica Castillo-Sánchez et al. (2020), los estudiantes tienden a ser inmaduros para gestionar su autoaprendizaje, ante un sistema más riguroso, mayor independencia y responsabilidad, lo que conlleva problemas de adaptación al sistema universitario y mayor propensión a la reprobación y deserción escolar.

La UES oferta las carreras de ingeniería en software, ingeniería en biomédica, pero las más apegadas al STEM son la ingeniería industrial en manufactura (IIM) e in-

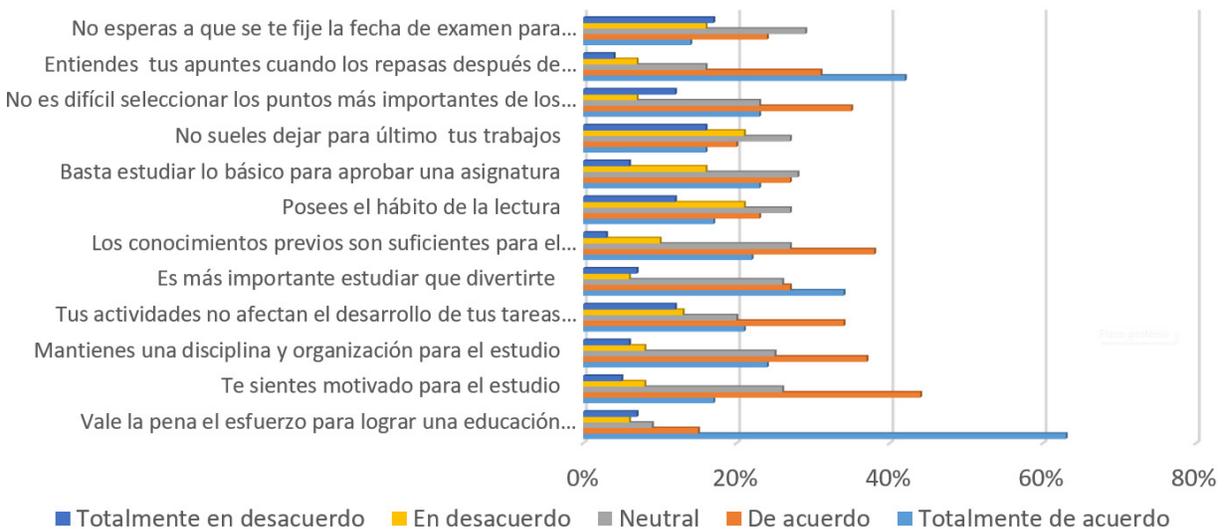
geniería en mecatrónica (IM). De estas últimas, el 67% corresponde al alumnado inscrito en IIM y el 33% a IM, mismas que pueden observarse en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
*Alumnos inscritos en las carreras de Ingeniería*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ingeniería Industrial en Manufactura	75	67%
Ingeniería en Mecatrónica	37	33%
Total	112	100%

Con respecto a las causas de reprobación se determinaron con base a la revisión de la literatura, resumiéndose en: factores personales, socioemocionales, económicos y administrativos, mismos que pueden observarse en las gráficas 1, 2, 3, y 4. En la Universidad Estatal de Sonora (UES), los programas educativos de Ingeniería industrial en Manufactura (IIM) e Ingeniería en Mecatrónica (IM), el índice de reprobación se cuantifica en un 47%, e impacta otros indicadores de rendimiento académico. Por ejemplo, la eficiencia terminal por cohorte es del 41%, la tasa de titulación de los egresados es del 54% (UES, 2019).

**Figura 1**  
*Resultados de la sección factores personales del cuestionario*



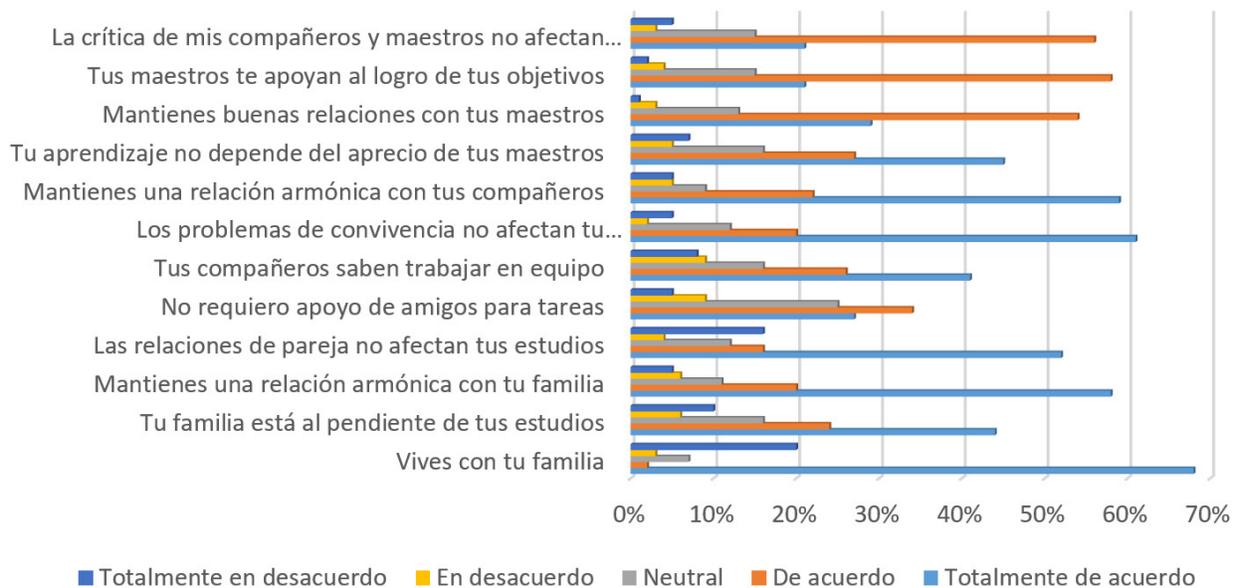
En general, se observan malos hábitos de estudio, pues se esperan a que se fije la fecha del examen para estudiar, no poseen el hábito de la lectura y manejan de forma poco eficiente los distractores extracurriculares para enfocarse en el desarrollo de sus materias. Tal como lo señalan Medina et al. (2018), los estudiantes presentan

deficiencias en la programación y distribución del tiempo, lo que limita el desempeño de tareas académicas y conduce a un impacto directo en su rendimiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, se está de acuerdo con lo citado por Castillo-Sánchez et al. (2020), que encontró que los motivos más relevantes para la reprobación son atribuibles al alumno, como la falta de interés, falta de disciplina, deficiencia en los métodos de estudio y la falta de apoyo familiar. Asimismo, Dogan (2015), apunta que el resultado del rendimiento académico es básicamente una responsabilidad personal, aunque según las encuestadas, se muestran como más responsables que sus pares masculinos, pero siguen evidenciando los malos hábitos de estudio, como estudiar solo si se ha anunciado algún examen o la carencia del hábito de la lectura de comprensión.

**Figura 2**

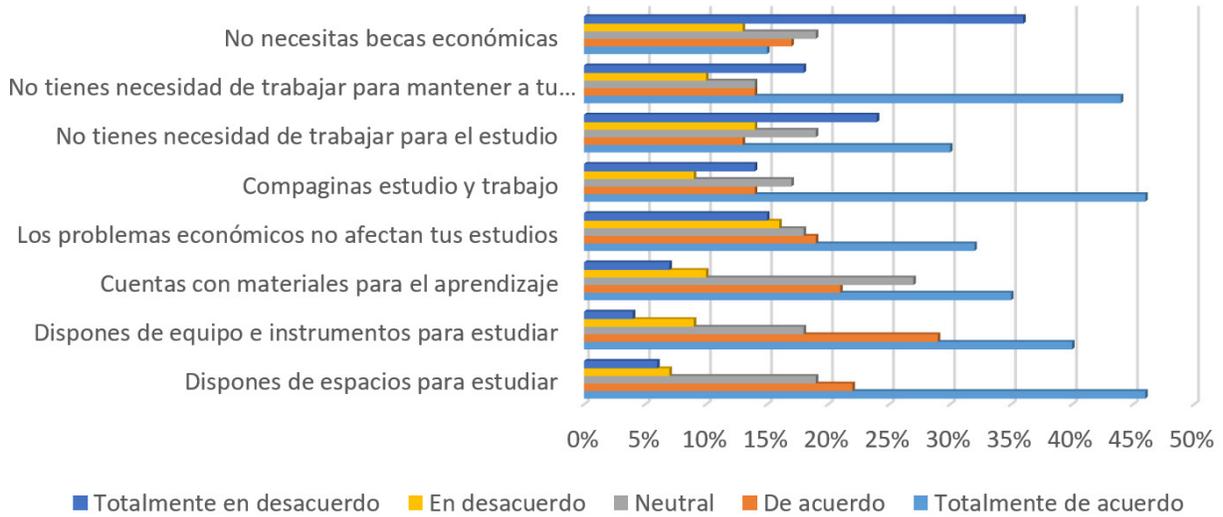
*Resultados de la sección factores socioafectivos del cuestionario*



Los resultados más relevantes en los factores socioafectivos, incluyen que una proporción aproximada del 20% no viven con su familia, principalmente en el caso de las jóvenes universitarias, y resienten la falta de interés de su familia por su vida académica. En otro orden de ideas, suelen ser propensas a que los sentimientos afecten su vida académica. Para los participantes es importante mantener buenas relaciones con su pareja, amigos y familia.

**Figura 3**

*Resultados de la sección factores económicos del cuestionario*

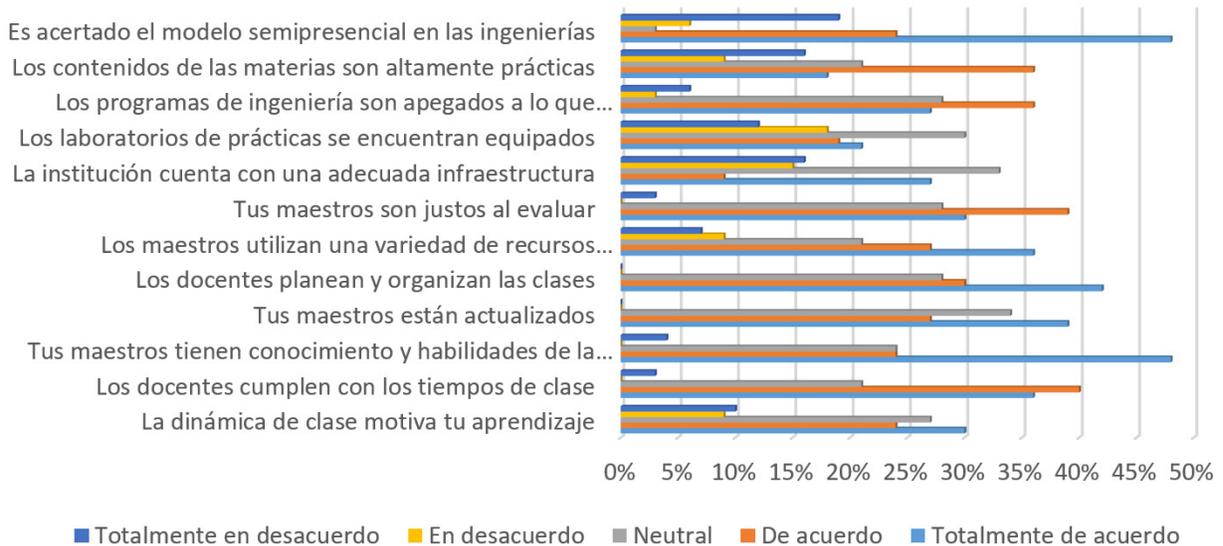


Un porcentaje importante expresa que los factores económicos afectan su rendimiento. Puesto que, necesitan compaginar estudio y trabajo, para poder mantenerse, así como a su familia. Por lo que, una proporción significativa requiere de apoyos económicos externos, como es el caso de becas de estudio.

El fenómeno de la reprobación está asociado con los recursos económicos de las estudiantes, pues una cantidad importante requiere de compaginar la vida académica con la laboral. El contar con esos recursos o poseer becas de estudio, según lo señala Araiza (2021), tendrán menos distractores para asistir a la universidad y lograrán ser más productivos y eficientes. En contraste, la ausencia de este panorama positivo, en donde requieren de los recursos económicos para sobrevivir a sus necesidades prioritarias, descuidarán sus estudios, generando las problemáticas de reprobación, bajo rendimiento académico, rezago y deserción.

**Figura 4**

*Resultados de la sección factores administrativos del cuestionario*



Castrillón et al. (2020), indica la importancia de factores asociados principalmente en los problemas de la didáctica utilizada por los profesores, la falta de interés, falta de métodos de estudio y a factores afectivos que incluyen la relación con sus compañeros de clase y con el docente a cargo de la asignatura. En este sentido, sus aportes coinciden con lo expresado por los encuestados al indicar la importancia de la relación afectiva que se guarda con los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, y aunque esta afección es importante, también lo resultan los implementos físicos como la infraestructura académica, laboratorios, equipo y otros necesarios para motivar el desempeño de las estudiantes.

Desde finales de la década de los 90, México ha buscado la incorporación de la educación a distancia en sus programas educativos a nivel universitario. La educación a distancia, de acuerdo con la OCDE (2019), amplía las posibilidades de estudio al incorporar a estudiantes que, pese a la lejanía física, la falta de tiempo de estudio convencional in situ, puedan proseguir su vida académica. No obstante, los modelos a distancia se enfrentan a retos como el desarrollo de plataformas amigables y enfoques pedagógicos acordes al modelo no presencial, entendibles, creativos, desafiantes, motivadores y en general, que cumplan con los resultados de aprendizaje señalados.

Sin embargo, se ha revelado que la efectividad de estos programas varía de institución a institución y muchos de sus efectos se refieren a la competencia de los estudiantes que lo atienden. Para los jóvenes encuestados, la educación en línea, sin una instrucción presencial, produce bajos resultados y son considerados inadecuados para asignaturas, mayormente prácticas de la ingeniería.

## Conclusiones y recomendaciones

La educación global requiere una mayor inserción de jóvenes en carreras STEM, al mismo tiempo que se valora el ofrecimiento de mayores salarios. Sin embargo, se ha visto un marcado aumento de los índices de reprobación que obstaculizan los procesos de eficiencia terminal y titulación en estas áreas. Además, como puede observarse por los resultados arrojados en este estudio, el fenómeno de la reprobación y la percepción por jóvenes universitarios, se trata de un problema multicausal, pero que en el estudio de caso que se presenta, se han encontrado evidencias de cómo afectan los aspectos socioemocionales, económicos y un desaprecio por los modelos de trabajo semipresenciales.

No obstante, el presente trabajo se elaboró a la luz de una cohorte de estudiantes inscritos en las carreras de IIM e IM de una sola Unidad Académica, pero siendo un trabajo descriptivo, no pueden hacerse valoraciones significativas del comportamiento de toda la población estudiantil de la UES, ni de Sonora o de México, por lo que resulta limitante en ese sentido. Pero, si guarda información útil para establecer estrategias que mitiguen el máximo de causales de reprobación, rendimiento académico y deserción escolar, dentro del ámbito que corresponde, así como puede influenciarse en trabajos con circunstancias similares a las planteadas.

Dado los anteriores motivos, resulta interesante ampliar los estudios hacia la afectación de las emociones a la vida universitaria y las razones por las que el uso de plataformas digitales para complementar las asignaturas académicas suele resultar tan negativas e inconvenientes para las carreras de ingenierías.

Es de conocimiento general, que los factores de reprobación son multifactoriales. Sin embargo, suelen atribuirse a la falta de conocimiento previos y a la débil preparación en las asignaturas. De acuerdo con los hallazgos encontrados se deben considerar otras causas atribuibles al entorno familiar, la falta de recursos económicos, y hasta aspectos institucionales.

De estos, son mayormente evidentes la falta de recursos económicos que orillan a los estudiantes a trabajar a tiempo parcial o completo para poder costearse los estudios universitarios. Si bien es cierto, el modelo de educación tradicional supone de estudiantes a tiempo completo dentro de la universidad y fuera de ella, es cuestionable no considerar las afectaciones de los jóvenes universitarios que llevan a cabo diversas jornadas y que limitan, por tanto, el tiempo dedicado al estudio.

En este sentido, dado los limitados recursos asignados para la educación superior, es importante llevar a cabo investigaciones más profundas sobre el impacto de los recursos económicos en el desempeño académico, mismo que informe a la universidad y apoye en la toma de decisiones institucionales a este respecto.

Al final, no debe olvidarse que en los índices como la reprobación, el rezago, la deserción y la eficiencia terminal, la responsabilidad es de los actores del sistema; alumnos, docentes, familias, gobierno y autoridades educativas, que se trabaje en sinergias orientadas al desarrollo de estrategias que acoten a la raíz del problema, mejoren los índices académicos y prevengan la deserción estudiantil.

## Referencias

- Akosah-Twumani, P, Emeto, T., Lindsay, D., Tsey, K., y Malau-Aduli, B. (2018). A systematic review of factors that influence youths choices-the role of culture. *Frontiers in Education*, 3, 58.
- Amado Moreno, M. G., García Velázquez, N., Brito Páez, R. A., Sánchez Luján, B. I., y Sagaste Bernal, C. A. (2014). Causa de reprobación en ingeniería desde la perspectiva del académico y administradores. *Ciencia y Tecnología*, 1(14), 233–250. <https://doi.org/10.18682/cyt.v1i14.192>
- Ansola, E., y Carlos, E. (2020). Abandono estudiantil en carreras de ingeniería: influencia de las matemáticas. *CLAME*, 33(1), 346-356. <http://funes.uniandes.edu.co/22411/>
- Araiza, M. A. (2021). Factores socioeconómicos asociados al rendimiento académico de estudiantes universitarios. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, IX(1), 1-17. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería – ANFEI (2022). *Prontuario Estadístico de la ANFEI 2022*. <https://anfei.mx/apps/prontuario/>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), (2020). *Anuarios Estadísticos*. Ciclo escolar 2019-2020 (archivo Excel). <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/>
- Botella, C., Rueda, S., López-Iñesta, E. & Marzal, P. (2019). Gender diversity in STEM disciplines: A multiple factor problem. *Entropy*, 21(1), 1-17.
- Castillo-Sánchez, M., Gamboa-Araya, R., e Hidalgo-Mora, R. (2020). Factores que influyen en la deserción y reprobación de estudiantes de un curso universitario de matemáticas, *UNICIENCIA*, 34(1), 219-245. <http://dx.doi.org/10.15359/ru.34-1.13>
- Castrillón, O. D., Sarache, W., y Ruíz-Herrera, S. (2020). Predicción del rendimiento académico por medio de técnicas de inteligencia artificial. *Formación Universitaria*, 13(1), 93-102. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100093>
- Dogan, U. (2015). El compromiso de los estudiantes, la autoeficiencia académica y la motivación académica como predictores del rendimiento académico. *Anthropologist*, 20(3), 553–561.
- Gamboa, R., Castillo, M., e Hidalgo, R. (2019). Errores matemáticos de estudiantes que ingresan a la Universidad. *Rev. Actual. Investig. Educ.*, 19(1), 104-136. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35278>
- Guzmán, C. H. (2013). Reprobación y desinterés en alumnos de ingeniería Mecatrónica. *ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 25(9), 33-46. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419003.pdf>
- Jaakkola, T., Yli-Piipari, S., Barkoukis, V., & Liukkonen, J. (2015). Relationships among perceived motivational climate, motivational regulations, enjoyment, and PA participation among Finnish physical education students. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2(3), 1–18. <https://doi.org/10.1080/1612197x.2015.1100209>

- Ketenci, T., Leroux, A., y Renken, M. (2020). Beyond student factors: Study of the impact on STEM career Attainment. *Journal for STEM Education Research*, 3(3), 368-386. <https://doi.org/10.1007/s41979-020-00037-9>
- Main, J. B., McGee, E. O., Cox, M. F., Tan, L., & Berdanier, C. G. P. (2023). Trends in the underrepresentation of women of color faculty in engineering (2005–2018). *Journal of Diversity in Higher Education*, 16(5), 589–606. <https://doi.org/10.1037/dhe0000426>
- Medina, N., Ferreira, J., y Marzol, R. (2018). Factores personales que influyen en el bajo rendimiento académico en matemática I en los estudiantes de la Carrera de ingeniería civil de la UAJMS2. *Revista Ventana Científica*, 6(14), 14-22. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6436353.pdf>
- Morales, A., García, J., y Escalante, E. (2009). Causas de reprobación en los cursos de Mecánica de Fluidos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Yucatán. *Ingeniería*, 13(3), 45-51. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46712187006>
- Morales, S. y Morales, O. (2020) ¿Por qué hay pocas mujeres científicas? Una revisión de literatura sobre la brecha de género en carreras STEM. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 22(22), 118-133. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-06>
- Muelle, L. (2020). Factores socioeconómicos y contextuales asociados al bajo rendimiento académico de alumnos peruanos en PISA 2015. *Apuntes*, 47(86), 117-154. <http://dx.doi.org/10.21678/apuntes.86.943>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE (2019). La educación de un vistazo 2019. *Indicadores de la OCDE. OCDE*. <http://dx.doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO (2019). *La educación de las niñas y las mujeres en Ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM)*, UNESCO.
- Preciado, J. G., Huer, J., Vera, J. A., y Corral, R. A. (2022). Causas asociadas a la deserción escolar en educación superior. Una Revisión sistémica del 2010 al 2020. *RA XIMHAI*, 18(1), 83-101. <https://doi.org/10.35197/rx.18.01.2022.04.jp>
- Rainking, A., y Martin B. (2018). The gender gap in STEM fields: Theories, movements, and ideas to engage girls in STEM. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 7(2), 148-153. <https://doi.org/10.7821/naer.2018.7.271>
- Silva, D. N., Oliveira, W. D., y Fontana, M. E. (2023). A gendered perspective of challenges women in engineering careers face to reach leadership positions: A innovative theoretical model from Brazilian students perceptions. *Women's Studies International Forum*, 98, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102712>
- Stoet, G., y Geary, D. C. (2018). The gender-equality paradox in Science, Technology, Engineering, and Mathematics Education. *Psychological Science*, 29(4), 581-593. <https://doi.org/10.1177/0956797617741719>
- Universidad Estatal de Sonora UES (2019). Agenda Estadística: ciclo escolar 2019-2020. UES. [https://www.ues.mx/archivos/transparencia/0742Agenda\\_Estadistica\\_2019-20.pdf](https://www.ues.mx/archivos/transparencia/0742Agenda_Estadistica_2019-20.pdf)

- Wang, M., Eccles, J., y Kenny, S. (2013). Not lack of ability but more choice: Individual and gender differences in choice of careers in science, technology, engineering, and mathematics. *Psychological Science*, 24(5), 770-775.
- Yepez-Herrera, E. R., Rivera-Heredia, M. E., Valadez-Sierra, M. D., Pérez-Daniel, M. R., & González-Betanzos, F. (2019). Hacia una comprensión de la reprobación universitaria en las carreras de ingeniería de Ecuador y México. *Revista de Educación y Desarrollo*, 48(enero-marzo), 41-52.
- Zaratoga, J., Memije, N. Y., y Ventura, P. E. (2024). Rendimiento deficiente y estrategias de aprendizaje en la Universidad Autónoma de Guerrero. *RESADES Revista Salud y Desarrollo*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.55717/XRZD3456>

# CAPÍTULO 4

## Perfil del turismo médico en una ciudad del sur del Estado de Sonora, México

**Olga María Castro Gastélum**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[Olga.castro@itson.edu.mx](mailto:Olga.castro@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0008-9115-9135>

**Mirna Yudit Chávez Rivera**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[Mirna.chavez@itson.edu.mx](mailto:Mirna.chavez@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0008-1432-3325>

**Marco Antonio Uriarte Uriarte**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[marco.uriarte226414@potros.itson.edu.mx](mailto:marco.uriarte226414@potros.itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0002-6407-5979>

### Resumen

*A través de este estudio se llevó a cabo una exhaustiva revisión de fuentes bibliográficas sobre los servicios médicos y hospitales especializados, con el objetivo de conocer la disponibilidad y calidad de estos servicios en diversas regiones, así como un análisis detallado de los servicios médicos que actualmente se prestan en una ciudad del sur del estado de Sonora. Este análisis permitió la generación de indicadores específicos para evaluar cómo los usuarios perciben dichos servicios y la viabilidad de su utilización en el contexto del mercado local de salud. Para ello, se llevó a cabo una encuesta con la participación de 383 personas, cuyos resultados revelaron información clave sobre el uso y reconocimiento de los servicios hospitalarios en la región. Los datos obtenidos indicaron que los servicios médicos en Ciudad Obregón, Sonora, son ampliamente reconocidos por la comunidad, ya que*

*la mayoría de los encuestados expresó haber utilizado estos servicios o, al menos, tener conocimiento de su existencia. Este hallazgo sugiere una alta familiaridad de la población con los servicios de salud disponibles, lo que podría reflejar un nivel de satisfacción considerable o, por el contrario, señalar áreas de mejora en términos de accesibilidad, calidad o cobertura de los servicios ofrecidos.*

**Palabras clave:** Perfil, usuarios, Servicios Médicos, Turismo Médico, Hospitales Especializados.

## Introducción

El trabajo actual de investigación surge de la comprensión de la urgencia que experimentan las comunidades para sacar provecho del turismo, convirtiendo esta actividad en una fuente de ingresos y una forma de dar reconocimiento al destino. El turismo de salud se ha transformado en tendencia elegida debido a que se considera una opción que favorece el crecimiento económico de distintos países, como indica Vargas (2017).

Durante la última década, la práctica médica en naciones en desarrollo ha experimentado un aumento, con un enfoque especial en pacientes extranjeros, lo que ha generado un significativo aumento en los ingresos y una mayor competencia en el sector. Cada día, las personas buscan motivaciones para explorar nuevas propuestas turísticas que las urbes a nivel global puedan ofrecerles, aprovechando estas oportunidades para viajar, además de para mejorar su salud, según lo indicado por Toledo et al. (2016).

Existen diferentes definiciones para el turismo de salud dependiendo del autor consultado. Según el estudio actual, se trata de la movilidad de un individuo en busca de una atención médica debido a la escasez de alternativas en su nación, largas esperas o precios altos en los servicios de salud. Sin embargo, el foco se pone en la descripción dada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) en conjunto con la Comisión Europea de Turismo (CET). El documento sugiere definir con claridad detallada el complicado sistema de la industria en cuestión. De acuerdo con la clasificación y descripción sugerida, se precisa al turismo en líneas generales: "El turismo y los viajes son actividades que pueden contribuir a la creación o mejora del bienestar" (OMT, 2018, p. 9).

Contextualizando lo relativo al turismo de salud, se describe que:

Incluye todas las formas de turismo cuya principal razón es ayudar a mejorar el aspecto espiritual, mental y físico por medio de tratamientos médicos y actividades para mejorar la habilidad de los individuos para satisfacer sus necesidades y vivir de manera más plena como seres humanos en su medio ambiente y comunidad (OMT, 2018, p. 9).

De acuerdo con Lehto y Lehto (2019, citado por De la Cruz et al., 2023), tener una apariencia atractiva, disfrutar de una salud integral y llevar una manera de vivir que contemple la práctica de deporte, son prioridades para muchos individuos en la ac-

tualidad. Esto ha dado lugar a hábitos de conducta particulares que evidencian un mayor equilibrio y bienestar personal, los cuales se observan cada vez más en las sociedades avanzadas. En estos contextos, los usuarios buscan conservar la salud y bienestar por medio de viajes de vacaciones. Además, investigaciones científicas confirman que, en el entorno actual promovido mediante la tecnología en los hábitos de vida y trabajo, la ausencia de bienestar muestra la necesidad de las personas de tomar un descanso de las situaciones que pueden causar estrés en diferentes aspectos de su vida diaria. Al hablar de consecuencias para la salud debido a la tensión, así como mala alimentación, han generado un aumento en la conciencia sobre la salud por parte de los consumidores. Esto llevó a un cambio hacia alternativas naturales y técnicas de prevención y tratamiento de la salud, fomentando el crecimiento constante de la industria del turismo médico.

A través de la presente investigación, se incluyó una revisión bibliográfica sobre los servicios médicos y hospitales especializados, así como un análisis detallado de los servicios médicos que actualmente se prestan en una ciudad del sur del estado de Sonora, a partir del cual se generaron indicadores para que los usuarios externen su opinión sobre ellos y/o la posibilidad real de utilizarlos, en el mercado de servicios médicos.

## **Método**

De acuerdo a lo referido por Babativa (2017), el pensamiento y el conocimiento científicos se estructuran de diferentes formas, para explicar el entorno humano a través del lenguaje e intervenir en la transformación; utilizando métodos, técnicas que rodean objetos naturales y sociales, con tecnologías diseñadas para resolver problemas relacionados con la comprensión de sus orígenes, propiedades y naturaleza. Lo que deriva en resolver problemas sociales y ocupa una posición epistemológica dominante en el estudio científico, en las ciencias sociales y en el campo de la investigación social con un enfoque sistemático y complejo para el estudio de la realidad.

### ***Enfoque Metodológico***

Según Carrillo Ramírez y Barboza Guerrero (2024), el turismo de salud en Sonora ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la infraestructura médica de calidad y la proximidad geográfica con Estados Unidos. Además, Hernández Castillo (2023) destaca que la colaboración entre actores y *stakeholders* en el turismo de salud ha fomentado la innovación en servicios y procesos, mejorando la competitividad del sector.

Por ello, este estudio emplea un diseño de investigación descriptivo con un enfoque mixto, lo que facilita el análisis de la oferta de actividades de turismo de salud y su influencia en el bienestar físico y mental de las personas en una ciudad del sur del estado de Sonora, México. Este enfoque permite examinar las relaciones entre las variables sin intervenir en ellas, proporcionando una comprensión amplia y detallada del fenómeno en estudio. El diseño de investigación descriptivo con enfoque

mixto combina estrategias cualitativas y cuantitativas para analizar y describir la relación entre variables sin intervenir en ellas, lo que permite una visión más amplia y detallada del fenómeno estudiado. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), este enfoque facilita la recopilación, el análisis y la integración de datos tanto numéricos como narrativos en un mismo estudio, proporcionando una respuesta más completa y fundamentada a la pregunta de investigación.

### ***Población y muestra***

En el ámbito de la investigación, la población se define como el conjunto total de individuos, elementos u objetos que comparten características comunes y que son objeto de estudio. La correcta delimitación de la población es fundamental, ya que permite determinar a quiénes o qué se aplicarán los hallazgos, asegurando la validez y generalización de los resultados obtenidos. Según Arias-Gómez et al. (2019), una población de estudio debe establecerse con claridad para facilitar la selección de una muestra representativa, lo que garantiza la aplicabilidad de los hallazgos al grupo más amplio. En relación a la investigación, la población son los usuarios de servicios de turismo de salud, incluyendo tanto turistas nacionales, como locales.

En la investigación, la muestra es un subconjunto representativo de una población seleccionada para participar en el estudio. Según Arias-Gómez et al. (2019), la muestra incluye elementos que cumplen con criterios específicos, lo que garantiza la validez de los resultados. En este estudio, se utilizó un muestreo aleatorio, seleccionando como población objeto de estudio a los usuarios de la Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAЕ), Hospital de Especialidades No. 2 "Luis Donald Colosio Murrieta", que forma parte de los complejos hospitalarios del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en Ciudad Obregón que brinda atención a más de 12 millones de derechohabientes de los estados de Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora (IMSS, 2020). Dicha unidad médica de especialidades atrae turismo de salud. Despejando la fórmula infinita arroja una muestra de 383 personas entrevistadas entre pacientes y familiares de usuarios de servicios de salud.

Para calcular la muestra utilizando la fórmula de muestra infinita en estadística, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) / E^2$$

Donde:

$n$  = es el tamaño de la muestra.

$Z$  = es el valor  $z$  de la distribución normal correspondiente al nivel de confianza deseado. Por ejemplo, para un 95% de confianza,  $Z = 1.96$ .

$p$  es la proporción estimada de la población que tiene la característica de interés (si no se conoce, se usa  $p = 0.5$  para maximizar el tamaño de la muestra).

$E$  = es el margen de error tolerado (usualmente se utiliza un 5%, por lo tanto,  $E = 0.05$ ).

Para una población de 12,000,000, se utilizan los valores estándar más comunes de

$Z = 1.96$ ,  $p = 0.5$ , y  $E = 0.05$ .

### *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*

De acuerdo con Sánchez (2022), la selección adecuada de las técnicas e instrumentos es fundamental para asegurar la validez y confiabilidad de la información recopilada, permitiendo obtener resultados precisos y representativos del objeto de estudio. Para garantizar una recolección de datos exhaustiva, se emplearán las siguientes técnicas:

A través de un cuestionario estructurado, el cual es un instrumento de recolección de datos compuesto por un conjunto de preguntas predefinidas y organizadas de manera sistemática, con el propósito de obtener información específica de los participantes. Este tipo de cuestionario se distingue por su estructura rígida y la uniformidad en la formulación y secuencia de las preguntas, lo que facilita la comparación y el análisis cuantitativo de los datos obtenidos. Según Sánchez (2022), el cuestionario estructurado permite recopilar información de una muestra representativa mediante preguntas estandarizadas, lo que contribuye a la cuantificación de los resultados. Particularmente en este estudio se dirigió a los usuarios de servicios de turismo de salud para evaluar su percepción sobre el impacto en su bienestar físico y mental. En el caso de este trabajo, se diseñó un cuestionario conformado de 30 preguntas cerradas y en escala de Likert. Para recopilar datos relevantes sobre los principales factores desconocidos del turismo médico en una ciudad del sur de Sonora, México. Con un Alpha de Cronbach de .5403.

Además se realizó un a revisión documental, la cual según Reyes-Ruiz y Carmona (2020), es una técnica de investigación cualitativa que consiste en la recopilación, selección y análisis de información proveniente de diversas fuentes escritas y audiovisuales, como libros, artículos científicos, revistas, grabaciones y otros materiales relevantes para el estudio. Este método permite al investigador obtener un conocimiento profundo del tema al examinar de manera crítica las fuentes disponibles. La investigación documental tiene como propósito recolectar y analizar información a partir de diversas fuentes, facilitando una comprensión más amplia y fundamentada del objeto de estudio. Para este trabajo se realizó un análisis de publicaciones científicas y bases de datos relevantes para identificar tendencias actuales en el turismo de salud y su crecimiento en los últimos años.

### *Análisis de Datos*

Para realizar el análisis de los datos cuantitativos, según Urbano (2016, citado por Cházaro-Arellano (2024), se requiere el estudio de los datos recopilados, una etapa que demanda plena conciencia de que el conocimiento adopta una naturaleza constructiva e interpretativa. En este proceso, se impone la necesidad de mantener un nivel sustancial de objetividad y rigor científico, ya que es en esta fase donde los elementos dispersos cobran forma y relevancia, tejiendo el tapiz significativo del estudio. Se analizaron los datos mediante técnicas de estadística descriptiva e inferencial, utilizando software especializado como SPSS, para identificar correlaciones entre las actividades de turismo de salud y el bienestar de los usuarios.

Por su parte los datos cualitativos son indispensables y sorprendentemente están relacionados con la consideración de los métodos y las técnicas. Es algo de lo que el investigador debe tener conocimiento y que debe comunicar a los lectores para que puedan desarrollar una percepción sobre los datos y las interpretaciones que se realizan acerca de ellos (Sanjuan, 2019). Se examinarán mediante análisis de contenido, identificando patrones y tendencias en las entrevistas y observaciones realizadas.

### *Consideraciones Éticas*

Acorde a Reyes et al. (2020), en los fundamentos morales de la indagación científica, es esencial que los investigadores fomenten prácticas adecuadas en la exploración, escritura y difusión de trabajos científicos. Esto demuestra que hay confusión, falta de sensibilidad y un enfoque poco claro sobre el asunto entre escritores, evaluadores y creadores de contenido. Por ende, se garantiza la confidencialidad y anonimato de todos los participantes. Se obtuvo el consentimiento informado previo a la recolección de datos, asegurando el cumplimiento de las normativas éticas vigentes en investigación. Este enfoque metodológico permitirá obtener una visión integral sobre la efectividad del turismo de salud y su potencial de crecimiento en el sector.

### *Alcance*

El alcance de esta investigación es analizar diversos aspectos clave para comprender la situación actual del turismo médico en la región, así como las oportunidades y desafíos asociados. Se centrará en las características demográficas y socioeconómicas de los turistas médicos, incluyendo edad, género, motivaciones. Además, se evaluará el impacto económico del turismo médico, considerando su contribución a la generación de empleo y los ingresos en servicios médicos, entre otros. Comparar los resultados con otros estudios similares para identificar la capacidad de la región para atraer turistas médicos. También se analizará la percepción y satisfacción de los turistas. Esta investigación proporcionará información clave para autoridades locales, empresarios del sector salud y turismo, y contribuirá al desarrollo de políticas públicas que favorezcan el crecimiento del turismo médico en la región.

### *Operacionalización de las variables*

Coronel-Carvajal (2022) hace referencia a la puesta en práctica de variables implica una serie de técnicas y métodos que facilitan la evaluación de la variable en un estudio. Es un procedimiento de descomposición y examen de la variable en sus partes que posibilitan su medición. Específicamente para operacionalizar el objetivo de la investigación, se pueden identificar las siguientes variables:

#### Variables Independientes:

- Oferta de actividades de turismo de salud
- Tipos de actividades (terapias médicas, bienestar, relajación, etc.)
- Disponibilidad y accesibilidad de los servicios

- Infraestructura y equipamiento
- Utilización de equipos médicos en el turismo de salud
- Tecnología médica disponible
- Calidad y actualización de los equipos
- Accesibilidad a tratamientos especializados
- Uso de medicina alternativa en el tratamiento de enfermedades
- Tipos de medicina alternativa (acupuntura, homeopatía, naturopatía, etc.)
- Integración con la medicina convencional
- Percepción y nivel de aceptación por parte de los usuarios

Variables Dependientes:

- Impacto en el bienestar de las personas
- Bienestar físico (mejoras en la salud, reducción de síntomas)
- Bienestar mental (reducción del estrés, ansiedad, satisfacción)
- Impacto en el bienestar mental
- Cambios en los niveles de estrés y ansiedad
- Percepción de relajación y satisfacción personal
- Mejoras en la calidad de vida
- Desarrollo del turismo de salud
- Crecimiento de la demanda de servicios
- Expansión de la oferta y diversificación del mercado
- Influencia de la tecnología y la medicina alternativa en la evolución del sector

***Estudios empíricos***

El turismo de salud ha crecido globalmente gracias a avances tecnológicos y la globalización, lo que facilita el acceso a tratamientos médicos de alta calidad a precios más bajos (Arias et al., 2012). En la Comunidad Valenciana, España, se destaca una oferta diversa de centros de bienestar y clínicas especializadas, lo que fortalece su reputación en el ámbito del turismo médico (Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas [Invattur], 2023). Además, Ramírez (2020) señala los retos del sector, como la satisfacción de los turistas médicos y la implementación de políticas públicas para mejorar la experiencia del paciente. En Hermosillo, Sonora, la infraestructu-

ra hospitalaria de calidad ofrece oportunidades para expandir el turismo médico, aunque aún existen áreas para mejorar (Berrelleza, et al., 2024). Estos estudios proporcionan una visión integral del sector, destacando su crecimiento y las oportunidades que presenta.

## Resultados

En la investigación realizada se muestran los resultados obtenidos, por medio de encuestas y aplicaciones realizadas a individuos inmersos en la temática, para conocer la relevancia que tiene el turismo de salud en el bienestar de la gente de acuerdo con la opinión de la comunidad, y conocer el perfil de dichos individuos.

**Tabla 1**  
*Identificación del género*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	183	47,8	47,8	47,8
Masculino	194	50,7	50,7	98,5
Otro	3	0,7	0,7	99,3
Prefiero no especificar	3	0,7	0,7	100
Total	383	100	100	

La Tabla identifica el género de los encuestados, este caso la población tanto femenina como masculina está bien informado sobre el tema, respondiendo ambos en un porcentaje casi igual, 47.8% y 50.7% respectivamente, solo con un grupo de personas prefirieron no especificar su género. El aporte de esta investigación científica se refleja en diversos aspectos fundamentales. En primer lugar, los resultados evidencian que tanto hombres como mujeres poseen niveles similares de conocimiento sobre el tema en cuestión, lo que sugiere que el acceso a la información es equitativo entre géneros. Además, al no existir una diferencia significativa en los porcentajes obtenidos, se puede inferir que el género no es un factor determinante en el grado de información que poseen los encuestados. Otro aspecto relevante es la inclusión y diversidad dentro del estudio, ya que se reconoce la existencia de un grupo de personas que prefirió no especificar su género. Esto resalta la importancia de considerar enfoques más inclusivos en futuras investigaciones. Asimismo, los datos obtenidos pueden servir como base para la toma de decisiones en la formulación de estrategias de comunicación, educación o políticas públicas, sin necesidad de enfocarse en diferencias de género, dado que ambos grupos muestran niveles de conocimiento similares. En general, este hallazgo proporciona evidencia empírica valiosa para futuras investigaciones y su aplicación en distintos ámbitos sociales, educativos y gubernamentales.

**Tabla 2**  
*Identificación de la edad*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	1	0,7	0,7	0,7
15 - 25 años	265	68,4	68,4	69,1
26 - 35 años	51	13,2	13,2	82,4
36 - 45 años	23	5,9	5,9	88,2
Más de 46 años	45	11,8	11,8	100
Total	383	100	100	

Se identifica en la Tabla la edad de los encuestados, las personas que más respondieron son jóvenes entre 15 a 25 años siendo el 68.4%, se puede observar los números que comienzan a decrecer conforme se llegan a edades más avanzadas, es a partir de 46 años que comienzan a aumentar nuevamente los interesados. Estos resultados aportan información valiosa sobre la distribución del interés según la edad de los encuestados. Los resultados indican que la mayor participación proviene de jóvenes de entre 15 y 25 años, representando el 68.4% de las respuestas. A medida que la edad avanza, la cantidad de encuestados disminuye progresivamente, aunque a partir de los 46 años se observa un aumento en el nivel de interés. Estos datos permiten analizar cómo varía la participación en función de la edad, lo que puede contribuir al diseño de estrategias de comunicación y difusión más eficaces para cada grupo etario. Asimismo, brindan información relevante para la adaptación de programas educativos y campañas de sensibilización, asegurando que estos sean accesibles y atractivos para diferentes generaciones. Además, los resultados abren la puerta a futuras investigaciones que profundicen en los factores que influyen en la disminución del interés en edades intermedias y su posterior incremento en etapas más avanzadas, proporcionando un punto de partida para estudios más detallados sobre el comportamiento de la población frente al tema investigado.

**Tabla 3**  
*Oferta de Actividades de Turismo de Salud y su Impacto en el Bienestar Físico*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	1	0,7	0,7	0,7
1 = Nada importante	8	2,2	2,2	2,9
2 = poco importante	8	2,2	2,2	5,1
3 = indiferente	51	13,2	13,2	18,4
4 = importante	209	53,7	53,7	72,1
5 = muy importante	107	27,9	27,9	100
Total	383	100	100	

En el instrumento se preguntó sobre la relevancia del turismo de salud ayudará al bienestar físico, obteniendo respuestas muy positivas, el 53.7% y 27.9% de la muestra respondieron que lo consideran importante y muy importante respectivamente, en cambio sólo el 13.2% decidieron ver esto de forma indiferente y hubo un 2.2% que respondió tanto que es poco importante como nada importante. Esta investigación científica proporciona información valiosa sobre la percepción del turismo de salud y su impacto en el bienestar físico. Los resultados revelan una aceptación mayoritaria, con un 53.7% de los encuestados que lo considera importante y un 27.9% que lo califica como muy importante. En contraste, solo el 13.2% manifestó una postura indiferente, mientras que un reducido 2.2% lo percibió como poco o nada relevante. Estos hallazgos destacan una inclinación positiva hacia el reconocimiento del turismo de salud como una herramienta beneficiosa para mejorar la calidad de vida. Además, pueden servir de base para el diseño de estrategias de promoción y la formulación de políticas públicas que impulsen esta industria, resaltando sus ventajas en términos de bienestar físico. Asimismo, los datos obtenidos abren la puerta a futuras investigaciones que analicen en profundidad los factores que influyen en las percepciones neutrales o negativas, permitiendo así una mejor comprensión y optimización del sector.

**Tabla 4**

*Oferta de Actividades de Turismo de Salud y su Impacto en el Bienestar Mental*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	0,7	0,7	0,7
2 = poco importante	8	2,2	2,2	2,9
3 = indiferente	51	13,2	13,2	16,2
4 = importante	172	44,1	44,1	60,3
5 = muy importante	152	39,7	39,7	100
Total	383	100	100	

En el instrumento se cuestionó lo relativo del alcance del turismo de salud ayudará al bienestar mental de las personas, obteniendo respuestas muy positivas, el 44.1% y 39.7% de la muestra respondieron que lo consideran importante y muy importante respectivamente, en cambio sólo el 13.2% decidieron ver esto de forma indiferente y el 2.2% respondió que es poco importante. Esta investigación científica ofrece un análisis relevante sobre la percepción del turismo de salud como un factor que contribuye al bienestar mental. Los resultados evidencian una respuesta mayoritariamente positiva, con un 44.1% de los encuestados que lo considera importante y un 39.7% que lo valora como muy importante. En contraste, solo el 13.2% expresó indiferencia, mientras que un pequeño 2.2% lo calificó como poco relevante. Estos hallazgos reflejan un creciente reconocimiento del turismo de salud como una alternativa favorable para mejorar la salud mental. Además, los datos obtenidos pueden servir como base para diseñar estrategias que impulsen su desarrollo, así como

para la creación de políticas públicas que faciliten su accesibilidad y promoción. Asimismo, los resultados abren la puerta a futuras investigaciones que analicen en profundidad los factores que influyen en las percepciones neutras o menos favorables, permitiendo una mejor comprensión y optimización de este sector.

**Tabla 5**

*Impacto de la Utilización de Equipos Médicos en el Desarrollo del Turismo de Salud*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 = poco importante	3	0,7	0,7	0,7
3 = indiferente	39	10,3	10,3	11
4 = importante	155	40,4	40,4	51,5
5 = muy importante	186	48,5	48,5	100
Total	383	100	100	

También se decidió preguntar si consideran que el equipo médico desempeña un papel relevante en el desempeño de servicios y tratamientos, en este caso el 48.5% lo consideran muy importante y el 40.4% dicen que es importantes, demostrando que el nivel tecnológico puede ser influyente en la eficiencia de la medicina, en cambio solo al 10.3% les resulta indiferente y solo el 0.7% respondieron poco importante. Esta investigación científica proporciona información valiosa sobre la percepción del papel del equipo médico en la calidad y efectividad de los servicios y tratamientos de salud. Los resultados muestran que un 48.5% de los encuestados considera que su rol es muy importante, mientras que un 40.4% lo valora como importante. Solo un 10.3% se mostró indiferente, y un 0.7% opinó que es poco relevante. Estos datos resaltan la importancia del equipo médico en el desempeño de los servicios de salud, sugiriendo que el nivel tecnológico también puede jugar un papel crucial en la eficiencia de los tratamientos. Los resultados pueden ser útiles para orientar inversiones en tecnología médica, así como para mejorar la capacitación del personal de salud y las condiciones de los centros médicos. Además, abren la puerta a futuras investigaciones que exploren más a fondo cómo la tecnología y la formación del equipo médico influyen en la calidad percibida de la atención y en los resultados para los pacientes.

**Tabla 6**

*Uso de Medicina Alternativa en el Tratamiento de Enfermedades*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 = Nada importante	3	0,7	0,7	0,7
2 = poco importante	20	5,1	5,1	5,9

3 = indiferente	56	14,7	14,7	20,6
4 = importante	135	35,3	35,3	55,9
5 = muy importante	169	44,1	44,1	100
Total	383	100	100	

Finalmente se consideró la búsqueda de métodos alternativos en los servicios y tratamientos médicos, obteniendo nuevamente resultados bastante positivos con un 44.1% asegurando que es muy importante y el 35.3% respondiendo que es importantes, esto nos dice que la gente siempre busca alternativas para mejorar su salud y/o lidiar con problemas de esta, por el contrario, hubo un 14.7% que les resulta indiferente, al 5,1% lo consideran poco importante y solo el 0.7% respondieron nada importante. El aporte de esta investigación científica se refleja en la creciente aceptación de los métodos alternativos en los servicios y tratamientos médicos. Los resultados indican que un 44.1% de los encuestados considera estas alternativas como muy importantes, y un 35.3% las valora como importantes. Esto sugiere que las personas están cada vez más abiertas a explorar opciones fuera de la medicina tradicional para mejorar su salud o enfrentar diversos problemas de salud. En contraste, un 14.7% mostró indiferencia, el 5.1% las consideró poco relevantes y solo un 0.7% las percibió como nada importantes. Este hallazgo destaca la disposición de la población a considerar nuevas formas de tratamiento, lo que podría impulsar la integración de terapias alternativas en los sistemas de salud existentes. Además, ofrece una base para futuras investigaciones que indaguen en las razones detrás de la preferencia por estos métodos y cómo pueden complementar la medicina convencional para lograr mejores resultados en el bienestar de las personas.

## Discusión

El turismo de salud se ha consolidado globalmente como una industria en expansión que presenta tanto oportunidades significativas como desafíos considerables. Este fenómeno implica el desplazamiento de pacientes hacia otros destinos para recibir atención médica de calidad a un costo accesible, un concepto que ha sido ampliamente discutido en la literatura. Según Gamboa et al. (2021), el turismo médico se define como el movimiento de pacientes desde su país de origen a otro para recibir atención médica de igual o superior calidad, a menudo con la ventaja de costos más bajos. Este tipo de turismo está impulsado por factores como la calidad de los servicios, la infraestructura avanzada y la disponibilidad de tecnología de punta en los destinos seleccionados. En este sentido, destinos como los países asiáticos han sido pioneros en aprovechar estas ventajas, promoviendo la integración de servicios médicos con infraestructura turística.

De manera similar, los resultados obtenidos en esta investigación confirman que el sur de Sonora, en particular, se está posicionando como un lugar emergente para el turismo de salud en México, especialmente debido a los avances en la infraestructura médica y el reciente establecimiento de hospitales de alta especialidad como el

IMSS-Bienestar en Vícam. Según Gómez (2024), la apertura de este hospital representa una mejora sustancial en el acceso a servicios médicos en comunidades previamente marginadas, lo que facilita la llegada a la atención médica sin necesidad de desplazarse a ciudades más grandes como Ciudad Obregón. Este tipo de avances son cruciales para fomentar el desarrollo del turismo de salud en áreas rurales y menos desarrolladas, abriendo oportunidades para que más pacientes internacionales puedan beneficiarse de la atención médica de calidad en estas regiones.

El perfil de los turistas médicos coincide con los hallazgos de Montalvo (2020), quien identifica a los jóvenes adultos como el grupo más propenso a buscar tratamientos médicos en el extranjero debido a su mayor movilidad y disposición a probar nuevas opciones de tratamiento a precios accesibles. Además, los estudios de Román et al. (2019) destacan la creciente conexión entre el turismo y la salud mental, indicando que el bienestar psicológico es un factor clave en la elección de destinos turísticos médicos. La investigación muestra que los participantes valoran tanto la salud física como el bienestar mental, reflejando una tendencia hacia un enfoque integral de la salud en el turismo.

Otro hallazgo interesante en esta investigación es la creciente apertura hacia la medicina alternativa y complementaria en los tratamientos médicos. Las terapias complementarias y alternativas (TAC), que incluyen enfoques como la acupuntura, la homeopatía y la medicina herbal, entre otros, están siendo cada vez más consideradas como opciones válidas para mejorar los tratamientos médicos convencionales. Este fenómeno coincide con los estudios de Ballesteros y Fernández (2015), quienes explican que las terapias complementarias se emplean junto con la medicina tradicional para mejorar los resultados del tratamiento, mientras que las alternativas a menudo sustituyen por completo a los enfoques convencionales. Este interés por incorporar prácticas no tradicionales en el cuidado de la salud es un factor que atrae a un número creciente de pacientes a destinos médicos que ofrecen una combinación de tratamientos convencionales y alternativos, lo que aumenta la diversificación de los servicios en el ámbito del turismo de salud.

En cuanto a la infraestructura médica, Sonora destaca por sus centros de salud de alta especialidad, como el Hospital de Especialidades N° 2 "Luis Donaldo Colosio Murrieta" del IMSS, que ofrece una amplia gama de servicios médicos especializados, incluyendo consultas, intervenciones quirúrgicas, exámenes clínicos y tratamientos de alta complejidad. Según el IMSS (2020), este hospital es una de las unidades médicas de alta especialidad (UMAE) más importantes de la región noroeste de México, atendiendo a millones de personas de Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora. Además, el IMSS (2021) reporta que diariamente se realizan cientos de consultas, cirugías y procedimientos médicos, lo que demuestra la capacidad de estos centros para satisfacer las necesidades de un alto volumen de pacientes, tanto locales como internacionales.

El creciente interés por el turismo médico en Sonora está respaldado por datos proporcionados por Bancomext (2023), que indican que Sonora es uno de los principales destinos para turistas sanitarios en México, junto con Baja California, la Ciudad de México y Jalisco. Este fenómeno refleja una tendencia más amplia en México,

donde el turismo de salud está ganando cada vez más relevancia como una fuente importante de ingresos. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de Sonora como un destino emergente en el turismo sanitario, todavía existen oportunidades para aumentar su visibilidad, mejorar la promoción de sus servicios médicos y atraer más turistas internacionales. La falta de difusión y la subutilización de los servicios médicos en el sur de Sonora representan un reto para maximizar el potencial económico de esta actividad.

El turismo de salud es una fuente importante de ingresos y mejora la calidad de vida de los pacientes, además de fortalecer la infraestructura médica local. Para aprovechar este potencial, es crucial invertir en infraestructura médica, promover terapias alternativas y difundir los beneficios de los servicios médicos locales internacionalmente. A medida que crece la demanda, los destinos médicos deben adaptarse a las nuevas expectativas, ofreciendo atención de calidad, innovación en tratamientos y un enfoque integral de la salud.

Se puede apreciar, que el turismo de salud ha emergido como un sector clave en diversas regiones del mundo, debido a su capacidad para generar crecimiento económico y atraer turistas que buscan servicios médicos de calidad a precios más competitivos. Al comparar los estudios de turismo de salud en general con la situación particular de las ciudades del sur de Sonora, surgen similitudes y diferencias que permiten contextualizar mejor el impacto de esta industria en la región.

En lo que respecta a las similitudes con otros estudios, en primer lugar, tanto los estudios globales como los realizados sobre el turismo de salud en Sonora coinciden en que la infraestructura médica y la calidad de los servicios son factores decisivos para la atracción de turistas médicos. Por ejemplo, en el estudio sobre turismo de salud realizado por Arias et al. (2012), enfatiza la importancia de los avances tecnológicos y las infraestructuras médicas bien desarrolladas para el crecimiento del turismo médico, un factor que también se menciona en el análisis del Hospital IMSS-Bienestar Vícam *Switch* en Sonora, donde la inauguración de instalaciones médicas de alta calidad ha sido celebrada como un gran paso para mejorar el acceso a servicios de salud en la región (Gómez, 2024). En ambos casos, la disponibilidad de tecnología avanzada en los centros de salud facilita la atención médica de alta calidad, lo que atrae a pacientes tanto locales como internacionales.

Además, todos los estudios abordan la creciente demanda de servicios médicos accesibles como una motivación principal para los pacientes que participan en el turismo de salud. Esto se refleja en el informe de Invattur (2023), que destaca que los turistas que buscan servicios de salud lo hacen no solo por la calidad, sino también por los precios más bajos en comparación con sus países de origen. Esta misma tendencia se observa en Sonora, donde los pacientes de diferentes partes de México eligen la región por su accesibilidad y costos relativamente bajos de tratamientos médicos, especialmente en ciudades como Ciudad Obregón.

Se puede apreciar, también que existen diferencias notables entre los estudios globales y la situación específica de Sonora, principalmente en el contexto socioeconómico y las políticas de salud locales. Mientras que en el análisis global del turis-

mo de salud se señala que destinos asiáticos como India y Tailandia son líderes en la industria debido a su infraestructura médica de nivel internacional (Gamboa et al., 2021), Sonora enfrenta el reto de posicionarse en un mercado global saturado. Aunque la infraestructura hospitalaria en el sur de Sonora ha mejorado con instituciones como el Hospital de Especialidades N° 2 "Luis Donaldo Colosio Murrieta" (IMSS, 2020), la región aún necesita mayores esfuerzos de promoción para atraer pacientes internacionales, lo que limita su competitividad frente a destinos más consolidados.

Además, en los estudios globales, como refiere Ramírez (2023), se subraya la importancia de las políticas gubernamentales y las redes de apoyo que facilitan la integración de los servicios médicos con las necesidades del turismo. Mientras tanto, en Sonora, aunque existen políticas de salud pública como las del IMSS, el enfoque en el turismo médico aún está en una fase de desarrollo. La región sur de Sonora carece de una promoción estratégica más agresiva, lo que podría limitar su capacidad para competir a nivel nacional e internacional en el campo del turismo de salud.

Otra diferencia se encuentra en la apertura hacia la medicina alternativa. Mientras que estudios como el de Ballesteros y Fernández (2015) señalan la creciente aceptación de terapias complementarias y alternativas en destinos turísticos de salud más consolidados, en Sonora aún se observa una preferencia por la medicina convencional. Este contraste refleja las diferentes etapas de desarrollo del turismo de salud en la región, donde los tratamientos médicos tradicionales siguen siendo la oferta predominante, mientras que, en otros lugares, como en el estudio de Román et al. (2019), la combinación de medicina tradicional y alternativa ya es una tendencia establecida.

En resumen, el turismo de salud representa una oportunidad clave para el desarrollo económico y social de las regiones que lo promuevan, como lo demuestra el caso de Sonora. Sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de las autoridades locales y las instituciones de salud para crear un entorno atractivo para los turistas médicos, combinando la oferta de servicios médicos de calidad con un enfoque integral que considere tanto la salud física como mental.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Se concluye que el turismo médico es un sector en expansión destinado a revelar a los posibles pacientes acerca de las posibilidades de tratamiento médico en el extranjero, el objetivo es promover el desarrollo industrial (Moreno et al., 2022). La desigualdad en el acceso a los servicios médicos es considerada en ocasiones como una mercancía más que una necesidad humana, que impulsa el desarrollo del turismo médico. El incremento acelerado de esta actividad en el siglo pasado, particularmente en las naciones en vías de desarrollo, ha generado la necesidad de analizar el comportamiento entre los países de procedencia y destino, un trabajo del cual no disponen los estudios geográficos en el Sur Global. Uno de los ejemplos más destacados de turismo sanitario y de los ejemplos más ilustrativos de turismo de salud entre Estados Unidos y México, el cual ha sido ampliamente discutido en

la literatura profesional (Rodríguez y Alvarado, 2022).

Acorde a Hernández (2023), México se ha transformado en el segundo lugar en términos de turismo sanitario más popular, recibiendo 1,2 millones de pacientes extranjeros cada año. En segundo lugar, después de Tailandia, que tiene 1,8 millones de habitantes. El turismo de bienestar se ha transformado en un soporte fundamental de la economía de México, produciendo alrededor de 3.900 millones de dólares en ingresos.

Sonora cuenta con aspectos promotores del avance del turismo médico, incluyendo la capacidad de los hospitales y del personal sanitario en el mundo, además, debido a la estructura de su población y las peculiaridades del sistema de salud, crean ambiente favorable para que la población se convierta en potencial. La necesidad de servicios públicos de salud es baja, la infraestructura vial cuenta con instalaciones adecuadas y un tráfico fluido (Berrelleza et al., 2024)

Para crear condiciones médicas y hospitalarias de alta calidad, se inició el proceso de acreditación de clínicas y hospitales y se llevó a cabo la capacitación del personal. Se destacó que existen seis instituciones del estado de Sonora han recibido la certificación del estándar de calidad, entre ellas la Unidad Médica Profesional Superior del Seguro Social en Ciudad Obregón, aunque no atiende a extranjeros (El Economista, 2013).

De acuerdo con Flores et al. (2021), el producto turístico de México está estrechamente relacionado con las características físicas y socioculturales de cada región, aunque se han reportado oportunidades para beneficiarse del turismo de salud debido a la proximidad de México a Estados Unidos (una de las naciones con el mayor desembolso en salud). En realidad, un considerable número de ciudadanos estadounidenses sin seguro acuden a clínicas en México y América Latina porque los procedimientos médicos son más baratos allí que en sus propios países, y la práctica está creciendo. Según Bancomext, Sonora es uno de los estados de la república más receptivos en turismo de salud (El Imparcial, 2023).

En base a los resultados obtenidos de las personas encuestadas de acuerdo al género se observó que poco más de la mitad fue masculino con el 50.7, femenino 47.8 y la suma del resto de las respuestas representaron el 0.14. En relación a la edad se descubrió que el rango de edad entre 15 a 25 años representa 68.4 el resto de 26 años en adelante con 31.6. Otro dato relevante es la oferta de salud y bienestar físico de las personas arrojando como principal respuesta importante 53.7 lo que significa que le dan valor al bienestar personal.

Por otro lado, se cuestionó acerca del turismo de salud como alternativa para apoyar al bienestar mental de las personas, mencionaron que es importante en 44.1 seguido de muy importante con 39.7 observándose muy poca diferencia en dichas respuestas. Señalaron que la utilización de equipos médicos como muy importante con 48.5 e importante 40.4 con mínima diferencia entre ellos, consideran que el equipo médico juega un papel relevante en el desempeño de los servicios y tratamientos. El uso de medicina alternativa en los tratamientos en las enfermedades de las personas mencionó buscar alternativas para mejorar la salud como muy impor-

tante 44.1 y 35.3 respondió que importante.

Lo que da soporte al sur del estado de Sonora como un lugar idóneo para el desarrollo del turismo de salud, al contar con servicios de especialidades de calidad que atrae principalmente a personas de Baja California, Sinaloa y Sonora principalmente, dónde se puede aprovechar para atraer a personas de otras partes del país y otras naciones como Estados Unidos y Canadá que carecen de servicios de salud.

En resumen, aunque el turismo de salud en Sonora comparte características comunes con los estudios internacionales, como la importancia de la calidad de los servicios médicos y la infraestructura adecuada, también presenta diferencias en su grado de desarrollo y posicionamiento a nivel global. Sonora, con su creciente infraestructura y accesibilidad, tiene el potencial de posicionarse como un destino competitivo para el turismo médico, pero debe superar ciertos desafíos relacionados con la promoción, la diversificación de servicios y el uso de tecnologías innovadoras para competir con destinos más establecidos. La integración de estrategias de marketing y el enfoque en la medicina alternativa podrían ser áreas clave para mejorar la oferta y atraer a un mayor número de turistas internacionales en el futuro.

Se recomienda fortalecer la colaboración entre el sector público y privado para promover el turismo de salud, lo que permitirá una gestión más eficiente y aprovechar las oportunidades del sector. Es fundamental desarrollar un sistema que garantice la calidad de los productos turísticos relacionados con la salud, priorizando la seguridad y los beneficios para los consumidores. Además, se debe investigar sobre políticas públicas y estrategias empresariales para tomar decisiones informadas y mejorar la sostenibilidad del sector.

Es necesario recopilar datos más precisos sobre cómo hacer el turismo de salud más accesible y sostenible, abriendo oportunidades especialmente para el sur de Sonora. Sin embargo, también representa desafíos para las autoridades. El turismo de salud puede impulsar diversos sectores turísticos, permitiendo a los visitantes disfrutar tanto de servicios médicos de calidad como de las atracciones locales. Por último, se debe mejorar la coordinación entre autoridades y organizaciones locales para promover efectivamente el turismo médico. Comparar estos esfuerzos con estudios previos puede ayudar a identificar mejores prácticas.

## Referencias

- Arias, F., Carballo, A., & Matos, R. (2012). El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global. *Clío América*, 6(11), 72-98. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114831.pdf>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M., & Miranda, M. (2019). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 66(3), 201-208. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Babativa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326424046.pdf>

- Ballesteros, S., & Fernández, I. (2015). Conocimientos y actitudes sobre terapias alternativas y complementarias en estudiantes de ciencias de la salud. *Investigación Educativa Médica*, 4(16), 207-215. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572015000400207](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572015000400207)
- Bancomext (2023). *México, uno de los destinos más importantes para el turismo de salud*. Banco Nacional de Comercio Exterior. <https://www.bancomext.com>
- Berrelleza, A., Carrillo, L. y Barboza, R. (2024). Análisis exploratorio del turismo de salud en Hermosillo, Sonora y su incorporación en la economía digital. *Revista Vértice Universitario*, 26(95), e-99. <https://revistavertice.unison.mx/index.php/rvu/article/view/99/127>
- Cházaro-Arellano, E. (2024). Análisis de datos en las investigaciones cualitativas: el reto frente al investigador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, IX (17), 168-171. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v9n17/2542-3088-raiko-9-17-168.pdf>
- Coronel-Carvajal, C. (2022). *Las variables y su operacionalización*. Arch méd Camagüey, 27, e8775 <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v27/1025-0255-amc-27-e8775.pdf>
- De la Cruz, J., Ferrero, R., Rivas, J., & Cruz, N. (2023). Turismo de bienestar como segmento en crecimiento: una mirada desde los estudios bibliométricos. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 8(1), 98-112. <https://www.redalyc.org/journal/6731/673174514007/html/>
- El Economista (2013). Promueven turismo de la salud en Sonora. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/estados/Promueven-turismo-de-la-salud-en-Sonora-20130122-0088.html>
- El Imparcial (2023). Sonora destaca en turismo médico, impulsando a México como 2do destino mundial. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/son/sonora/2023/11/26/sonora-destaca-en-turismo-medico-impulsando-a-mexico-como-2do-destino-mundial/>
- El Universal. (2023) Sonora destaca en turismo médico, impulsando a México como segundo destino mundial. *El Universal*. <https://www.elimparcial.com/son/sonora/2023/11/26/sonora-destaca-en-turismo-medico-impulsando-a-mexico-como-2do-destino-mundial/>
- Flores, S., Huerta, R., Mariño, J., & Pinochet, G. (2021). Turismo médico en el Pacífico mexicano: El caso de la Clínica Oceánica en Mazatlán, México. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 40(5), 502-507. <https://www.redalyc.org/journal/559/55969711008/html/>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales y de acción participativa). *RECIMUNDO*, 4(2), 168. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Gómez, C. (2024). Celebran Yaquis apertura de Hospital IMSS Bienestar Vícam Switch. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/10/03/estados/celebran-yaquis-apertura-de-hospital-imss-bienestar-vicam-switch-1714>
- Hernández, A. (2023). México, el segundo país del mundo que recibe más turismo de salud. *El País de México*. <https://elpais.com/mexico/2023-10-25/mexico-el-segundo-pais-del-mundo-que-recibe-mas-turismo-de-salud.html>

- Hernández, J. (2023). Turismo de salud y redes colaborativas en innovación. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 13(2), 45-60. [https://www.redalyc.org/journal/5762/576262996003/html/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.redalyc.org/journal/5762/576262996003/html/?utm_source=chatgpt.com)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS], (2020). Instituto Mexicano del Seguro Social. <https://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202002/094>
- Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS], (2020). *UMAE Hospital de especialidades del IMSS en Sonora, centro de referencia en cirugía cardiovascular, trasplante renal y de córnea*. <https://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202002/094>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. [IMSS], (2021). *Hospital de especialidades en Ciudad Obregón, 31 años de servicio*. <https://www.gob.mx/imss/articulos/hospital-de-especialidades-en-ciudad-obregon-31-anos-de-servicio-de-alta-calidad?idiom=es>
- Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas [Invattur], (2023). *Estudio de turismo de salud y bienestar. Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas*. [https://invattur.es/uploads/entorno\\_37/ficheros/63eba235199a31814048112.pdf](https://invattur.es/uploads/entorno_37/ficheros/63eba235199a31814048112.pdf)
- Montalvo, R. (2020). Modelo de gestión para el turismo médico en México. *Patrimonio y Desarrollo*.
- Moreno, K., Díaz, E., & Alvis, N. (2022). *Turismo médico en América: Una revisión de sus dinámicas e influencias en los sistemas de salud*. *Salud UIS*, 54, 2038. <https://doi.org/10.18273/saluduis.54.e22038>
- Organización Mundial del Turismo [OMT], (2018). *Exploring Health Tourism - Executive Summary*. World Tourism Organization (UNWTO) & European Travel Commission (ETC). <https://doi.org/10.18111/9789284420308>
- Ramírez, J., & Callegas, P. (2020). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 9740. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/7658/11619/>
- Ramírez, Y. (2023). *Retos del turismo médico y de salud: Una revisión de literatura del 2009 al 2020*. [https://www.researchgate.net/publication/366441392\\_Retos\\_del\\_turismo\\_medico\\_y\\_de\\_salud\\_una\\_revision\\_de\\_literaturadel\\_2009\\_al\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/366441392_Retos_del_turismo_medico_y_de_salud_una_revision_de_literaturadel_2009_al_2020)
- Reyes-Ruiz, L., & Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Revista Científica*, 1(1), 45-52. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/cbb661ef-30e3-4263-b7b2-810e88237f5f>
- Rodríguez, A., & Alvarado, I. (2023). Explorando el turismo médico en México. *Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities*. <https://www.cife.edu.mx/forhum/index.php/forhum/article/view/112/79>
- Román, M., Pavlova, N., Eguizábal, I., & Pavlova, I. (2019). El turismo y el bienestar. *Journal of Tourism and Heritage Research*. [https://www.researchgate.net/publication/350948494\\_EL\\_TURISMO\\_Y\\_EL\\_BIENESTAR](https://www.researchgate.net/publication/350948494_EL_TURISMO_Y_EL_BIENESTAR)

- Sánchez, D. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 9(17), 38-39. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Vargas, M. M. (2017). Revisión de estrategias de turismo de salud e identificación de aportes para Santander, Colombia. *MedUNAB*, 20(3), 349-361. <https://doi.org/10.29375/01237047.2582>

# CAPÍTULO 5

## El aprendizaje individual a través del contexto organizacional en México y Bolivia

**Marco Alberto Núñez Ramírez**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[marco.nunez@itson.edu.mx](mailto:marco.nunez@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-5825-4482>

**María Nélide Sánchez Bañuelos**

*El Colegio de Sonora*

[msanchez@colson.edu.mx](mailto:msanchez@colson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-8044-4589>

**Karla Alejandra Garduño Realivazquez**

*Universidad de Sonora*

[karla.garduno@unison.mx](mailto:karla.garduno@unison.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-5199-9163>

### Resumen

*El objeto del presente estudio es analizar cómo el aprendizaje colectivo influye sobre el aprendizaje individual dentro del entorno organizacional. Para llevar a cabo dicha investigación fue necesario emplear una muestra conformada por 102 empresas pertenecientes al sector industrial, comercial y de servicio en México y Bolivia; donde se realizó un estudio con metodología cuantitativa de alcance correlacional, empleando la técnica de Modelación de Ecuaciones Estructurales en el programa SmartPLS 4 con la finalidad de poner a prueba las preguntas de investigación, siendo así posible corroborar que los aprendizajes colectivos (aprendizaje organizacional, cultura y aprendizaje grupal) no tuvieron una influencia significativa sobre el*

*aprendizaje individual. Este estudio concluye que, si bien el aprendizaje colectivo sí tiene un papel importante en el desarrollo de conocimientos, conductas y habilidades de los empleados, se requiere considerar las condiciones particulares de los trabajadores como individuos, incluso cuando se estudian a organizaciones de diferentes países y contextos socioculturales.*

**Palabras clave:** Aprendizaje Individual, Aprendizaje Organizacional, Aprendizaje Grupal, Cultura, México, Bolivia.

## Introducción

Aprender juega un papel muy importante para los individuos como para las organizaciones. Según Christian (2019), el desarrollo de la humanidad ha sido posible gracias a la conversión del aprendizaje individual en un aprendizaje colectivo que ha sido transmitido de generación en generación. Esto muestra cómo convergen diferentes niveles de aprendizaje donde interactúa la parte individual, social y organizacional. Es por ello por lo que el aprendizaje puede ser abordado desde diferentes perspectivas, siendo el enfoque pedagógico y organizacional la base para entender cómo los individuos aprenden nuevos conocimientos, actitudes y habilidades dentro de la organización donde laboran.

En primer lugar, es importante considerar que el aprendizaje ha sido concebido como "proceso de adquirir información, patrones de conducta o habilidades nuevas y relativamente duraderas, que se caracterizan por la modificación de la conducta como resultado de la práctica, el estudio o la experiencia" (Asociación Americana de Psicología [APA], 2010, p. 38). Para su comprensión, ha surgido una larga tradición de diferentes teorías psicoeducativas y pedagógicas que han tratado de explicar el aprendizaje individual [e.g., conductismo, humanismo, cognoscitvismo, constructivismo, entre muchas otras), pero también el aprendizaje colectivo, como La teoría sociohistórica de Vygotsky (Ferreiro, 2003), La teoría del Aprendizaje social de Bandura y Walters (1974).

El aprendizaje es un fenómeno interno del individuo. Dentro de los principales teóricos del aprendizaje individual se pueden ubicar la teoría psicogenética y el conductismo. En el primer caso es posible ubicar a Piaget (1991), quien sostenía que el desarrollo cognitivo de las personas pasa por medio de diferentes etapas de las cuales depende su capacidad para aprender. Además, en el caso del conductismo, teóricos como Pavlov, Watson y Skinner estudiaron cómo los estímulos influyen en la conducta. Por ejemplo, Skinner (1994) consideraba que el aprendizaje era fruto del empleo de dos tipos de reforzadores: positivo y negativo. En cuanto a esta última visión, es importante señalar que dentro de los estímulos y las respuestas también se puede considerar al entorno y la parte social. Por lo tanto, si bien en estas teorías, que se centran en el aprendizaje como fenómeno interno del individuo, no pueden dejar de lado la consideración del entorno y las demás personas. Es por ello por lo que han surgido otras perspectivas teóricas que le han dado un rol con mayor

significativo a estos elementos.

Ferreiro y Calderón (2004) expresan que, desde la antigüedad, el aprendizaje ha estado vinculado a la interacción social. En este tenor, Vygotsky sostiene que el aprendizaje tenía su origen en la influencia social y en el contexto sociocultural (Santrock, 2006). Además, en este mismo tenor, según Bandura y Walters (1974), las personas aprenden por medio de la observación de otras personas y la imitación social. De este modo, es posible ubicar la relevancia del entorno para el aprendizaje de los individuos; sin embargo, ¿esto mismo sucede dentro de los diferentes contextos sociales? ¿qué pasa dentro de las empresas? Para dar respuesta a estas preguntas es que surgió el estudio del aprendizaje organizacional, el cual, hoy en día, en un mundo que valora más que nunca los elementos intangibles, se ha convertido en un tema de interés para los estudiosos de la administración.

Teóricamente, la investigación sobre este tópico ha estado presente desde Los Principios de la Administración Científica de Taylor (1919) –obra pionera sobre la ciencia administrativa– y, de una u otra forma, ha estado presente en diferentes perspectivas. En décadas posteriores, la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Barney et al., 2011) ha presentado al aprendizaje organizacional como un activo intangible que puede proveer ventajas competitivas sostenidas. Así, los aprendizajes dentro de la organización pueden convertirse en recursos (valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles) para competir (Barney, 1991).

Otra teoría que ha tenido impacto sobre el estudio del aprendizaje organizacional ha sido la Teoría de la Empresa creadora de conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995). Aquí, estos autores –cuya obra, según Montenegro et al. (2019), es una de las principales referencias de este tópico– han tratado de explicar cómo las empresas pueden generar conocimiento a través del plano individual y social, considerando la conversión del conocimiento tácito a explícito. Si bien el aprendizaje no se refiere exclusivamente a conocimientos (teóricos o prácticos) sino que involucra también aspectos comportamentales, esta visión muestra –específicamente dentro de las etapas de creación del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización)– que para que el aprendizaje pase de lo individual a lo organizacional, se requiere de la participación de un enfoque social y estructural.

Otra manera de explicar cómo el contexto tiene influencia sobre el aprendizaje organizacional, desde un punto de vista teórico, es la consideración de la Teoría de Capacidades Dinámicas (Teece et al., 2007), donde el aprender puede ser una capacidad que puede atender las necesidades cambiantes de las organizaciones. Esto puede constatarse en la bibliometría realizada por Hael et al. (2024), quienes encontraron que las variables asociadas y que explican al aprendizaje organizacional han cambiado durante el lapso los períodos 1982–2001, 2002–2012 y 2013–2023, resaltando que, con el paso de los años, ha aumentado la participación de otras variables al explicar el aprendizaje organizacional, donde la cultura y el cambio destacaron por ser constantes. El aprendizaje organizacional se ha vuelto cada vez más complejo, donde se involucran diferentes niveles contextuales. Por ejemplo, el estudio del aprendizaje interorganizacional –entre diferentes empresas– ha crecido en los últimos años (Anand et al., 2021).

Cabe señalar que la evidencia empírica sobre el estudio de aprendizaje organizacional ha ido en aumento en los últimos años (Castaneda et al., 2018), y tal como mencionan Hael et al. (2024), la influencia de variables contextuales ha tenido un papel relevante dentro de los estudios sobre esta variable; motivo por el cual algunos teóricos se han interesado por explicar cómo la cultura organizacional podría influir en el fomento del aprendizaje dentro de los colaboradores de una empresa.

En este tenor, Hofstede (1980) ha estudiado las diferencias culturales entre diferentes naciones a través de cuatro dimensiones: (1) distancia de poder (percepción de que el poder es distribuido inadecuadamente), (2) evitación de la incertidumbre (evitar el riesgo), (3) individualismo/colectivismo (integración de las personas en grupos), y la (4) masculinidad/feminidad (valores masculinos de competencia contra los femeninos de cuidado); a las cuales, posteriormente, se añadió también (5) la orientación a largo plazo (visión a largo o corto plazo), y (6) la indulgencia (autocontrol sobre deseos e impulsos) (Hofstede 2011), y, finalmente, la motivación de logro y éxito (tendencia a la competencia y alcance del éxito) (Hofstede, 2023). Tales aspectos pueden favorecer o no al aprendizaje. Según el estudio realizado Morera y Galván (2018), las dimensiones culturales de Hofstede pueden servir para comprender cómo aprenden los individuos; pues –por ejemplo– la manera de aprender en una cultura colectivista no es igual que en una individualista, o en una donde exista un nivel alto de distancia de poder donde no se permita la participación y la transmisión de ideas.

Por otro lado, también se destaca la visión de Cameron y Quinn (2006), quienes postulan la existencia de cuatro tipos de culturas organizacionales: (1) cultura de clan (donde los empleados tienen relaciones cercanas y se ven como una familia); (2) cultura de mercado (centrada en la competencia), (3) cultura de adhocracia (donde se fomenta la participación, creatividad e innovación); y (4) cultura de jerarquía (basada en una visión burocrática a través de normas y reglas establecidas). En este caso, al igual que la perspectiva anterior, la cultura dominante de una organización impacta en cómo se aprende. Por ejemplo, las culturas adhocráticas son las mayores promotoras del aprendizaje en contraposición de las jerárquicas, donde se trata de seguir estrictas normas evitando la propuesta de nuevas ideas.

Ahora bien, a partir de esto surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo influye la cultura en el aprendizaje organizacional? Si bien existen diferentes posturas acerca de la cultura, la postura de Hofstede (1980, 2011) ha permitido comparar las dimensiones culturales de diferentes países. En estudios recientes, Hofstede (2023) ha estudiado a países latinoamericanos como México y Bolivia que, si bien comparten algunos elementos contextuales (e.g., son países latinoamericanos con un pasado colonial ibérico), según los hallazgos reportados por este autor, la mayoría de las dimensiones fueron similares, mientras que las diferencias más notables entre ambos países se encuentran en las dimensiones de motivación hacia el logro y éxito e indulgencia, donde México obtuvo puntajes mayores. Por lo tanto, se postula la Hipótesis 1. "Las variables sociales y contextuales (la cultura y aprendizaje grupal y organizacional) influyen sobre el aprendizaje individual en empresas de México y Bolivia".

Aunque la evidencia empírica ha mostrado que la cultura ha jugado un rol importante para comprender el aprendizaje dentro de la organización (Hael et al., 2024), no es del todo claro cómo ésta podría influir dentro del aprendizaje organizacional. Por lo tanto, una forma de evaluar esto sería el comparar algunas formas de aprendizaje en empresas de países que podrían tener diferencias no tan notables en cuanto a sus características culturales desde la perspectiva de Hofstede (2023), como es el caso de México y Bolivia. Entonces, considerando estos elementos y, retomando que la cultura puede afectar en el aprendizaje de la organización, se formula la última pregunta de investigación ¿existen diferencias significativas en cuanto al aprendizaje organizacional en empresas de México y Bolivia? A partir de esto, se plantea la Hipótesis 2: "No existen diferencias significativas en el aprendizaje organizacional en empresas de México y Bolivia".

Para poner a prueba dichas hipótesis y cuestionamientos, se presenta, a continuación, el método de estudio propuesto, donde se resalta que la manera de operacionalizar la parte contextual del aprendizaje fue a partir de los siguientes elementos: aprendizaje organizacional (AOrg), aprendizaje grupal (AG) y la cultura, así como el aprendizaje individual (AI), según la propuesta de Castañeda y Fernández (2007).

## **Método**

Con el fin de cumplir el objetivo de la investigación, se llevó a cabo una investigación cuantitativa con un alcance correlacional, siguiendo las características expresadas por Hernández et al. (2014).

### ***Participantes***

Mediante un muestreo no probabilístico, se obtuvo una muestra conformada por 102 empresas de México ( $n_1 = 51$ ) y Bolivia ( $n_2 = 51$ ), con las siguientes características: (a) Actividad: empresas industriales (23), comerciales (25) y de servicios (54); (b) Número de empleados: 1 a 10 (6), 11 a 50 (29), 51-250 (19), más de 251 (48).

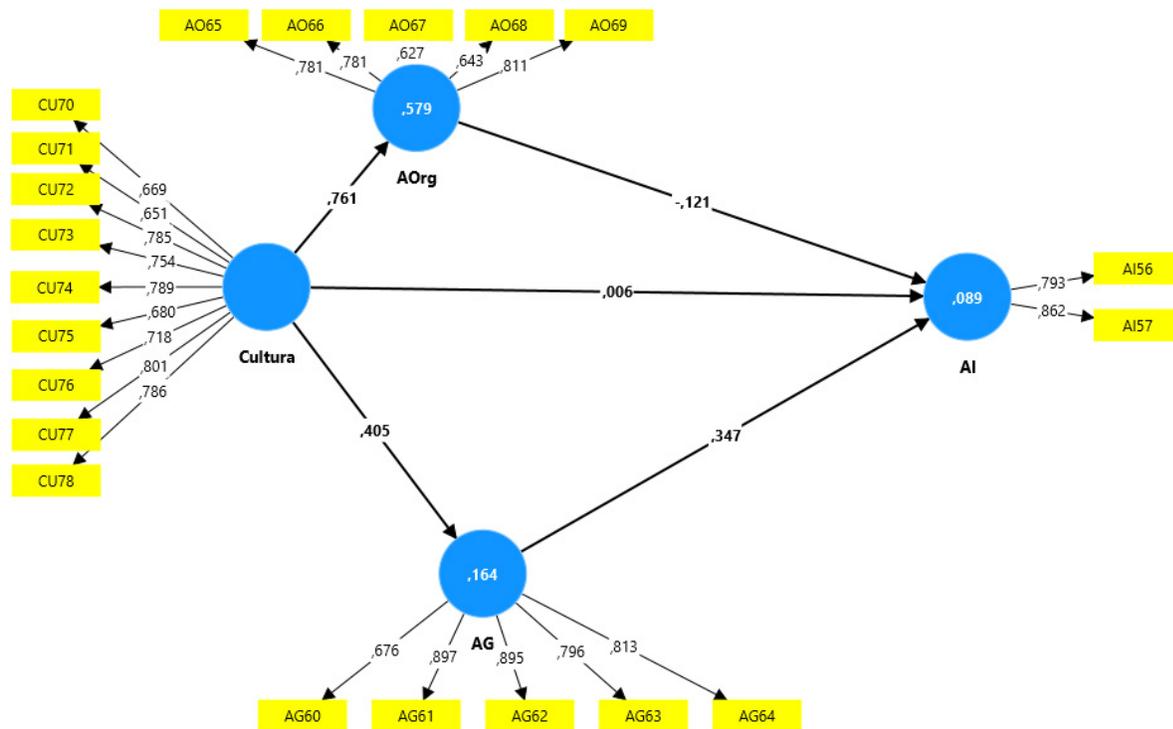
### ***Instrumento de medición***

Se empleó el instrumento propuesto por Cartañeda y Fernández (2007), considerando exclusivamente cuatro dimensiones: (1) aprendizaje grupal ([AG] cuatro ítems); (2) cultura (cinco ítems); (3) aprendizaje organizacional ([AOrg] cuatro ítems) y (4) aprendizaje individual ([AI] dos ítems). En todos los casos, se empleó una escala Likert de 5 puntos con opciones de respuesta que van desde Totalmente de acuerdo a Totalmente en desacuerdo. En la Figura 1 es posible observar que las cargas factoriales de cada uno de los ítems fue elevado y, por lo tanto, aceptables.

Con el fin de evaluar su calidad psicométrica, se empleó el programa SmartPLS 4 para analizar la confiabilidad y validez del mismo (Ver Figura 1). En cuanto a la primera, considerada como la "capacidad de un instrumento de medición (...) para medir un atributo en forma consistente, que arroja los mismos resultados entre múltiples aplicaciones a la misma muestra" (APA, 2010, p. 99), se tomó en consideración dos indicadores: alpha de Cronbach, cuyos valores fueron altos para AG, AOrg

y Cultura, salvo el caso de AI, la cual obtuvo un valor medio, según Hernández et al. (2010) "si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular, en cambio, si supera el 0.75 es aceptable" (p. 302); además, se consideró el análisis de fiabilidad compuesta, cuyos resultados fueron satisfactorios.

**Figura 1**  
*Modelo Estructural*



Por otro lado, en cuanto a la validez de constructo –entendida como “el grado en que una prueba o instrumento es capaz de medir un constructo, rasgo o capacidad teórica” (APA, 2010, p. 560)–, se midieron dos tipos: validez convergente y discriminante (Tabla 1). La validez convergente se refiere a la capacidad del instrumento para medir el constructo que se deseaba medir (Sapsford, 2006), pues existe un grado importante de correlación entre los conceptos similares (Hair et al., 2014); mientras que la segunda “se demuestra mostrando que las medidas de los constructos entre los que no existe relación conceptual no se correlacionan en los datos” (APA, 2010, p. 560). En cuanto a la forma de medirlas, fueron empleados dos análisis estadísticos: AVE (Varianza promedio extraída), la cual mide la convergencia entre los ítems de un mismo constructo (Hair et al. 2014), y el criterio Fornell Larcker.

**Tabla 1**  
*Confiabilidad y Validez Convergente*

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (rho_a)	Fiabilidad compuesta (rho_c)	Varianza extraída media (AVE)
AG	,874	,880	,910	,671
AI	,544	,556	,813	,685
AOrg	,782	,799	,851	,537
Cultura	,895	,898	,915	,546

El Criterio Fornell-Larcker se refiere a que el constructo comparte una varianza alta con sus respectivos ítems (Hair et al., 2017). En la Tabla 2 se muestran los resultados de esta prueba, obteniendo resultados favorables con una sola excepción.

**Tabla 2**  
*Criterio Fornell-Larcker*

	AG	AI	AOrg	Cultura
AG				
AI	,378			
AOrg	,599	,139		
Cultura	,449	,163	,895	

## Resultados

Con el propósito de cumplir el objetivo del estudio, y dando continuidad al análisis PLS, se emplearon las técnicas bootstrapping y blindfolding, las cuales son empleadas para probar la significancia de los resultados a través de la estimación de 5000 submuestras y la medición la relevancia predictiva a través del indicador Q2 (Hair et al., 2017), respectivamente. En la Tabla 3, se puede observar que –en los Estadísticos t– que solo el aprendizaje grupal tuvo un impacto significativo y positivo sobre el aprendizaje individual, lo cual no sucedió respecto al aprendizaje organizacional y la cultura (Ver Tabla 3), con un valor Q2 no favorable (-.029). A partir de esto, no fue posible corroborar estadísticamente la Hipótesis 1. “Las variables sociales y contextuales (la cultura y aprendizaje grupal y organizacional) influyen sobre el aprendizaje individual en empresas de México y Bolivia”.

**Tabla 3**  
*Bootstrapping*

	<b>Muestra original (O)</b>	<b>Media de la muestra (M)</b>	<b>Desviación estándar (STDEV)</b>	<b>Estadísticos t ((O/STDEV))</b>	<b>Valores p</b>
AG -> AI	,347	,360	,147	2,357	,018
AOrg -> AI	-,121	-,089	,229	,529	,597
Cultura -> AG	,405	,421	,094	4,318	,000
Cultura -> AI	-,043	-,084	,235	,182	,856
Cultura -> AOrg	,761	,769	,045	16,897	,000

Tales hallazgos muestran que la influencia de la parte social y cultura sobre el aprendizaje individual no es concluyente. Si bien es cierto que la explicación del fomento de esta variable dentro de una organización a partir de la cultura (e.g., Cameron y Quinn, 2006; Hofstede, 1980; 2011; entre otros), modelos psicoeducativos (e.g., La teoría del aprendizaje social [Bandura, y Walters, 1974]; La teoría sociocultural de Vygotsky), pueden aportar elementos importantes para comprender cómo las personas aprenden bajo la influencia del contexto social de la organización, la evidencia empírica ha encontrado que la participación de la cultura ha ido en aumento durante los últimos años (Hael et al., 2024).

Ahora bien, considerando que, según las dimensiones culturales de Hofstede (2023), tanto México y Bolivia han mostrado características similares, lo cual, en cuanto a la consideración de los tipos de aprendizajes analizados en el presente estudio, se pudo constatar que, salvo el aprendizaje individual, no existieron diferencias significativas. Por lo tanto, la evidencia empírica soportó parcialmente la Hipótesis 2: "No existen diferencias significativas en el aprendizaje organizacional en empresas de México y Bolivia" (Ver Tabla 4).

**Tabla 4**  
*Comparación de medias*

Variables	<b>México</b> <i>n = 50</i>		<b>Bolivia</b> <i>n = 52</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>		
Aprendizaje Grupal	4.0000	.82808	3.9731	.61489	0.186	0.853
Aprendizaje Organizacional	3.8200	.83422	3.8154	.46837	0.034	0.973
Cultura	3.5371	1.07276	3.4066	.76455	0.705	0.482
Aprendizaje Individual	4.0300	.73130	3.7308	.74401	2.048	0.043

## Conclusiones y recomendaciones

Por medio de esta investigación cuantitativa con alcance correlacional, y a través del estudio de una muestra conformada por 102 empresas de México y Bolivia, se cumplió el objetivo planteado. En términos generales, se pudo constatar que, aunque la cultura (Hael et al., 2024), y los aprendizajes colectivos (i.e., grupal y organizacional), pueden tener un papel importante en el fomento del aprendizaje individual, la evidencia empírica encontrada discrepó con ello.

Si bien, dentro del presente estudio, no se indaga con la cultura organizacional de las empresas en cuestión, una posible explicación de los hallazgos encontrados fue que posiblemente la cultura dominante en estas empresas de ambos países es una no asociada con el aprendizaje (e.g., las culturas jerárquicas según Cameron y Quinn [2006] o con un alto nivel de masculinidad, considerando el modelo Hofstede (2011). Además, aunque estos resultados no pueden ser generalizados debido al tipo de muestreo empleado –no probabilístico– lo reportado en este documento ha tratado de mostrar que aún no está del todo claro cómo la cultura podría influir en el aprendizaje individual dentro del contexto latinoamericano, región que ha sobresalido por bajos niveles de innovación (Lederman et al., 2014).

A partir de lo anterior, se concluye que, aunque es posible afirmar que el aprendizaje colectivo (e.g., grupal y organizacional) sí tiene un papel muy importante en el desarrollo de conocimientos, conductas y habilidades de los empleados, también es necesario considerar las condiciones particulares de los trabajadores como individuos, incluso cuando se estudian a organizaciones de diferentes países. Es así que, tanto la parte individual como la colectiva se entrelazan para poder comprender esta variable; lo cual puede ser posible, también, desde un enfoque interdisciplinario donde intervengan teorías y estudios empíricos de diferentes campos como la psicología social y educativa, la administración, la sociología y la antropología.

Por lo tanto, para próximas investigaciones sería conveniente atender algunas áreas de mejora de dos tipos: metodológicas y de estudio. En primer lugar, sería conveniente aumentar el tamaño de la muestra en ambos países o, incluso, poder contar con un muestreo probabilístico, lo cual permite la generalización y, además, verificar los resultados de confiabilidad y validez, que si bien, mostraron, en términos generales, resultados satisfactorios, estos podrían mejorar. Por otro lado, sería conveniente medir la variable de cultura organizacional a través de alguna metodología ya probada –como es el caso del modelo de Cameron y Quinn (2006)– para poder constatar de primera mano cómo influye la cultura dentro del aprendizaje organizacional e individual. Además, como el tema del contexto y la parte social, fueron considerados en este estudio y no pudieron medirse del todo, se propone que dichos aspectos sean medidos para verificar cómo influyen sobre las variables estudiadas tanto en el orden individual, como en el grupal y organizacional.

## Referencias

- Asociación Americana de Psicología [APA], (2010). *APA Diccionario Conciso de Psicología. Manual Moderno*.
- Anand, A., Brøns Kringelum, L., Øland Madsen, C., & Selivanovskikh, L. (2021). Interorganizational learning: A bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*, 28(2), 111-136. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0023>
- Bandura, A., & Walters, R.H. (1974). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Alianza Editorial.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cartañeda, D.I., & Fernández, M. (2007). Validación de una Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254.
- Castaneda D.I. Manrique, L.F., & Cuellar S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic Review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299–325. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0041>
- Christian, D. (2019). La gran historia de todo. Crítica.
- Ferreiro, R., & Calderón, M. (2004). *El ABC del aprendizaje cooperativo. Trabajo en equipo para enseñar y aprender*. Trillas.
- Ferreiro, R. (2003). *Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. El constructivismo social: una nueva forma de enseñar y aprender*. Trillas.
- Hael, M., Belhaj F.A., & Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). Exploratory Factor Analysis. En Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (Eds.), *Multivariate Data Analysis* (pp. 89-149). Pearson.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hernández, R. Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in Work-Related Values*.

SAGE.

- Hofstede, G. (2023). *Country Comparison Tool: Mexico and Bolivia*. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=bolivia%2Cmexico>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *Emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial. [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina\\_resumen.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf)
- Montenegro, G., Schroeder, I.K. & Piatti, C. (2019). Aprendizaje organizacional e interacción: Una revisión bibliográfica. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 4(1), 24–39.
- Morera, I., & Galván, C. (2019). Hofstede's cultural dimensions in the educational context. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*. <https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.02.38>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Piaget, J. (1991). *Seis Estudios de Psicología*. Editorial Labor.
- Santrock, J.W. (2006). *Psicología de la educación* (2da ed.). McGraw Hill.
- Sapsford, R. (2006). Validity of measurement. En V. Jupp (Ed.), *The SAGE Dictionary of Social Research Methods* (pp. 314-315). SAGE Publications.
- Skinner, B. (1994). *Sobre el conductismo*. Editorial Planeta Mexicana.
- Taylor, F.W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

# CAPÍTULO 6

## Aspectos de superación personal y su incidencia en el desarrollo humano en la Educación Superior

**Fátima María Reyes Zuñiga**

Tecnológico Nacional de México- ITS de Guasave

[fatima.rz@guasave.tecnm.mx](mailto:fatima.rz@guasave.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0009-0006-9152-7730>

**Mara de Rosario López Rodríguez**

Tecnológico Nacional de México- ITS de Guasave

[mara.lr@guasave.tecnm.mx](mailto:mara.lr@guasave.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0009-0006-9329-3421>

**Margarita Soto Alcalá**

Tecnológico Nacional de México- ITS de Guasave

[margarita.sa@guasave.tecnm.mx](mailto:margarita.sa@guasave.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0009-0003-8486-2424>

### Resumen

*Los aspectos de superación personal son conceptos que han evolucionado gracias a las contribuciones de diferentes culturas, filosofías y disciplinas, como resultado de la reflexión sobre la naturaleza humana. Este estudio ofrece reflexionar sobre la autoevaluación y autoretroalimentación de los aspectos de superación personal en el desarrollo humano de estudiantes de educación superior (ES). El objetivo es analizar resultados del autodiagnóstico realizado por estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Guasave (ITSG), aplicando un ejercicio de autoevaluación donde se identificaron aspectos de superación personal considerados relevantes y su incidencia en su desarrollo humano. A partir de estas actividades se proporcio-*

*naron recomendaciones que contribuyen a promover un ambiente que apoye el desarrollo personal de los estudiantes. Este estudio tiene enfoque mixto y descriptivo donde participaron 17 alumnos de la carrera de ingeniería en gestión empresarial del primer semestre, tratándose de una muestra por conveniencia; el análisis se enfoca en los aspectos de superación personal considerados en el contenido de la materia de desarrollo humano que cursan estos estudiantes; este trabajo se desarrolló en tres etapas: autodiagnóstico, autoretroalimentación y análisis. Los resultados evidenciaron que los participantes cuentan con un buen nivel de conciencia sobre los diferentes aspectos de la superación personal al momento de identificar las áreas específicas que requieren atención, como la gestión emocional y el desarrollo de habilidades sociales. De esta manera, se describe el valor que implica realizar actividades de autoconocimiento en el aula como proceso indispensable para la superación personal de los estudiantes universitarios.*

**Palabras clave:** superación personal, Desarrollo humano, autodiagnóstico, autoretroalimentación

## Introducción

La superación personal es un elemento fundamental en el desarrollo personal de todo individuo, y en los estudiantes de Educación Superior (ES) influye en el desempeño académico, desarrollo humano y bienestar emocional. En este contexto, el Instituto Tecnológico Superior de Guasave (ITSG) en la asignatura de Desarrollo Humano del programa de estudios de Ingeniería en Gestión Empresarial, dentro de sus actividades de aprendizaje ha implementado un proceso de autoevaluación permitiendo a estudiantes a reflexionar sobre habilidades, actitudes y áreas de mejora relacionadas con la superación personal. Sin embargo, persiste la pregunta sobre cómo se perciben y valoran realmente estos elementos por parte de los estudiantes y su impacto en su desarrollo global. El problema radica en que, aunque se explican y se fomentan aspectos de superación personal, los estudiantes pueden carecer de una comprensión clara de su relevancia y aplicación en su vida académica y personal. Esto puede resultar en una falta de motivación y compromiso con su propio crecimiento. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar la autoevaluación llevada a cabo estudiantes del ITSG, identificando los aspectos de superación personal que consideran más relevantes y su incidencia en su desarrollo humano. A través de este estudio, se busca conocer aspectos autoevaluados y retroalimentados por estudiantes y a partir de ello, proporcionar recomendaciones que contribuyan a promover un ambiente que favorezca el crecimiento integral de los estudiantes. Este estudio tiene como propósito reflexionar sobre la autoevaluación y autoretroalimentación de los aspectos de superación personal en el desarrollo humano de estudiantes de ES, analizando resultados del autodiagnóstico realizado por estudiantes del ITSG, por medio de un ejercicio de autoevaluación para identificar aspectos de superación personal considerados relevantes en su desarrollo humano, y a partir de estas actividades se brindan recomendaciones que favorezcan aspectos de superación personal de los estudiantes.

Bajo este esquema de ideas, existe un estudio realizado por Pajares et al. (2022) la necesidad de reforzar la motivación en los estudiantes universitarios, ya que conlleva un impacto en el desarrollo de metas y actitudes ante el aprendizaje, lo que influye en su productividad académica y capacidad de superación personal. El objetivo fue analizar orientaciones motivacionales y de aprendizaje en estudiantes para proponer al profesorado actuaciones que favorezcan la motivación en el alumnado, fomentando la participación y el aprendizaje activo. La metodología que se utilizó fue un cuestionario adaptado del Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ) para evaluar orientaciones motivacionales y estrategias de aprendizaje en estudiantes de diversas carreras. Los resultados de esta investigación indican que las principales metas vitales de los estudiantes son lograr un mejor futuro, ganar dinero y tener una vida segura; lo que refleja una fuerte orientación hacia la superación personal y la búsqueda de bienestar. Además, un 95% de los encuestados atribuyen el éxito a sí mismos, lo que sugiere un alto nivel de autoeficacia. A manera de conclusión, se expresa que, la motivación es un factor clave en el aprendizaje universitario y que es necesario implementar programas que mejoren la motivación y las estrategias de aprendizaje, así como cambiar la forma de enseñar y evaluar para fomentar una mayor implicación del alumnado. La relación con los aspectos de superación personal se evidencia en la necesidad de que los estudiantes se sientan competentes y autónomos, lo que les permitirá confrontar desafíos académicos con confianza y resiliencia.

En lo que respecta al rendimiento académico y la superación personal, Obispo-Salazar et al. (2022), explican que los programas de bienestar universitario impactan la superación personal y el rendimiento académico de los estudiantes en una universidad pública. El planteamiento del problema está fundamentado por la necesidad de detectar si los programas de bienestar abordan aspectos asistenciales que promuevan el desarrollo humano. En el abordaje metodológico, se utilizó un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, involucrando estudiantes beneficiados por programas de bienestar, mediante grupos focales para la recolección de información. Se explica que los programas de bienestar universitario tienen efecto positivo en la superación personal de estudiantes, mejorando su bienestar emocional y social, lo que a su vez influye en su rendimiento académico. Se concluyó que, es importante que los programas de bienestar se deben enfocar en el desarrollo humano de los estudiantes, brindando apoyo en áreas que fomenten el empoderamiento y capacidad de transformación personal y social.

Con base a lo anterior, Rojas Rodríguez (2022) describe la relación entre la formación continua y la superación personal en estudiantes universitarios enfrenta desafíos importantes, al considerar que, la superación personal es crucial en el desarrollo profesional y personal que a menudo no se sistematiza adecuadamente y eso limita su efectividad y relevancia en el ambiente educativo. El objetivo de esta investigación fue diseñar e implementar estrategias en apoyo a la superación personal de los estudiantes universitarios, mejorando la capacidad de aprendizaje y adaptación a las demandas del ambiente profesional. Se emplearon métodos teóricos y empíricos, incluyendo diagnósticos de necesidades de aprendizaje y análisis de programas existentes, para desarrollar un enfoque sistémico y continuo en la su-

peración personal. Los resultados permitieron identificar las características clave de la superación personal, como su naturaleza permanente y activa, y se establecieron modalidades de aprendizaje que motiven la participación de los estudiantes. Como conclusión, el estudio describe que la superación personal es un proceso transformador que no solo mejora las competencias profesionales, sino que también enriquece la vida social y personal de los estudiantes, contribuyendo a su desarrollo humano.

En este contexto, los aspectos de la superación personal y desarrollo humano son áreas de suma importancia en las que una persona trabaja con la finalidad de mejorar tanto su propio bienestar, sus habilidades y la calidad de vida. Dichos aspectos son fundamentales debido a que abarcan habilidades, valores y actitudes que provoca que los individuos se desarrollen de manera integral, auto conociéndose a sí mismos, generando relaciones positivas e incluso lograr un buen manejo de las emociones. En el ámbito de la ES, según Zabalza (2003; como se citó en Ramírez-Hernández, 2022) explica que, en las competencias desarrolladas no se les exige a los estudiantes solo conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales; sino que también, la superación de limitaciones impuestas por el modelo por competencias coincidiendo con López, (2003, como se citó en Ramírez-Hernández, 2022), por lo que, el hecho que el desarrollo humano tenga varias aristas hace posible pensar que la superación personal en estudiantes de educación superior puede incluir la inteligencia emocional.

En ese sentido, Castillo et al. (2024) indican que, uno de los factores de desarrollo humano es la inteligencia emocional, misma que representa una habilidad necesaria en los ámbitos de la vida en los seres humanos, que permite conocer emociones, pensar sobre las emociones, comprender y controlar las emociones que afectan el comportamiento. De acuerdo con el mismo autor, la inteligencia emocional brinda a los individuos la oportunidad de adaptabilidad ante los diferentes contextos sociales, manteniendo el control sobre emociones que están directamente relacionadas a situaciones de la vida cotidiana.

Con base en lo descrito, el descubrimiento realizado por Albert Bandura de la teoría de la autoeficiencia refleja un aspecto importante de la psicología social, ya que introdujo nuevos paradigmas y conceptos que enriquecieron enormemente nuestra comprensión del comportamiento humano y la dinámica social (Calicchio, 2023). Para Bandura (1997, como se citó en Calicchio, 2023), los procesos cognitivos representan los matices internos de la mente humana que dan forma a cómo percibimos, interpretamos e interactuamos con el mundo. La motivación es un factor elemental que influye directamente en los aspectos de superación personal y desarrollo humano, debido a que los individuos requieren de necesidades que funcionan como un motor que impulsa al logro de los objetivos.

En cuanto a la motivación, Maslow (1991, como se citó en Cafiel, 2021) describe que las necesidades se jerarquizan por niveles de acuerdo a su satisfacción e importancia para cada individuo, lo que hace que se vayan activando las necesidades y su motivación al comportamiento; es por ello que Hernández (2024) sostiene que, de acuerdo a la satisfacción de cada necesidad, la necesidad que sigue se torna como imperiosa. Cabe mencionar que, de los factores que es importante en la superación

personal, es la superación en la ES, misma que se refiere al proceso de forma continua en la que, los estudiantes desarrollan habilidades, conocimientos y actitudes que permiten alcanzar su potencial en ámbito académico y personal. Esto significa que en el estudiante de nivel superior este factor de importancia es la obtención de un título profesional, desarrollo en ciertas áreas del conocimiento, disciplina, gestión del tiempo, manejo del estrés e incluso la inteligencia emocional.

En lo referente a la ES, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2022, como se citó en Zazueta y Herrera, 2024), este nivel de educación es base para el progreso de sociedades, ya que impulsa el intercambio de conocimientos e innovación, contribuyendo al desarrollo económico, social y tecnológico.

En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES), en el caso específico y como parte del plan de estudios del Tecnológico Nacional de México (TecNM) del que el ITSG forma parte, la carrera de ingeniería en gestión empresarial, en su retícula dentro del primer semestre se cuenta la asignatura Desarrollo Humano con clave GEC-2305, (TecNM, 2024) la cual tiene por objetivo principal promover espacios de conciencia personal, identificando los factores que inciden en su comportamiento y los que son necesarios desarrollar para su autorrealización personal y profesional, así como el desarrollo de sus potencialidades de ser humano, estos y más aspectos se abordan a lo largo de cada unidad, pero específicamente en la unidad dos llamada: "autoconocimiento y amor propio" que tiene como propósito evaluar el proceso de autoconocimiento y autoestima reconociendo aspectos que favorecen la superación personal, para potencializar su amor propio. Se pueden observar tácitamente ocho aspectos de superación personal los cuales son: (1) Físico, (2) Emocional, (3) Intelectual, (4) Social, (5) Creativo, (6) Estético, (7) Moral, y (8) Espiritual; (TecNM, 2024) y con base en ellos se realizó este trabajo.

Sin embargo, en ocasiones no existe interés por parte de los educandos hacia la superación personal, y los principales factores que intervienen en dichas decisiones es, la autoestima personal, que se ve reflejada en las actividades que se desarrollan en la vida cotidiana relacionándose directamente en el desempeño de las mismas. Por esta razón y de acuerdo con Estrada et al. (2011), la autoestima es el valor propio, que considera sentimientos, pensamientos, actitudes y experiencias propias recogidas durante la vida. De esta manera, estas experiencias se relacionan para tener sentimientos positivos o negativos sobre nosotros mismos. Entonces, la autoestima, es la apreciación que tiene cada individuo sobre sí mismo formadas por vivencias en la que se consideran contextos y procesos de pensamiento internos.

Desde este enfoque es cómo los individuos visualizan la necesidad de desarrollo humano y educativo, priorizando el interés de adquirir conocimiento, experiencias y herramientas que permitan incrementar el intelecto integral. De esta manera, a lo largo del estudio del desarrollo humano han surgido teorías y modelos que dan respuesta a preguntas sobre este aspecto. Para Sen (2000, como se citó en Morales, 2021), el desarrollo humano busca que el individuo forme sus libertades individuales y sociales, que le ayuden a su integración en actividades productivas y su

inserción en la vida económica.

Con base en lo anterior, la relación entre los aspectos de superación personal y el desarrollo humano en estudiantes universitarios es un tema estudiado en la psicología educativa y el desarrollo personal. Para Villadiego y Díaz (2019), los aspectos de superación personal que se refieren con más frecuencia son:

**Autoconocimiento:** La superación personal comienza con el autoconocimiento, que permite a los estudiantes identificar sus fortalezas y debilidades. Este proceso es fundamental para establecer metas realistas y alcanzables. Según Goleman (1995, como se citó en Mangones y Enciso, 2023), la inteligencia emocional juega un papel crucial que permite a los individuos manejar sus emociones y relaciones interpersonales de manera efectiva.

**Resiliencia:** La resiliencia, o la capacidad de recuperarse de las adversidades, es esencial para la superación personal. Los estudiantes universitarios a menudo enfrentan desafíos académicos y personales, y desarrollar resiliencia les permite enfrentar y superar estos obstáculos. Según Masten (2001, como se citó en Radhamani y Kalaivani, 2021), la resiliencia se puede cultivar a través de experiencias de vida y el apoyo social.

**Motivación y Autoeficacia:** La motivación y la percepción de autoeficacia son factores determinantes en el éxito académico. Bandura (1997, como se citó en Larsen y James, 2022) señalan que la opinión en la propia capacidad para lograr objetivos influye en la voluntad y la persistencia de los estudiantes.

En el sentido del desarrollo humano, se pueden mencionar los siguientes aspectos que aunados a los aspectos de superación personal contribuyen integralmente al desarrollo humano en estudiantes de ES según la UNESCO (2022). Estos aspectos son: (1) Educación Integral. El desarrollo humano en estudiantes universitarios se refiere al crecimiento académico, al desarrollo emocional, social y ético. Según la UNESCO (2022), la educación debe fomentar habilidades que permitan a los estudiantes enfrentar desafíos y contribuir a la sociedad; (2) Aprendizaje Experiencial. El aprendizaje a través de la experiencia es fundamental para el desarrollo humano. Kolb (1984) destaca que la experiencia práctica y la reflexión sobre estas experiencias permiten a los estudiantes integrar el conocimiento y desarrollar habilidades críticas; y (3) Competencias Socioemocionales. Las competencias socioemocionales son vitales para el desarrollo humano. Según el marco de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2003), estas competencias ayudan a los estudiantes a manejar emociones, relaciones interpersonales saludables y tomar decisiones responsables.

De manera general, los diversos autores describen los aspectos de superación personal desde diferentes perspectivas como puede verse en la Tabla 1 en la que se describen los aspectos de superación personal según los principales autores del tema.

**Tabla 1**  
*Aspectos de superación personal por diferentes autores*

<b>Aspecto de la Superación Personal</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores y Referencias</b>
Autoconocimiento	Comprender fortalezas y debilidades personales.	Goleman (1995)
Resiliencia	Capacidad de recuperarse de adversidades y aprender de ellas.	Masten (2001)
Motivación	Impulso interno que lleva a alcanzar metas.	Deci y Ryan (1985)
Autoeficacia	Creencia en la capacidad para lograr objetivos.	Bandura (1997)
Mentalidad de Crecimiento	Creencia de que las habilidades pueden desarrollarse con esfuerzo.	Dweck (2006)
Gestión del Tiempo	Habilidad para organizar y priorizar tareas.	Covey (1989)
Inteligencia Emocional	Capacidad de reconocer y manejar emociones propias y ajenas.	Goleman (1995)
Comunicación Efectiva	Habilidad para expresar ideas y sentimientos de manera clara.	Adler y Elmhurst (2016)
Establecimiento de Metas	Proceso de definir objetivos claros y alcanzables.	Locke y Latham (2002)

Con base en lo anterior, se puede asumir que la superación personal y el desarrollo humano están interrelacionados dentro del contexto universitario. La superación personal, a través del autoconocimiento, la resiliencia y la motivación, fomenta el desarrollo humano integral, que incluye habilidades emocionales, sociales y académicas. Estos aspectos son fundamentales para que los estudiantes se conviertan en individuos competentes y comprometidos con su entorno.

## **Método**

El abordaje metodológico de este estudio considera una clasificación de ocho aspectos de la superación personal que supone el plan de estudios de la materia de desarrollo humano (GEC-2305) del TecNM (2014) en la carrera de ingeniería en gestión empresarial, que cuenta con una matrícula de 107 estudiantes, 25 de estos cursan la asignatura en el momento del estudio de los cuales 17 de ellos realizaron el proceso de autoevaluación, por lo que se trata de una muestra por conveniencia. Es importante destacar que, el perfil de ingreso de los alumnos de la carrera de ingeniería en gestión empresarial según el ITSG (2024), considera como perfil de ingreso que el (la) aspirante tenga interés en la administración y gestión de empresas, que posea habilidades analíticas y de resolución de problemas, contar con capacidad para trabajar en equipo y comunicarse fluidamente, tener conocimientos bási-

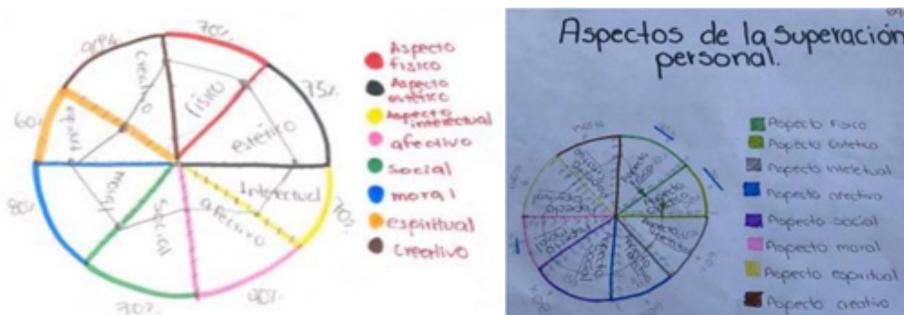
cos en matemáticas y ciencias sociales con actitud proactiva y disposición para el aprendizaje continuo. Por otro lado, el perfil de egreso establece que, los egresados estarán capacitados para gestionar recursos humanos, financieros y materiales en una organización; aplicar técnicas de planeación estratégica y operativa; desarrollar proyectos de mejora continua y calidad; implementar sistemas de información para la toma de decisiones y asesorar en la creación y consolidación de empresas.

Como parte de las actividades de la asignatura de desarrollo humano, los alumnos a nivel personal llevan a cabo un proceso de autoevaluación que les ayuda a identificar áreas de mejora, para posteriormente aplicar un plan de acción enfocado en corregir aspectos que están bajos o deficientes en calificación y de esta manera superar esos aspectos de desarrollo humano con éxito. Aunque es un trabajo de todos los días porque el ser humano nunca deja de buscar y de ser mejor cada día, este ejercicio les brinda a los jóvenes un panorama muy amplio de su persona y de sus perspectivas a futuro. La clasificación de los ocho aspectos es una adaptación educativa, que facilitó la comprensión de los conceptos en este ámbito. Esta clasificación es una síntesis de diversas teorías y modelos de desarrollo personal señaladas en el programa de la materia, y es posible que haya sido propuesta por múltiples autores; es por esto que, los aspectos que se trabajarán en este estudio según la unidad 3 de la asignatura de desarrollo humano, estos son: (1) Físico, (2) Emocional, (3) Intelectual, (4) Social, (5) Creativo, (6) Estético, (7) Moral, y (8) Espiritual. El presente análisis es abordado bajo un enfoque mixto, que incluye análisis de información cualitativa y cuantitativa; y con orientación descriptiva.

El estudio se realizó en tres fases las cuales consistieron en un (1) autodiagnóstico, (2) auto-retroalimentación y (3) análisis de los resultados. La autoevaluación se realizó pidiendo a los estudiantes que elaboren una autoevaluación de los ocho aspectos de superación personal a través de una gráfica de tipo radial, como se muestra en la Figura 1 que son ejemplos de autodiagnósticos realizados por estudiantes. Con esta gráfica la autoevaluación, se plasmó la autoevaluación de los aspectos en la vida diaria, por cada estudiante, valorando con porcentajes que van desde el 0% al 100% para cada uno de los aspectos de superación personal.

Figura 1

Ejemplo de autodiagnósticos realizados por los estudiantes



Nota: Archivos de la docente que imparte la materia Desarrollo Humano (GEC-2305)

La segunda etapa, auto-retroalimentación, se aplicó un cuestionario digital, mismo que fue diseñado para recabar información sobre la percepción del autodiagnóstico realizado en la fase 1 y que servirá como herramienta para la auto-retroalimentación. El cuestionario de retroalimentación se estructura como se muestra en la Tabla 2, obedeciendo al objetivo específico de la unidad 3 Superación Personal y cuyo objetivo es que el alumno (a) sea capaz de emprender acciones en cada uno de sus aspectos para asumir el control de su superación personal (TecNM, 2024). Lo anterior apoyado con las actividades de aprendizaje y que consisten en la descripción de los diferentes aspectos de la superación personal aplicando una autoevaluación y retroalimentación, elaborando un programa individual que incluye los diferentes aspectos de superación personal. Por lo tanto, quedó estructurado para recabar información primaria que brinde un informe estadístico y así poder identificar el resultado del análisis para llegar al resultado final, donde se visualiza cómo lo aplicaron, qué se hizo y qué resultado final se logró establecer como retroalimentación.

**Tabla 2**  
*Estructura del cuestionario de retroalimentación*

Pregunta			Respuesta		
¿Conocías alguno de los aspectos de superación personal?			Si		No
Aspectos de superación personal	No fue difícil	Poca dificultad	Media dificultad	Mucha dificultad	Fue muy difícil
Aspecto Físico					
Aspecto Emocional					
Aspecto Intelectual					
Aspecto Social					
Aspecto Creativo					
Aspecto Estético					
Aspecto Moral					
Aspecto Espiritual					
En tu autoevaluación, ¿en qué aspecto de superación personal obtuviste el puntaje más bajo?					
Aspecto Físico					
Aspecto Emocional					
Aspecto Intelectual					
Aspecto Social					
Aspecto Creativo					
Aspecto Estético					
Aspecto Moral					
Aspecto Espiritual					
En tu autoevaluación, ¿en qué aspecto de superación personal obtuviste el puntaje más alto?					
Aspecto Físico					
Aspecto Emocional					
Aspecto Intelectual					
Aspecto Social					
Aspecto Creativo					
Aspecto Estético					
Aspecto Moral					
Aspecto Espiritual					
¿Qué actividad o actividades propones desarrollar para elevar el aspecto que saliste bajo?					
Explica qué resultados obtuviste al desarrollar la actividad o actividades propuestas para elevar el aspecto que saliste bajo.					

Con base a la información obtenida con la aplicación de este cuestionario se analiza la manera de abordar el tema de los aspectos de superación personal y como incide en el desarrollo humano de los estudiantes.

## Resultados y discusión

En la fase de autodiagnóstico realizada por 17 estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial que cursan la materia de desarrollo humano en el primer semestre, buscaba identificar los aspectos de superación personal que presentan mayores desafíos y aquellos en los que se sienten más cómodos. Se extrajeron conclusiones valiosas sobre las fortalezas y debilidades de los alumnos en desarrollo humano, así se proponen estrategias para mejorar en aquellos aspectos donde se identificaron dificultades. De forma puntual, los resultados obtenidos relevantes fueron:

**Aspecto Emocional:** El 53% de los estudiantes reportó dificultades en la gestión de emociones, mostrando que es un área que requiere atención.

**Aspecto Social:** Las relaciones interpersonales y las habilidades sociales también representaron un desafío para el 88% de los estudiantes.

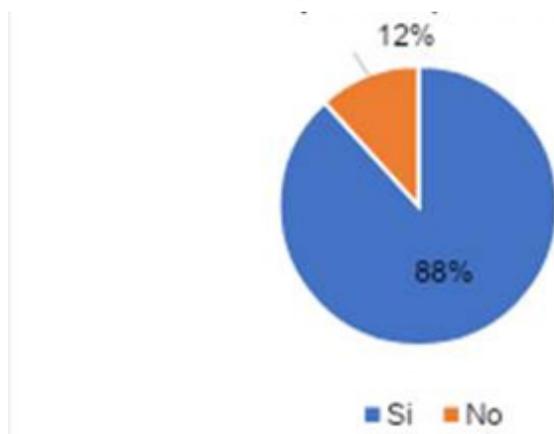
**Aspecto Creativo:** La expresión creativa y la innovación son las áreas en las que el 76% de los estudiantes se sienten menos cómodos.

En la segunda fase del estudio, la auto-retroalimentación, derivada de la recolección de información por el cuestionario online se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta: ¿Conocías algún aspecto de superación personal?, en la Figura 2 se muestra que el 88% si conoce los aspectos de superación personal y el 12% no; sin embargo, aunque los conocen no los ponían en práctica a nivel individual de forma consciente, y una vez analizándolos se pudo apreciar la validez de estos en la superación personal y su importancia en el desarrollo humano.

Figura 2

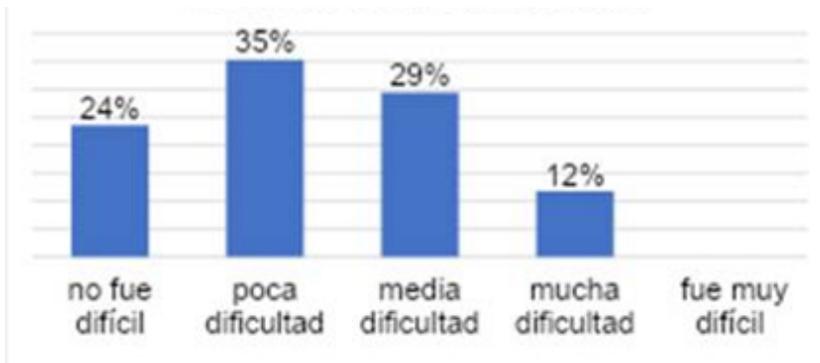
Respuestas a la pregunta ¿conocías alguno de los aspectos de superación personal?



En la sección de la auto-retroalimentación de los ocho aspectos de superación personal abordados en este estudio, por parte de los estudiantes y a través del cuestionario aplicado online, se obtuvo que al analizar cada uno de los aspectos se identificó lo siguiente:

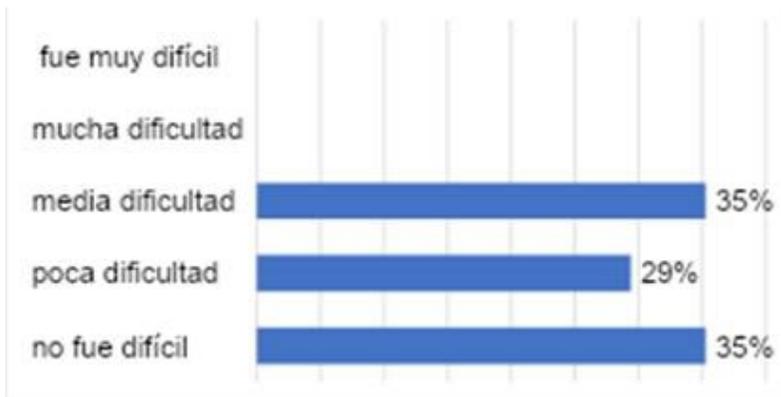
**Aspecto Emocional:** En la Figura 3, el 35% de participantes reportaron “poca dificultad” en este aspecto, sugiriendo que la gestión de las emociones es un área que la pueden manejar de forma regular para muchos. En este sentido, es posible que la falta de habilidades de regulación emocional o experiencias traumáticas pasadas influyan en estos resultados.

Figura 3  
Retroalimentación aspecto emocional



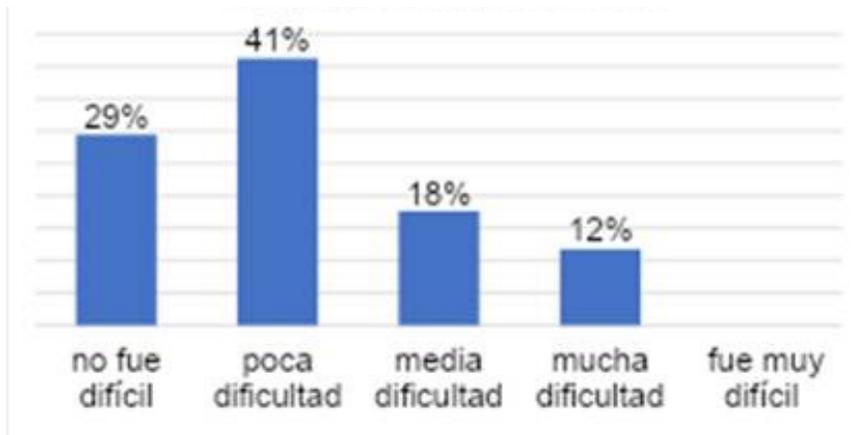
**Aspecto Intelectual:** En general, los participantes parecieron encontrar que no fue difícil en este aspecto, aunque algunos reportaron “media dificultad” y en la Figura 4 se muestran en un 35% ambos aspectos y esto podría indicar que las personas valoran el desarrollo intelectual y están dispuestas a invertir tiempo en aprender nuevas cosas.

Figura 4  
Retroalimentación del aspecto intelectual



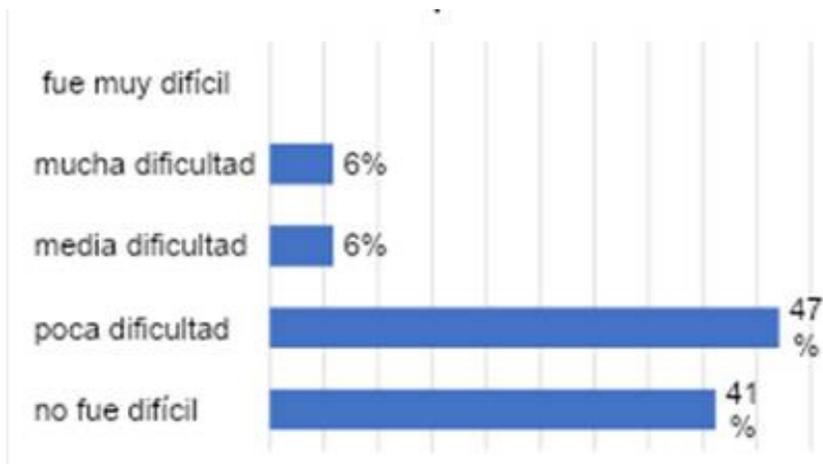
**Aspecto Social:** Los resultados en este aspecto son contundentes, con la mayoría reportando “poca dificultad” en un 41%. Esto sugiere que las habilidades sociales varían ampliamente entre los participantes, y que las relaciones interpersonales pueden ser un área de crecimiento para algunos (ver Figura 5).

Figura 5  
Retroalimentación del aspecto social



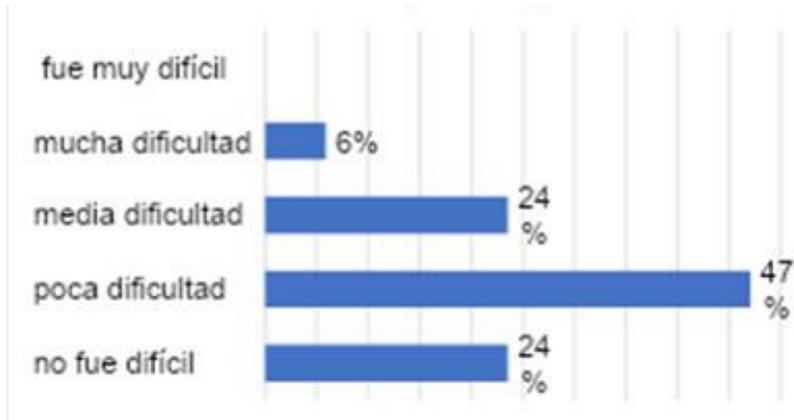
**Aspecto Creativo:** (ver Figura 6) Similar al aspecto social, los resultados en el aspecto creativo son muy contundentes ya que el 47% presenta “poca dificultad” al momento de autoevaluarse. Esto indica que la creatividad es un aspecto que se desarrolla de manera individual y que la mayoría se sienten cómodos expresándose de forma creativa.

Figura 6  
Retroalimentación del aspecto creativo



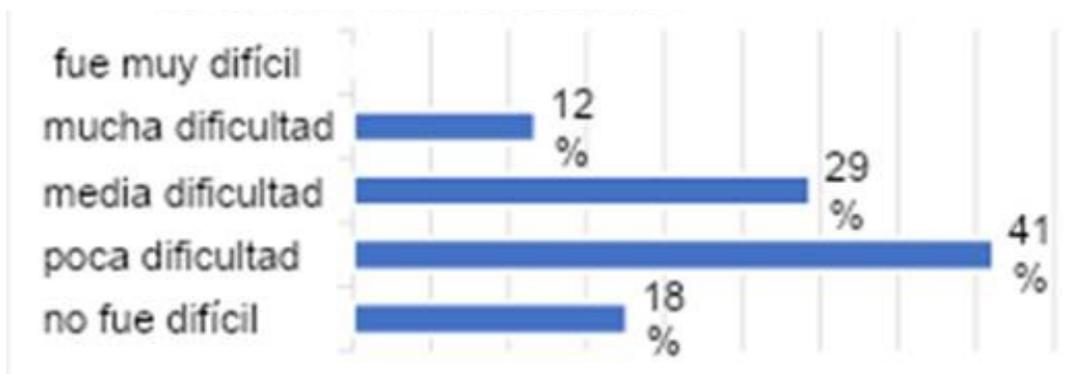
**Aspecto Espiritual:** La mayoría de las personas (47%) encontró que evaluar el aspecto espiritual fue poco difícil (ver Figura 7). Esto sugiere que, para muchas personas, este aspecto es relativamente fácil de identificar y evaluar.

Figura 7  
Retroalimentación del aspecto espiritual



**Aspecto Físico:** Como se puede ver en la Figura 8, la mayoría de las personas (41%) encontró que evaluar su aspecto físico fue poco difícil. Esto sugiere que, para muchas personas, este aspecto es relativamente sencillo de identificar y evaluar y un porcentaje considerable (29%) consideró que la evaluación fue de dificultad media. Esto indica que, para algunas personas, el concepto de aspecto físico puede ser más complejo y requerir una mayor reflexión. El bienestar físico está estrechamente relacionado con el bienestar emocional y cognitivo.

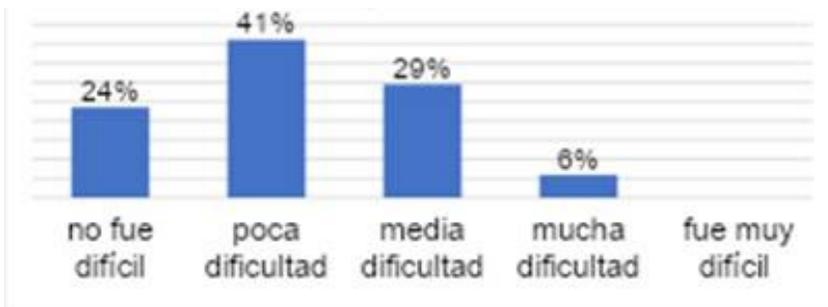
Figura 8  
Retroalimentación del aspecto físico



**Aspecto Estético:** Mayoría sin dificultad, un alto porcentaje (41%) de las personas encuestadas indicó que no les resultó difícil evaluar su aspecto estético (ver Figura

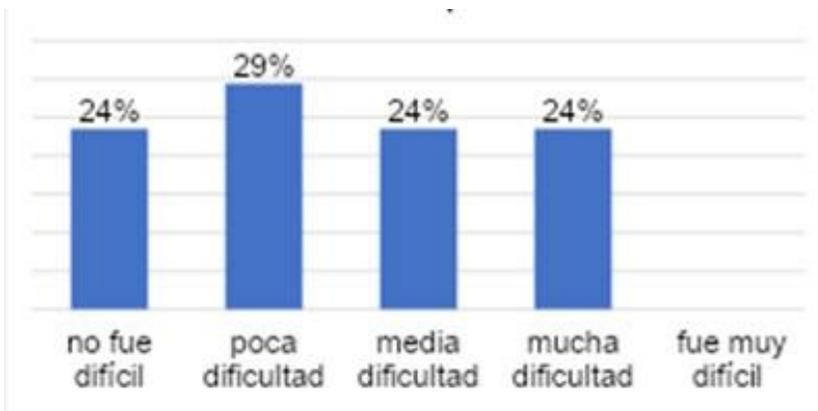
9). Esto sugiere que, para muchas personas, juzgar su apariencia es un proceso relativamente sencillo. Dificultad moderada: Un 29% de los participantes consideró que evaluar su aspecto estético fue de dificultad media. Esto indica que, para una parte de la población, este proceso puede involucrar cierta reflexión o comparación.

Figura 9  
Retroalimentación del aspecto estético



**Aspecto Moral:** La Figura 10, este aspecto presenta dificultad variada de forma general, pero ningún estudiante fue muy difícil evaluarse, lo que conlleva a determinar que existe algún grado de comprensión sobre aspectos de ética y moral. El 24% mostró mucha, media y nada de dificultad, mientras que el 29% expresó que tuvieron poca dificultad.

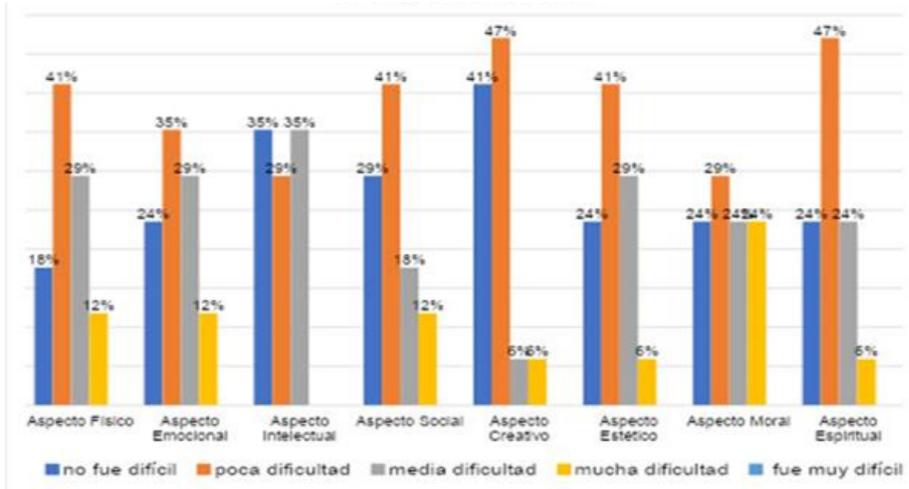
Figura 10  
Retroalimentación del aspecto moral



De manera general, gracias a este ejercicio de retroalimentación realizado por los estudiantes de primer semestre de ingeniería en gestión empresarial como parte de las actividades de la materia de desarrollo humano, permitió identificar el nivel de dificultad que se manifestó durante esta actividad. Como se puede observar en la Figura 11, donde se muestra el panorama general de los niveles de dificultad al

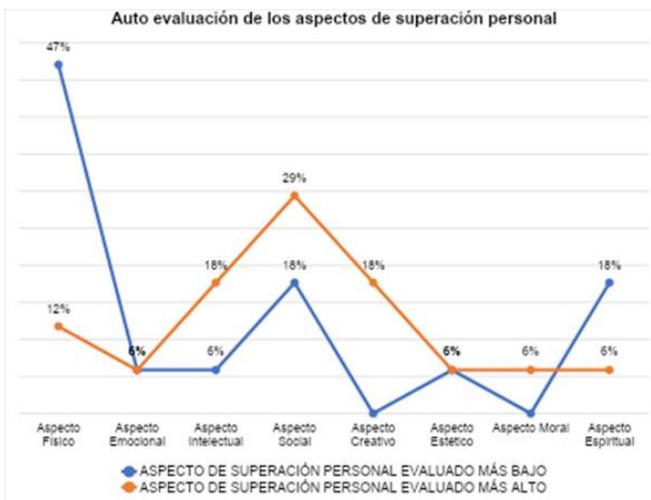
momento de retroalimentar los aspectos de superación personal considerados en el programa de estudio. En esta Figura se puede constatar que, ninguno de los aspectos fue muy difícil evaluar.

**Figura 11**  
*Retroalimentación de los 8 aspectos de superación personal*



En los ocho aspectos hubo “poca dificultad” en evaluar; el aspecto intelectual y el aspecto creativo fueron evaluados que “no fue difícil”. Se pudo observar que el aspecto moral, presenta resultados que describen distribuciones similares en los niveles de dificultad de calificar la evaluación. Con el fin de identificar el nivel de dificultad para cada aspecto de superación personal autoevaluado con baja puntuación y el evaluado con la más alta puntuación, tal como se puede ver en la Figura 12.

**Figura 12**  
*Aspectos de superación personal evaluados más bajos y los evaluados más altos*



Posteriormente al haber realizado las actividades auto propuestas, los estudiantes explican los resultados obtenidos al desarrollar esas acciones para elevar el aspecto de superación personal en el que en la autoevaluación obtuvo baja calificación (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Actividades propuestas a desarrollar para elevar el aspecto de superación personal de autoevaluación más baja*

<b>Respuestas: ¿Qué actividad o actividades propones desarrollar para elevar el aspecto que saliste bajo?</b>
En el aspecto que salí bajo fue en el físico y propongo mejorar mi alimentación para tener un mejor físico y condición física, pero de igual manera empezar a aceptar mi cuerpo tal y como es, mirarme al espejo y decir lo que me gusta.
Practicar actividades que me favorezcan en aumentar ese nivel, ya sea ir al gym, alimentación, entre otras.
Ser más atenta respecto a mi imagen.
Convivir más con las personas.
En el aspecto espiritual, fortalecer más mi fe y acercarme más a Dios.
Salir más.
Intentar socializar con nuevas personas y no descuidar las relaciones que tengo con mis amigos de siempre.
Hacer ejercicio, o practicar un deporte.
leer libros.
No soy religioso ja ja ja
Hacer más ejercicios físicos.
Enfocarme más en mi cuidado personal tanto mental como físico.
Platicar con nuevas personas.
Leer.
tratar de convivir más con las personas, ser más abierto.
Hacer más actividades físicas
Propongo realizar más o algo de actividad física, comer más sano, tratar de dormir de 7 a 8 horas diarias, beber más agua a diario

**Tabla 4**

*Resultados obtenidos al llevar a cabo la actividad o actividades propuestas para elevar el aspecto que el estudiante se autoevaluó bajo*

---

**Respuestas: Explica qué resultados obtuviste al desarrollar la actividad o actividades propuestas para elevar el aspecto que saliste bajo.**

---

Me ayudó mucho, es algo que tomará tiempo aceptarme físicamente pero poco a poco lo lograre Sentirme mejor conmigo misma, menos preocupación y conforme lo practicas se puede hacer un hábito, lo tenía pero lo había dejado pero ya lo retomé.  
 Mejoré mi percepción en relación a mi persona.  
 Pues salir a eventos o a fiestas y convivir con las personas, también salir a correr y querer juntarse con las demás personas que lo hacen  
 Obtuve un resultado bueno, iniciando con un 40 y terminando con un 70 ya que decidí informarme y documentarme para fortalecer mi lado espiritual  
 Mejore de gran manera  
 en lo social, me di cuenta que me es muy difícil a mí interactuar con los demás, pero a los demás no les cuesta mezclarse conmigo y eso me fue de mucha ayuda para elevar ese aspecto, pude enTablar nuevas relaciones con personas que no conocía y pude desarrollar más ese aspecto, dejé de lado la vergüenza y actué conforme quería.  
 Pues me fue bien, vi grandes cambios, pero sigo intentándolo a pesar de haber fallado en unos, pero en general me fue bien.  
 el resultado que obtuve fue el que aprendí más, ya que leí un libro  
 10/10  
 Hacer actividades al aire libre y mover más mi cuerpo  
 Si logre tener un gran avance en los aspectos que salí baja, creo que si implemento estas actividades en mis rutinas podría mejorar más  
 Hice más amigos  
 Pues tuve un mejor resultado que antes de empezar a realizar las actividades  
 me fue bien la verdad, no logre desarrollar tanto mis habilidades pero hice el esfuerzo  
 Pues fueron un poco favorables por qué estaba más activa  
 Creo que son buenos, es un buen comienzo para empezar un cambio en esos aspectos que salí baja, mejore en que me sentía con más energía, me sentía más descansada, hice algunas cosas que no hago normalmente y fue una linda experiencia, me sentí más motivada, note cambios en mi energía, estado de ánimo, etc.

---

Con esta actividad se logró que el estudiante valore el estatus de los aspectos de superación personal vistos en el curso de desarrollo humano, considerando que la autoevaluación y la retroalimentación son prácticas fundamentales para los estudiantes universitarios en su proceso de superación personal y desarrollo humano. Por lo que, con estas estrategias como lo describen Schunk y Zimmerman (2008), se fomenta el autoconocimiento, la mejora de la autoeficacia, promueve el aprendizaje autónomo y desarrolla habilidades socioemocionales en un entorno en constante cambio. Con esta actividad, se logró que el estudiante valorará su estatus en relación con los aspectos de superación personal abordados en el curso. Al mismo tiempo, se destacó la importancia de la autoevaluación y la retroalimentación como prácticas esenciales para los universitarios en su proceso de desarrollo humano.

Como menciona Zimmerman (2002) estas estrategias fomentan el autoconocimiento, mejoran la autoeficacia, promueven el aprendizaje autónomo y desarrollan habilidades socioemocionales en un entorno en constante cambio.

Con base en una investigación realizada por Bohórquez y Saavedra (2023), sobre la inteligencia emocional en los procesos inclusivos de aula en ES, se describe que los estudiantes creen que la inteligencia emocional es un factor que agobia y afecta la interacción académica; de esta manera, se reconoce que las emociones y actitudes negativas estancan el desarrollo humano de los alumnos.

### **Conclusiones y recomendaciones**

El presente trabajo ha evidenciado que los estudiantes universitarios, a pesar de reconocer la importancia de la superación personal, enfrentan desafíos particulares en áreas como la regulación emocional y las habilidades sociales. Estos hallazgos corroboran las teorías sobre el desarrollo adolescente y adulto joven, que enfatizan la importancia de las relaciones interpersonales y la identidad personal en esta etapa de la vida.

El estudio sobre los aspectos de superación personal y desarrollo humano, ha revelado la complejidad y diversidad de las experiencias individuales. Si bien los participantes demostraron un buen nivel de conciencia sobre los diferentes aspectos de superación personal y desarrollo humano, se identificaron áreas específicas que requieren mayor atención, como la gestión emocional y las habilidades sociales.

En este orden de ideas, la autoevaluación y la autoretroalimentación son procesos indispensables para la superación personal de los estudiantes universitarios. A través del autoconocimiento, el fomento de la autoeficacia, la mejora de la motivación y el desarrollo de competencias socioemocionales, estos procesos contribuyen a formar individuos más competentes y resilientes. En un entorno académico exigente, estas habilidades son fundamentales para disponer a los estudiantes a enfrentar desafíos de la vida.

Las respuestas recabadas reflejan una amplia gama de experiencias positivas asociadas a las acciones realizadas. Los participantes destacan mejoras en diferentes áreas de su vida, como:

**Énfasis en el bienestar emocional:** Participantes mencionan sentirse mejor consigo mismos o experimentar un aumento en su bienestar general.

**Mejora en las relaciones sociales:** Varios resaltan la mejora en sus habilidades sociales y la capacidad para relacionarse con otros.

**Logros concretos:** Algunos participantes mencionan logros específicos, como participar en eventos o hacer nuevos amigos.

**Evaluación positiva:** En general, las respuestas son positivas, lo que sugiere que las actividades realizadas tuvieron un impacto favorable en los participantes.

Lo anterior, resalta la importancia de integrar programas de desarrollo personal en planes de estudio de las IES. Estos programas deben estar diseñados para abordar necesidades individuales de estudiantes y fomentar desarrollo humano que incluya desarrollo académico, personal y social.

Para abordar estas necesidades, se recomienda la implementación de programas de desarrollo personal que incluyan componentes teóricos y prácticos, y que promuevan la auto reflexión, conciencia emocional y desarrollo de habilidades sociales. Es fundamental que las instituciones educativas creen un ambiente que fomente el crecimiento personal y el bienestar de los estudiantes.

## Referencias

- Adler, R. B., y Elmhorst, J. M. (2016). *Communicating at Work: Strategies for Success in Business and the Professions*. McGraw-Hill.
- Barrios-Tao, Hernando. (2020). Desarrollo de experiencias emocionales en educación: una contribución para la formación humanística. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 20(38), 119-135. <https://doi.org/10.22518/jour.cesh/2020.1a08>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Freeman.
- Bohórquez, A. T. I., Bajaan, M. E. V., & Saavedra, D. J. R. (2023). La inteligencia emocional en los procesos inclusivos de aula en educación superior. *Revista Científica FIPCAEC*, 8(2), 432-460. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/833>
- Cafiel Cuello, Y. (2021). Reseña del libro Motivación y personalidad de Abraham Maslow (1991). *Ciencias Sociales y Educación*, 10(20), 327-333. <https://doi.org/10.22395/csye.v10n20a16>
- Calicchio, S. (2023). *Albert Bandura y el factor de autoeficacia: Un viaje a la psicología del potencial humano a través de la comprensión y el desarrollo de la autoeficacia y la autoestima*. Stefano Calicchio.
- Castillo, E. V. M., Silva, R. G. J., Silva, S. A. J., Silva, M. V. J., & Asencio, O. G. B. (2024). La influencia de la inteligencia emocional en el rendimiento académico en estudiantes de educación básica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6685-6698. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12860](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12860)
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Estrada, A., Pastrana, J., & Mejía, M. (2011). La autoestima, factor fundamental para el desarrollo de la autonomía personal y profesional [Memoria de congreso]. *Actas XII Congreso Internacional Teoría de la educación*, 1-13.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

- Hernández F. E., & Valencia A. Ó. (2021). Cómo están pasando la pandemia los estudiantes de la Universidad Pedagógica Veracruzana: un estudio de caso. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 12(22), 1-23. <https://doi.org/10.32870/dse.v0i22.816>
- Instituto Tecnológico Superior de Guasave. (2024). Oferta educativa. Tecnológico Nacional. <http://www.guasave.tecnm.mx/OfertaEducativa.php>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Larsen, A., & James, T. (2022). Un sentido de pertenencia en la educación superior australiana: la importancia de la autoeficacia y la relación entre estudiantes y educadores. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 19(4), 1-15.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mangones, E.M., & Enciso, J.A.A. (2023). La relevancia del aprendizaje social-emocional en la educación. *Revista Adelante-Adelante*, 12(1), 76-83. <https://ojs.unicolombo.edu.co/index.php/adelante-ahead/article/view/219>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Morales Carrero, J. A. (2021). Un acercamiento multidisciplinar a las dimensiones del desarrollo humano. *Conocimiento Educativo*, 8, 23–57. <https://doi.org/10.5377/ce.v8i1.12589>
- Obispo-Salazar, K., Paba-Barbosa, C., Múnera-Luque, K., Suescún-Arregocés, J., & DazaCorredor, A. (2022). Programas de bienestar universitario y algunas implicaciones en el rendimiento académico de los estudiantes de una universidad pública. *Praxis*, 18(2), 111-125. <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.3903>.
- Organización Mundial de la Salud [OMS], (2003). *Skills for Health: Skills-based Health Education including Life Skills: An Important Component of a Health-Promoting School*. WHO.
- Pajares, E. M., Ortega, C. P., Valero, L. G., Alcalá, C. M., & Tarrazona, R. B. (2022). Motivación en estudiantes universitarios: metas vitales y actitudes de aprendizaje. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 13(4), 1-11. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.4060>
- Radhamani, K., & Kalaivani, D. (2021). Resiliencia académica entre estudiantes: una revisión de la literatura. *Revista internacional de investigación y revisión*, 8(6), 360-369. <https://doi.org/10.11600/rllcsnj.21.3.5949>
- Ramírez-Hernández, A. (2022). Ética social y desarrollo humano en educación superior: análisis comparado. *Revista Educación*, 20(20), 11–25. <https://doi.org/10.51440/unsch.revistaeducacion.2022.20.230>
- Rojas Rodríguez, Y., (2022). La formación continua y la superación profesional del licenciado en enfermería. Retos y desafíos. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(3), 193-199.

- Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (Eds.). (2008). *Motivation and Self-Regulated Learning: Theory, Research, and Applications*. Routledge.
- Tecnológico Nacional de México. (2024). *Asignatura: Desarrollo Humano-GEC2305 Programas educativos de ingenierías, licenciaturas y asignaturas comunes del SNIT* (pp. 1-13) Tecnológico Nacional de México. [https://www.tecnm.mx/normateca/Direcci%C3%B3n%20de%20Docencia%20e%20Innovaci%C3%B3n%20Educativa/Actualizaci%C3%B3n%20de%20los%20programas%20de%20Estudio/PROGRAMA\\_DESARROLLO\\_HUMANO\\_2024.pdf](https://www.tecnm.mx/normateca/Direcci%C3%B3n%20de%20Docencia%20e%20Innovaci%C3%B3n%20Educativa/Actualizaci%C3%B3n%20de%20los%20programas%20de%20Estudio/PROGRAMA_DESARROLLO_HUMANO_2024.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], (2022). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. UNESCO Publishing.
- Villadiego Almentero, K., & Díaz Grau, T. Y. (2019). Superación personal en adolescentes desde la educabilidad y la enseñabilidad en escenarios pedagógicos rurales. *Palobra*, 19(1), 243-259. <https://doi.org/10.32997/2346-2884-vol.19-num.1-2019-2480unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444/PDF/247444eng.pdf.multi>
- Zazueta, A. G. A., & Herrera, G. O. (2024). Motivación escolar y desempeño académico en estudiantes de Enfermería en Culiacán Sinaloa México. *RECIE FEC-UAS Revista de educación y cuidado integral en enfermería Facultad Enfermería Culiacán*, (1), 59-66.
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into Practice*, 41(2), 64-70.

# CAPÍTULO 7

## Estrategias lúdicas para el aprendizaje de la alfabetización inicial

**Marlene Félix Montiel**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[marlene.felix19264@potros.itson.mx.mx](mailto:marlene.felix19264@potros.itson.mx.mx)

<https://orcid.org/0009-0006-9641-6693>

**Irasema Armenta Alvarez**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[irasema.armenta@itson.edu.mx](mailto:irasema.armenta@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0002-0867-2891>

**Iris Ayerim López Reyes**

*Instituto Tecnológico de Sonora*

[Irisayeriml@gmail.com](mailto:Irisayeriml@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0008-8543-1702>

### Resumen

*Este proyecto explora la importancia del uso de estrategias lúdicas en la enseñanza de la lectoescritura inicial en niños de 3 a 4 años dentro de un contexto educativo formal. La investigación, desarrollada bajo una metodología cualitativa, se centró en documentar el impacto de dichas estrategias en el aula mediante un diario de campo, en el que se registraron observaciones sobre el comportamiento y la participación de los estudiantes en actividades organizadas en dos fases: la primera con métodos convencionales y la segunda con recursos de juego. Los resultados evidenciaron que las actividades lúdicas lograron captar mayor atención y motivación en los estudiantes, favoreciendo su disposición hacia el aprendizaje. No obs-*

*tante, se identificaron retos en la gestión del grupo, tales como el aumento del nivel de excitación, dificultades para mantener la disciplina y la necesidad de mayor tiempo para la organización de las sesiones. Estos factores influyeron en la dinámica del aula, requiriendo ajustes en la planificación y en la aplicación de estrategias de control. En conclusión, el juego es un recurso valioso para el aprendizaje de la lectoescritura en edades tempranas, ya que facilita la participación activa de los niños. Sin embargo, su implementación exige un equilibrio entre la flexibilidad y el orden, así como estrategias efectivas para la gestión del grupo, a fin de optimizar su impacto en el proceso educativo.*

**Palabras clave:** estrategias lúdicas, lectoescritura inicial, aprendizaje infantil, metodología cualitativa, diario de campo, atención, motivación, gestión de aula.

## Introducción

Los motivos que despiertan el interés por el presente proyecto se originan a partir de la profunda necesidad de comprender el desarrollo de habilidades de lectoescritura en las primeras etapas del aprendizaje. La lectoescritura, entendida como el desarrollo simultáneo de las habilidades de lectura y escritura (Ferreiro y Teberosky, 1979), constituye un eje fundamental en la educación inicial. Todo comenzó en el jardín de niños Benito Pérez Galdós, donde se llevó a cabo un período de asistencia y observación detallada para analizar las distintas formas de trabajo docente en este ámbito.

Durante este proceso de investigación, se tuvo la oportunidad de interactuar con estudiantes de 3 y 4 años, quienes se convirtieron en uno de los principales estímulos para la elaboración del presente proyecto. Las experiencias y avances en el aprendizaje de la lectoescritura despertaron un interés profundo y un deseo de comprender aún más cómo se desarrolla este proceso en edades tempranas.

Sin embargo, los niños no fueron el único factor motivador. Un factor motivador se entiende como aquel elemento que impulsa el interés y la acción en un determinado proceso de aprendizaje o investigación (Ryan y Deci, 2000). A medida que se observaron las estrategias implementadas en la institución mencionada, surgió un creciente interés por explorar y resaltar la relevancia del enfoque lúdico como método o estrategia en ambientes formales de enseñanza y su relación con la alfabetización inicial y el aprendizaje del niño.

Con el propósito de profundizar en esta área y contribuir al campo de la educación, este proyecto se propone investigar de manera exhaustiva cómo el enfoque lúdico puede influir en el fortalecimiento de la lectoescritura en la etapa inicial del proceso educativo infantil.

La alfabetización inicial y la lectoescritura son términos estrechamente relacionados, mientras que la lectoescritura se refiere al desarrollo simultáneo de las habilidades de lectura y escritura. La alfabetización inicial abarca un proceso más amplio que incluye no solo estas habilidades, sino también el desarrollo de la conciencia

fonológica, el conocimiento del lenguaje escrito y la familiarización con los textos. A lo largo de la historia de la humanidad, la alfabetización inicial ha sido un proceso fundamental en la educación. Sus orígenes se remontan a las primeras civilizaciones antiguas, donde los primeros símbolos fueron utilizados por el Imperio Egipcio alrededor del 1850 a. C. Como una forma primitiva de comunicación. Estos símbolos o dibujos representaban ideas y conceptos destinados a ser comprendidos por futuras generaciones; fueron grabados en superficies rocosas y se conocen como jeroglíficos (Clayton, 2015).

La lectoescritura y el lenguaje están directamente relacionados, ya que el desarrollo de la capacidad de leer y escribir depende en gran medida del dominio del lenguaje oral. Según Sánchez (2009) "el lenguaje es la herramienta que utilizan los individuos para comunicarse los unos con los otros. Además, el lenguaje constituye uno de los instrumentos más importantes para el niño y la niña para conocer el mundo" (p. 1). En este sentido, las estrategias lúdicas facilitan el aprendizaje de la lectoescritura al promover la interacción verbal, el reconocimiento de estructuras lingüísticas y el desarrollo de la conciencia fonológica en un ambiente dinámico y significativo (García y López, 2017).

Lo mencionado resalta la importancia del lenguaje en la experiencia humana. Este constituye el principal recurso para la interacción entre personas, facilitando la expresión de pensamientos, sentimientos y saberes. De acuerdo con Vygotsky (1986), el lenguaje no solo facilita la interacción social, sino que también juega un papel esencial en el desarrollo cognitivo, pues a través de él se construye el pensamiento. Además, es mediante el lenguaje que podemos comprender, conocer y aprender, por lo que se convierte en un aprendizaje esencial que todo ser humano debe adquirir para su desarrollo y evolución.

En el ámbito educativo, el lenguaje adquiere una importancia crucial. Desde la infancia, el niño comienza a explorar el mundo mediante el lenguaje, aprendiendo a comunicarse con su entorno. Según Bruner (1983), el desarrollo del lenguaje en los primeros años de vida es esencial, ya que no solo permite la interacción social, sino que también estructura el pensamiento y facilita la adquisición de conocimientos. Cada nueva palabra adquirida expande su horizonte de conocimiento, permitiéndole comprender más y desarrollar habilidades cognitivas fundamentales. En este sentido, el lenguaje se convierte en la base para futuras oportunidades académicas y profesionales, al ser un pilar clave en el aprendizaje y en el desarrollo intelectual.

Con el fin de adquirir un mayor conocimiento sobre el tema de investigación, resulta crucial abordar algunos conceptos fundamentales que sientan las bases para una comprensión integral. En este sentido, se seguirán a continuación las siguientes funciones proporcionadas por diversos autores en el campo.

Jacuide (2015) citando a Monoreo (1999) resalta la importancia de partir considerando las estrategias de enseñanza como una guía de las acciones que el docente desarrolla para establecer una interrelación entre el conocimiento y los alumnos a partir de lo cual se generan aprendizajes.

Por su parte Ahumada et al. (2021) reflexionan sobre la relación entre el aprendizaje y las estrategias de aprendizaje argumentando que la metacognición es la clave para un aprendizaje estratégico exitoso. Alguien que es metacognitivamente consciente puede analizar sus métodos de aprendizaje, determinar su eficacia y modificarlos para obtener mejores resultados.

Asimismo, Sánchez et al. (2019) definen por su parte que en el ámbito educativo, la acción de aprender implica tomar decisiones de manera consciente. El estudiante selecciona y utiliza estratégicamente sus conocimientos para alcanzar un objetivo específico, adaptándose a las particularidades de la situación en la que se encuentra.

Con base en el fragmento anterior, podemos apreciar la esencia de las estrategias de aprendizaje como procesos o técnicas que los docentes utilizan como guía para alcanzar un objetivo predefinido. Estas estrategias se fundamentan en las características del grupo e implican la toma de decisiones anticipadas en situaciones didácticas con el fin de mejorar y planificar el proceso de aprendizaje del estudiante.

Asimismo, relacionado con lo anterior se presentan diferentes definiciones de la alfabetización inicial comenzando con la perspectiva de Guzmán et al. (2018) que conceptualizan la alfabetización inicial como consideraciones pedagógicas en el proceso de enseñanza de la lectura y la escritura, además de un análisis sobre la aplicación de distintos métodos.

En cambio, Ferreiro (1998) habla de cómo la alfabetización inicial ha sido abordada considerando la relación entre el método empleado y el nivel de preparación o desarrollo del niño para adquirir la lectura y la escritura. Por su parte Villalobos (1995) considera la alfabetización como un proceso que abarca tanto la manera en que los individuos de una sociedad piensan y aprenden, cómo los cambios que se generan en la sociedad a medida que sus integrantes evolucionan.

En relación con lo anterior, Ueno (2021, como se citó en Ferreiro y Teberosky, 2005), establece las etapas de la alfabetización de la siguiente manera: la etapa pre-silábica, en la cual los niños aún no comprenden el principio alfabético; la etapa fonética, que se divide en dos subetapas: la silábica, en la que el niño asocia cada grafema con una sílaba, y la silábico-alfabética, en la que comienza a combinar letras y sílabas para representar palabras de manera más precisa.

Profundizando un poco más las etapas primero tenemos la etapa pre-fonética, en la que hay una subetapa llamada pre-silábica. En esta etapa, los niños aún no entienden cómo funcionan las letras y los sonidos juntos. No pueden conectar las letras con los sonidos, pero ya pueden diferenciar los números de las letras. Además, pueden organizar las letras poniéndolas una después de otra.

Luego tenemos la etapa fonética, en la que hay dos subetapas: la silábica y la silábico-alfabética: Durante la subetapa silábica, el niño logra identificar al menos un sonido dentro de una sílaba, usualmente una vocal o una consonante continua. Esto indica que empieza a asociar la cantidad de letras con las unidades sonoras que conforman una palabra en su pronunciación oral.

En la sub etapa silábico-alfabética, el niño es capaz de identificar y plasmar ciertas sílabas de manera completa. Algunas letras mantendrán su valor sonoro en la sílaba, mientras que otras no (Ferreiro y Teberosky, 2005). Por otro lado, en cuanto a estrategias o métodos, en relación a lo lúdico Decroly y Monchamp (2002) hacen referencia a los juegos educativos como un fragmento del método que empleamos y sólo realizan una parte de lo que los juegos pueden ofrecer como medio educativo.

En adición a lo anterior Díaz (2008) destaca la relevancia de una correcta aplicación de la lúdica argumentando que las experiencias lúdicas y estéticas aplicadas en entornos educativos, bajo un enfoque pedagógico que considera el desarrollo y el contexto, evidencian diversos aspectos clave para sustentar una pedagogía lúdica en la formación ciudadana.

En lo que respecta a Candela y Benavides (2020) perciben la lúdica como una forma de experimentar la vida cotidiana es encontrar satisfacción y disfrutar de cada momento, percibiendo como una experiencia enriquecedora a nivel físico, emocional o intelectual. Por su parte Myers (1995) define a la educación preescolar como iniciativas educativas estructuradas que se desarrollaban en entornos escolares fuera del hogar, dirigidas a niños en edad previa al ingreso a la educación primaria.

Para la realización del presente proyecto es necesario ahondar en un área específica de estudio. Para lograrlo, se recurre a un análisis profundo de la bibliografía académica y se analizan los resúmenes de investigaciones previas que abordan temáticas relacionadas. Estos resúmenes, elaborados por expertos en el campo, sintetizan los logros más relevantes y los objetivos alcanzados en cada estudio, brindando una visión panorámica de los avances y contribuciones realizadas hasta el momento.

Velazco y Villa (2013) presentan un estudio de corte cualitativo que tuvo como objetivo conocer el uso de bibliotecas de aula y escolares como prácticas iniciales de alfabetización en preescolar destacando la influencia del pensamiento con base a la idea de que el nivel educativo en preescolar no tiene como propósito la adquisición de saberes vinculados al desarrollo de la lectoescritura sino solo un acercamiento, sin embargo se desconoce la forma más adecuada de llevarlo a cabo, usando como medida la adecuación de espacios de lectura en el aula y en la escuela. Como conclusiones se destaca la importancia de focalizar el trabajo docente en cuanto a las prácticas de lectura y escritura a edades tempranas, como el impulso al enfoque educativo actual que el país necesita.

Cervantes (2017), a diferencia de la anterior investigación, presentó un estudio mediante el diseño de proyectos que se realizó según el paradigma cualitativo usando la metodología investigación-acción. Se planificaron tres proyectos pedagógicos: el primero se llevó a cabo durante dos meses, mientras que el segundo y el tercero se implementaron en un periodo de tres semanas y media. Se planteó como objetivo la comprensión e importancia de la necesidad de la intervención docente para favorecer y mejorar el progreso en la adquisición del lenguaje escrito en niños que cursan el tercer grado de preescolar. Se resalta la necesidad de la mejora docente en cuanto a el diseño de entornos de aprendizaje y la modificación de los mismos facilitando al estudiante el acceso a la información, orientándose a lo largo

del proceso de aprendizaje, realizando acciones como reforzar procesos grupales e individuales, dar retroalimentación, animar a utilizar procesos meta cognitivos y dar seguimiento a los resultados de evaluación. Se concluye comprendiendo el uso de la reflexión en cuanto a los modelos de intervención más viables y efectivos para promover el aprendizaje.

Velazco y Villa (2015), en similitud con Cervantes, presentaron una ponencia de corte cualitativo pero que se enfoca principalmente las tensiones que se dan con los diferentes enfoques de enseñanza inicial, presentando argumentos de análisis teórico y empírico. Se llegó a la conclusión de la necesidad de señalar que, tanto en las propuestas pedagógicas para la enseñanza de la lectura y la escritura derivadas de las reformas curriculares como en los debates académicos, los distintos enfoques suelen presentarse a los docentes como rígidos, opuestos y excluyentes por lo que nace una nueva búsqueda de enfoques que le permitan al docente mejorar su práctica.

Ramírez (2015) y Velazco y Villa (2015), también compartía la necesidad de diferentes enfoques por lo que mediante su investigación titulada Estrategias didácticas aplicadas en el aula desde la perspectiva de los estudiantes en la que buscaba las variables que se toman en cuenta para el enfoque y la creación de enseñanzas, esta investigación, fundamentada en un enfoque cualitativo, tiene como propósito analizar la relación entre 3 variables que son el currículo, el docente y el estudiante a partir de las estrategias del trabajo docente, tomando como punto guía la visión del estudiante en cuanto a las estrategias que perciben como más propicias para su aprendizaje. Como conclusión se llegó a la deducción de que la enseñanza tradicional llega a ser una gran limitante para la obtención del aprendizaje, no se generan aprendizajes significativos, si no, un aprendizaje memorístico que termina por acabar con el interés del estudiante.

Martínez et al. (2013) por su lado y tomando un rumbo distinto al de Ramírez (2015), se enfocan más en la perspectiva del alumno, llevando a cabo una investigación centrada en las concepciones del aprendizaje en niños de preescolar, indagando sus percepciones sobre cómo construyen su conocimiento. A partir de un enfoque cualitativo, se diseñó una entrevista semiestructurada, la cual se aplicó a 37 estudiantes de dos instituciones de nivel preescolar lo que como resultado ofreció una nueva percepción sobre la gran diferencia significativa en la forma de percibir el aprendizaje en este nivel y a muy temprana edad. Como punto final del estudio se resalta la influencia del enfoque constructivo de las vivencias que propician el aprendizaje, relacionando el proceso de aprendizaje con el contexto del estudiante.

Maldonado (2013) en cambio, redirige el énfasis de su investigación hacia el punto de vista del docente y presenta un estudio en torno a la reflexión sobre la lengua: un estudio de las prácticas en el aula de origen cualitativo que considera la perspectiva docente en cuanto a la enseñanza de la lengua escrita y hablada, tomando como referencia cuatro elementos del lenguaje: comunicación oral, comprensión lectora, producción escrita y análisis lingüístico (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2000). Como conclusiones se resalta la importancia del acercamiento docente a la reflexión y aplicación de estrategias que permitan una construcción eficiente de la adquisición y desarrollo del lenguaje oral y escrito.

Peña et al. (2015) por su parte compartiendo puntos de vista similares a los de Ramírez y Velazco (2015) sobre la importancia del enfoque y diseño, redirigiendo la mirada hacia el docente, presentan un trabajo en el que reflexionan la comprensión y puesta en práctica del Programa Nacional de Lectura y Escritura por parte de las educadoras en el estado de Sonora, con el propósito de evaluar el grado de conocimiento que poseen los docentes de educación preescolar sobre dicho programa, así como analizar posibles diferencias entre aquellos que han recibido acompañamiento en su implementación y aquellos que no. Como conclusiones de la prueba aplicada en el trabajo, se encontró como ventaja la fortaleza que poseen las educadoras al utilizar estrategias creativas para incorporar las bibliotecas a las actividades diarias y que resulta más factible dentro de un entorno alfabetizador. No obstante, se identificó como aspecto negativo que las educadoras tienen un conocimiento limitado del programa de bibliotecas, el cual suele estar vinculado principalmente al uso de materiales pertenecientes a colecciones destinadas a educación preescolar.

Quintanilla et al. (2015) siguiendo con la misma necesidad de destacar la relevancia de la forma de enseñar y de obtener el aprendizaje en el estudio anterior, presentan un trabajo de origen cualitativo llamado prioridad: el fortalecimiento de las competencias en lectoescritura centrado principalmente en la innovación de la educación a través del diseño de estrategias que contribuyan a la optimización de la práctica pedagógica docente. Con base al análisis se detectó deficiencia en competencias lectoras, un fenómeno habitual en la educación básica.

Torres (2013) en una perspectiva distinta a la de Quintanilla y enfocándose más en la cultura y la sociedad y su relación con la lectoescritura, presentan un trabajo de investigación con base al entorno sociocultural y su influencia en la aproximación a la lectura y escritura en educación preescolar siendo así un estudio de corte cualitativo que hace hincapié en la falta de atención de parte de las educadoras al contexto en cuanto al aprendizaje de la lectoescritura aunque el programa actual de este nivel educativo establece la importancia de considerar los aspectos culturales de los estudiantes y la diversidad para promover el aprendizaje y la inclusión en el proceso escolar. En cuanto a las conclusiones se resumen en una cita presentada a continuación. Stella Vosniadou (2006) citada por Torres (2013) menciona que considerar el contexto sociocultural del estudiante contribuye a su desarrollo integral y aprendizaje; ignorarlo puede representar una limitación cuando no se toma en cuenta este contexto.

Jacuide (2015), siguiendo el enfoque anterior, pero enfocándose en la historia, realizó una investigación sobre el análisis histórico de la enseñanza de la lectoescritura en la educación preescolar que se centra en mostrar de forma más cercana los puntos de vista y percepciones que poseen las educadoras en cuanto a el aprendizaje de la lectoescritura en preescolar, usando como método un estudio histórico-social en cuanto a lo que requieren los programas de estudio y lo que exige la sociedad. Se concluye la relevancia y necesidad de impulsar a comprender el propósito de la lectura y la escritura, de fomentar el interés y del papel de la educadora como orientadora a lo largo de este proceso.

## **Método**

El presente estudio sigue un enfoque cualitativo, ya que su objetivo principal es comprender el proceso de aprendizaje y la aplicación de estrategias lúdicas en la alfabetización inicial. La metodología cualitativa permite explorar las percepciones, experiencias y comportamientos de los estudiantes en un contexto natural (Merriam & Tisdell, 2016). Este enfoque es adecuado debido a su capacidad para analizar fenómenos educativos desde una perspectiva interpretativa y contextualizada.

### ***Diseño de investigación***

El diseño del estudio se basa en la observación participante y el análisis de un diario de campo, en el cual se registraron las interacciones en el aula, las respuestas de los niños ante distintas actividades y la efectividad de los recursos utilizados. Según Borgoño (2010), la investigación cualitativa permite comprender la realidad a partir de la interacción de los sujetos con su entorno, priorizando la exploración de significados y experiencias sobre la medición de variables.

### ***Población y muestra***

Los participantes de la investigación fueron un total de 20 estudiantes de 3 y 4 años de edad, pertenecientes a un grupo de educación preescolar en una institución pública. Además, se contó con la participación de una maestra titular y una maestra practicante. La selección de esta muestra se realizó de manera intencional, considerando la pertinencia del contexto educativo para el estudio.

### ***Contexto***

El estudio se llevó a cabo en una institución pública de nivel preescolar, en un grupo de 20 niños de 3 a 4 años. Las actividades implementadas formaron parte de la rutina escolar diaria, integrando estrategias lúdicas en el desarrollo de la alfabetización inicial.

### ***Técnicas de recolección de datos***

La recopilación de datos se realizó mediante la observación participante y el registro en un diario de campo. Durante las sesiones, se documentaron las interacciones de los niños con las estrategias lúdicas, su nivel de participación y sus avances en la alfabetización inicial. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con las docentes para conocer su percepción sobre la efectividad de las actividades implementadas.

### ***Instrumentos***

El principal instrumento utilizado fue el diario de campo, definido por Alzate et al. (2008), citando a Fernández (2001, p. 45), como "...conjunto de procesos sociales de preparación y conformación del sujeto, referido a fines precisos para un posterior desempeño en el ámbito laboral". En este sentido, el diario de campo se utilizó para documentar los sucesos relevantes de la práctica educativa, identificando cambios en la participación y atención de los estudiantes.

Walter Ong (1994, p. 81), como se citó en Alzate et al. (2008), plantea que el diario de campo reestructura la conciencia, ya que permite al estudiante organizar mentalmente sus ideas antes de plasmarlas. Este instrumento permitió esclarecer los resultados, identificar cambios y ajustar las estrategias implementadas según las necesidades observadas.

### ***Procedimiento***

Para llevar a cabo el estudio, se diseñaron e implementaron tres planeaciones adaptadas a los objetivos del proyecto:

Estrategia 1: Uso de cuentos interactivos para estimular la comprensión lectora y la expresión oral.

Estrategia 2: Juegos de asociación de letras e imágenes para reforzar la relación entre el lenguaje oral y escrito.

Estrategia 3: Actividades manipulativas, como el uso de tarjetas con sílabas móviles, para fomentar la construcción de palabras de manera dinámica y participativa.

La implementación de estas estrategias se llevó a cabo en sesiones de trabajo dentro del horario escolar, registrando los resultados en el diario de campo y mediante entrevistas con las docentes participantes.

### ***Análisis de datos***

Los datos obtenidos fueron organizados en categorías temáticas, permitiendo identificar patrones en la motivación, la atención y la participación de los niños. A partir de estos registros, se analizaron los efectos de las estrategias lúdicas en el proceso de alfabetización inicial, proporcionando información clave para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

### **Resultados y discusión**

A partir de las observaciones y anotaciones registradas en el diario de campo, se identificó un cambio en la actitud de los estudiantes durante las actividades, evidenciado a través de un análisis cualitativo de su comportamiento. En la primera fase, caracterizada por el uso de métodos convencionales, se observó que la mayoría de los niños mostraban distracción y poca atención a las imágenes presentadas, lo que dificulta su participación. En contraste, durante la segunda fase, en la que se implementaron estrategias lúdicas, los estudiantes mostraron mayor interés, permanecieron atentos y participaron activamente. No obstante, el entusiasmo por intervenir en las actividades generó ocasionalmente dificultades en la organización del grupo, lo que requirió ajustes en la gestión del aula.

La comparación de los resultados obtenidos en ambas fases evidenció diferencias significativas en el comportamiento de los estudiantes. Durante la primera parte, en la que se emplearon métodos tradicionales, los niños permanecieron mayormente pasivos, con escasa interacción y participación limitada. Aunque el ambiente en el

aula fue más controlado, también se evidenció una menor motivación e interés por la actividad. En contraste, en la segunda parte, en la que se aplicaron estrategias lúdicas, los estudiantes mostraron mayor entusiasmo y concentración. Sin embargo, el incremento en la participación generó momentos de desorden, ya que algunos niños interrumpen constantemente para intervenir, lo que requirió ajustes en la dinámica del grupo para equilibrar el entusiasmo con la organización de la actividad.

El análisis de los datos recabados se realizó a partir del registro detallado en el diario de campo, en el que se documentaron las respuestas de los estudiantes ante cada tipo de actividad. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con las docentes para obtener su perspectiva sobre la implementación de las estrategias lúdicas. Los datos fueron organizados en categorías temáticas, permitiendo identificar patrones en la motivación, la atención y la participación de los niños.

Las estrategias lúdicas utilizadas en la segunda fase de las actividades incluyeron dinámicas interactivas como juegos de asociación de imágenes y palabras, cuentos dramatizados y actividades con materiales manipulativos. Estas estrategias favorecen un aprendizaje más participativo y atractivo, captando el interés de los estudiantes y fomentando su involucramiento activo en el proceso de alfabetización inicial. No obstante, su implementación también presentó desafíos en la gestión del grupo, ya que el entusiasmo y la energía de los niños requerían ajustes en la organización para evitar interrupciones constantes.

En conclusión, los resultados obtenidos evidencian que las estrategias lúdicas no solo potencian el aprendizaje, sino que también promueven un ambiente educativo más dinámico y estimulante. Sin embargo, su aplicación requiere una planificación cuidadosa que contemple el equilibrio entre el juego y las normas de comportamiento para mantener la estructura dentro del aula. Esto resalta la importancia de seguir explorando y perfeccionando su implementación como una herramienta efectiva en la enseñanza de la alfabetización inicial.

### **Conclusiones y recomendaciones**

A partir de la investigación realizada, se concluye que el juego es un recurso pedagógico clave en el proceso de alfabetización inicial, ya que facilita aprendizajes significativos y duraderos. Su uso permite a los docentes fomentar la familiarización temprana de los estudiantes con las letras, la escritura y la narración, favoreciendo un desarrollo integral en la lectoescritura. La alfabetización en edades tempranas contribuye de manera positiva a la adquisición de habilidades lingüísticas, mejorando la motivación y la participación de los niños en el aula.

Si bien el juego representa una estrategia valiosa, su implementación debe ser planificada cuidadosamente para evitar un desorden que interfiera con los objetivos de aprendizaje. Es esencial establecer un equilibrio entre actividades lúdicas y métodos más estructurados, asegurando así un entorno que combine el dinamismo del juego con la disciplina necesaria para el desarrollo académico.

El juego, al romper con la monotonía de estrategias repetitivas, ofrece nuevas perspectivas y enfoques pedagógicos que fomentan un aprendizaje más natural y atractivo para los niños. Sin embargo, para maximizar sus beneficios, es fundamental que los docentes diseñen actividades acordes con las necesidades educativas de los estudiantes, adaptándolas a sus ritmos de aprendizaje y garantizando su alineación con los objetivos curriculares.

**Capacitación docente:** Es recomendable que los docentes reciban formación en estrategias lúdicas para la enseñanza de la lectoescritura, de modo que puedan integrarse eficazmente en sus planeaciones sin comprometer la estructura del aula.

**Diseño de actividades equilibradas:** Se sugiere planificar estrategias didácticas que combinen el juego con metodologías tradicionales, asegurando un aprendizaje significativo sin que el entusiasmo afecte la organización del grupo.

**Evaluación continua:** Implementar un seguimiento y análisis de la efectividad de las actividades lúdicas permitirá realizar ajustes en función de los resultados observados y las necesidades específicas de los estudiantes.

**Participación activa de las familias:** Involucrar a los padres y cuidadores en el proceso de alfabetización mediante actividades lúdicas en el hogar puede reforzar el aprendizaje de los niños y generar una mayor continuidad educativa.

### **Limitaciones**

Esta investigación presenta ciertas limitaciones que deben considerarse en futuros estudios. En primer lugar, el tiempo de aplicación fue reducido, ya que la institución educativa permitió un periodo limitado para la implementación de las estrategias, lo que restringe el número de sesiones posibles. Como resultado, solo se aplicaron tres planeaciones, lo que impidió un análisis más profundo sobre la evolución del aprendizaje de los niños a largo plazo. Además, la muestra estuvo compuesta por un número reducido de participantes, por lo que los resultados no pueden generalizarse ampliamente.

Futuras investigaciones podrían ampliar el periodo de estudio, incluir una muestra más representativa y explorar la implementación de estrategias lúdicas en diferentes contextos educativos para validar y enriquecer los hallazgos obtenidos en este trabajo.

### **Referencias**

- Acuña, M. (2014). Estrategia lúdica virtual para la enseñanza de la educación ambiental en niños de edad preescolar. *En Memorias 9.º Encuentro Iberoamericano de Educación EIDE* (pp. 34-41). <https://www.researchgate.net/publication/282946550>
- Alcaraz, D. (2022). La gamificación como estrategia para la alfabetización inicial. *Revista Formación Estratégica*, 6(6), 1-8. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/65/38>

- Alvarado Borgoño, M. (2010). Notas sobre la metodología cualitativa y su uso en la investigación educativa. *REXE: Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 9(17), 87-105.
- Alzate Yepes, T., Puerta Cadavid, A. M., & Morales, R. M. (2008). Una mediación pedagógica en educación superior en salud: El diario de campo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(4), 1-10. <https://hdl.handle.net/10495/22291>
- Borja, Y. M. C. (2021). Actividades lúdicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de la básica superior. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 5(3), 78-86. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v5i3.3194>
- Bruner, J. S. (1983). *Child's talk: Learning to use language*. Oxford University Press.
- Caballero, G. (2021). Las actividades lúdicas para el aprendizaje. Polo del Conocimiento: *Revista Científico-Profesional*, 6(4), 861-878. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926973>
- Candela, Y., & Benavides, J. (2020). Actividades lúdicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de básica superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 5(3), 90-98. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v5i3.3194>
- Cervantes, B. (2017). El desarrollo de las competencias del lenguaje oral y escrito en los niños de tercer grado de educación preescolar. *En XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2684.pdf>
- Clayton, E. (2015). *La historia de la escritura*. Siruela. [https://www.google.com.mx/books/edition/La\\_historia\\_de\\_la\\_escritura/tBtyBgAAQBAJ](https://www.google.com.mx/books/edition/La_historia_de_la_escritura/tBtyBgAAQBAJ)
- Decroly, O., & Monchamp, E. (2002). *El juego educativo: Iniciación a la actividad intelectual y motriz*. Morata. <https://books.google.com.mx/books?id=5iW91Pjul04C>
- Díaz, H. (2008). *Hermenéutica de la lúdica y pedagogía de la modificabilidad simbólica*. Coop. Editorial Magisterio. <https://books.google.com.mx/books?id=gHUUrRtu7gQC>
- Ferreiro, M. (1998). *Alfabetización: Teoría y práctica*. Siglo XXI. <https://books.google.com.mx/books?id=tEW6zogqGQEC>
- Freré Franco, F. L., & Saltos Solís, M. M. (2013). Materiales Didácticos Innovadores Estrategia Lúdica en el Aprendizaje. *Revista Ciencia Unemi*, 6(10), 25-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663862005>
- García, M., & López, R. (2017). *El juego como estrategia para el aprendizaje de la lectoescritura en educación infantil*. Editorial Educativa.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Vygotsky, L. S. (1986). *Thought and language*. The MIT Press.

# Sobre los coordinadores/as

## **Marco Alberto Núñez Ramírez**

Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad Obregón, Sonora, México.

Licenciado en Psicología y Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), México. Líneas de investigación: psicología organizacional y activos intangibles.

## **Karla Alejandra Garduño Realivazquez**

Universidad de Sonora, Hermosillo, México.

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Sonora (UNISON). Profesora Investigadora del Departamento de Contabilidad de la UNISON, por asignatura en el Departamento de Ciencias Administrativas del ITSON. Líneas de investigación: sostenibilidad, psicología positiva y ambiental.

## **Priscilia Rossel Amarillas Ibarra**

Instituto Tecnológico de Sonora, Navojoa, Sonora, México.

Licenciada en Administración y Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios, Doctoranda en Administración, Profesora por asignatura de Tiempo completo del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), México. Líneas de investigación: psicología organizacional y calidad de vida.

## **María Nélide Sánchez Bañuelos**

El Colegio de Sonora, Hermosillo, México.

Doctora en Ciencias Sociales por El Colegio de Sonora (COLSON). Profesora por asignatura en el Departamento de Ciencias Administrativas del ITSON. Encargada del área de Investigación Fundación Oceánica. Líneas de investigación: Innovación social, jóvenes vulnerables, capacidades.

## **Cecilia Lorena Velarde Flores**

Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.

Doctora en Ciencias Sociales por El Colegio de Sonora (COLSON). Profesora Investigadora del Departamento de Contabilidad de la UNISON, por asignatura en el Departamento de Contaduría y Finanzas del ITSON. Líneas de investigación: Desarrollo, sustentabilidad y género.

### **Tópicos actuales en las organizaciones**

Se terminó de editar en Ciudad Obregón, Sonora; el 25 de marzo de 2025,  
por la Oficina de Publicaciones del Instituto Tecnológico de Sonora.

Fue puesto en línea para su disposición en el sitio

[www.itson.mx](http://www.itson.mx)

en la sección de Publicaciones.



# TÓPICOS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

La ciencia administrativa, un campo en constante evolución y debate, se caracteriza por su complejidad y la coexistencia de múltiples paradigmas, sin lograr aún una teoría unificada. Esta dinámica refleja la naturaleza cambiante de las organizaciones y, a su vez, plantea desafíos tanto para la investigación como para la práctica. Históricamente, la administración ha transitado desde un enfoque centrado en procesos internos, impulsado por teóricos como Frederick Taylor y Henri Fayol, hacia una perspectiva estratégica que considera el entorno externo y la búsqueda de ventajas competitivas. En este contexto, la teoría de recursos y capacidades ha cobrado especial relevancia, demostrando su versatilidad y aplicabilidad en diversos campos. Siguiendo esta línea de pensamiento y todos los posibles tópicos que pueden ser integrados bajo esta postura teórica, la Red RIICET (Red Internacional de Investigación sobre Comportamiento, Empresa y Turismo) en colaboración con el Cuerpo Académico ITSON-33 “Administración y Desarrollo de Organizaciones” y la Oficina de Publicaciones del Instituto Tecnológico de Sonora bajo el financiamiento del Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación (PROFAPI, 2024), se presenta la primera edición del libro colectivo ‘TÓPICOS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES’. Esta obra reúne una serie de estudios que exploran aspectos clave de la dinámica organizacional, estructurados en dos ejes temáticos: el primero abarca el desarrollo y el desempeño organizacional, analizando desde la satisfacción laboral y cultura organizacional hasta el rendimiento académico y la calidad de los servicios en sectores específicos. El segundo se enfoca en el aprendizaje y el desarrollo humano, que examina estrategias para el crecimiento personal y educativo, así como el aprendizaje individual y colectivo. Cada capítulo ofrece una perspectiva única que enriquece la comprensión del impacto de estos factores en diversos contextos.