



Revista Gestión & Finanzas

VOL. 8 ■ N° 15 ■ AÑO 2026

IBAGUÉ - TOLIMA

Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

REVISTA GESTIÓN & FINANZAS
ISNN: 2539-0686

John Jairo Méndez
Rector

Enrique Alirio Ortiz Guiza
Vicerrector Docencia

Germán Sánchez
Vicerrector de Desarrollo Humano

Germán Rubio Guerrero
Vicerrector Administrativo

Consuelo Arce González
Vicerrector de Investigación-Creación, Innovación, Extensión y Proyección Social

Marien Alexandra Gil
Directora IDEAD

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Diseño

Gilberth Snneyder Alba Álvarez
Asistente Editorial

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Portada – Contraportada

Universidad del Tolima Sede Centro/Barrio Santa Helena
Dirección

gestionyfinanzas@ut.edu.co
Correo electrónico

Revista avalada por el Grupo de Investigación GIETO del IDEAD

EDITOR

CARLOS FERNANDO PARRA MORENO
PhD en Administración Universidad de la Salle.
Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.
Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
Economista Universidad de Ibagué.
Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
Docente Titular, IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL

RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE
Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.
Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.
Administrador de empresas Universidad del Tolima,
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO
Doctora en Administración – EAN.
Magister en Administración, con énfasis en Finanzas.
Administradora Industrial.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ
Doctor en Gestión del turismo.
Magister en Administración de Empresas.
Especialista en Gerencia de Mercadeo.
Administrador de empresas.
Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.
Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

JAIME EDUARDO GONZALEZ DÍAZ
Doctor en Ciencias Sociales, Universidad del Zulia.
Magister en Desarrollo Empresarial, Universidad del Magdalena.
Especialista en Gerencia de Servicios Sociales, Fundación Universitaria Luis Amigo.
Administrador de Empresas, Politécnico Grancolombiano.
Par Académico de Ministerio de Educación Nacional. Par Evaluador de Colciencias. Investigador Senior en el SCTI Colciencias.

COMITÉ CIENTÍFICO

RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS
Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

MARIA ALEJANDRA REYES PARGA
Doctoranda en Economía – Universidad Javeriana, sede Cali.
Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.
Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.
Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.
Docente de la Universidad del Tolima.

JOSÉ AUGUSTO RAMIREZ DÍAZ
Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.
Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.
Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.
Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO
Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.
Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.
Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.



Impresión:
Periodicidad: Semestral
Canjes y suscripciones: Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima
Barrio Santa Helena Parte Alta
Teléfono: (+57) (82) 2771212 Ext: 9481
Ibagué. Colombia. Suramérica
Dirección electrónica: gestionyfinanzas@ut.edu.co
www.ut.edu.co
Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.

INDICE

Editorial.....**5**

Crisis de deuda externa y riesgo moral.....**7**
Carlos Fernando Parra Moreno

Estrategias y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión organizacional.....**21**
Iván Javier Monterrosa-Castro, Mónica Esther Ospino-Pinedo, Blanca Inés Espinel

De las capacidades dinámicas a las capacidades dinámicas prospectivas: una reflexión sobre los nuevos modelos de negocio en tiempos de ruptura tecnológica.....**49**
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

¿Es la educación en el siglo XXI un placebo socioeconómico?.....**61**
Carlos Fernando Parra Moreno

Modelo de integración de conocimiento de selección de personal: metodología multicriterio SAW.....**80**
Arely Jasmín Espinoza Cruz, Martín León Santiesteban, Jimmy Félix Armenta

Manejo de estrategias de resiliencia ante escenarios de violencia en la continuidad operativa de una organización turística.....**102**
Silvestre Flores Gamboa, Claudia Concepción Olivas Olivo, Luz Yuriko Hashimoto López

Marco lógico LFA de las dinámicas y encadenamiento productivo de las comunidades rurales a través del turismo. Caso de Badiraguato, Sinaloa.....**121**
Jesús Fernando Aragón Campos, Martín León Santiesteban

Entre la eficiencia y la legitimidad: comprendiendo las organizaciones desde el institucionalismo organizacional.....**140**
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

El Programa Pueblos Mágicos de México a veinticinco años de su creación: Un análisis de competitividad turística sostenible.....**152**
César Maldonado Alcudia, Juan Pablo Mariño Jiménez, Juan Andrés Niebla Raygoza

La capacitación como respuesta a las necesidades de mejora en las organizaciones deportivas.....**172**
Alberto Rafael Aguilera Rivera

EDITORIAL
“Los retos de la educación en Colombia 2026-2030”

Entre 2026 y 2030, uno de los principales retos de la educación colombiana será convertir el aumento de cobertura en mejores aprendizajes, productividad y movilidad social. En 2025, la educación superior alcanzó 2.723.364 estudiantes, un crecimiento anual de 6,6 %, mientras la cobertura bruta llegó al 56,55 %. Además, ingresaron 593.536 estudiantes nuevos, 50,1 % más que en 2022. Estos avances muestran una expansión importante, pero también generan presión sobre financiación, infraestructura, docentes y calidad.

El primer desafío será cerrar las brechas territoriales y socioeconómicas (MEN, 2024). La cobertura superior presenta grandes diferencias: Bogotá registró 144,4 %, mientras departamentos como Amazonas, Vaupés o Guainía tienen matrículas muy reducidas. Por ello, entre 2026 y 2030 será necesario fortalecer las universidades regionales, la infraestructura, la conectividad y los programas pertinentes para las economías locales.

El segundo reto será garantizar permanencia y calidad, no solamente acceso. En educación básica, la deserción intra-anual disminuyó de 3,63 % en 2024 a 3,40 % en 2025, pero todavía representó 237.403 estudiantes desertores. Reducir esta cifra exige enfrentar pobreza, transporte, alimentación, violencia, desplazamiento y condiciones familiares que afectan la continuidad educativa.

Un tercer desafío será articular educación y mercado laboral. El crecimiento de graduados puede generar sobreeducación, inflación de credenciales y desempleo profesional si la expansión universitaria no coincide con la demanda productiva. El propio Ministerio plantea fortalecer programas con mejores condiciones de inserción laboral y la articulación con ciencia, tecnología e innovación.

El cuarto desafío, equiparar a Colombia en las pruebas internacionales respecto a la OCDE y sus pares latinos. En 2026, los resultados de PISA 2025 permiten actualizar la comparación educativa. Colombia obtuvo 381 puntos en matemáticas, 399 en lectura y 411 en ciencias, manteniéndose por debajo del promedio de la OCDE. En América Latina, países como Chile y Uruguay presentan desempeños superiores a Colombia en varios indicadores, mientras Perú registra resultados cercanos en ciencias. Un aspecto relevante es la desigualdad: en Colombia, el nivel socioeconómico explica 17% de la variación del desempeño científico, frente al 12% promedio de la OCDE. Por tanto, PISA 2025 evidencia desafíos colombianos relacionados con aprendizajes fundamentales y brechas sociales, pero también ofrece información para orientar políticas educativas hacia mayor equidad y fortalecimiento de competencias.

Como quinto reto, se presenta el uso de las TIC y la inteligencia artificial (IA) como estratégico para la educación colombiana presente y futura. Su incorporación puede ampliar el acceso a recursos educativos, personalizar aprendizajes, fortalecer la investigación y apoyar al docente en tareas pedagógicas y administrativas. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la brecha digital, la conectividad, la formación docente y las desigualdades territoriales y socioeconómicas. La IA también plantea interrogantes sobre privacidad, dependencia tecnológica, sesgos, evaluación académica y uso ético de la información. En el futuro cercano, Colombia deberá avanzar hacia una integración de estas tecnologías que no sustituya al docente, sino que fortalezca su capacidad pedagógica. El principal reto será formar estudiantes críticos, autónomos y digitalmente competentes.

Finalmente, Colombia deberá sostener financieramente la expansión. El Plan Estratégico 2026 contempla 500.000 nuevos cupos de educación superior, mientras el programa Educación Superior en tu Colegio proyecta cerca de 120.000 jóvenes beneficiados al cierre de 2026.

Así, el reto 2026-2030 no será simplemente educar a más colombianos, sino lograr que la expansión produzca aprendizajes efectivos, empleos productivos, innovación y reducción de desigualdades. El nuevo Plan Nacional Decenal 2026-2035 establece precisamente la hoja de ruta para enfrentar estos desafíos.

Referencias

Ministerio de Educación Nacional. (2023). Notas conceptuales: Fondo de Administración para el Fomento de la Educación Media. Gobierno de Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2024). Anexo técnico: Convocatoria pública dirigida a instituciones de educación superior. Gobierno de Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2024). Análisis del contexto interno y externo. Gobierno de Colombia.

Crisis de deuda externa y riesgo moral

External Debt Crisis and Moral Hazard

Carlos Fernando Parra Moreno[1]

Resumen

El texto sostiene que las crisis de deuda externa son fenómenos complejos, originados por la combinación de vulnerabilidades internas y condiciones externas. Entre sus causas destacan el endeudamiento excesivo, desequilibrios fiscales, shocks internacionales, depreciaciones cambiarias, altas tasas de interés y restricciones de financiamiento. Diferentes enfoques —neoclásico, keynesiano, estructuralista, dependentista e institucional— ofrecen interpretaciones complementarias. En América Latina, la crisis de 1982 evidenció la importancia de estas vulnerabilidades y produjo importantes costos económicos y sociales. El riesgo moral permite analizar cómo las expectativas de rescates pueden modificar los incentivos de gobiernos, bancos y acreedores. Su estudio contribuye a comprender la sostenibilidad fiscal, prevenir crisis y fortalecer la estabilidad económica e institucional.

Palabras clave: Crisis de deuda externa, Desequilibrio fiscal, Endeudamiento externo, Riesgo moral.

Abstract

The text argues that external debt crises are complex phenomena arising from the combination of domestic vulnerabilities and external conditions. Their main causes include excessive indebtedness, fiscal imbalances, international shocks, exchange-rate depreciations, high interest rates, and financing constraints. Different approaches—neoclassical, Keynesian, structuralist, dependency, and institutional—offer complementary interpretations. In Latin America, the 1982 debt crisis highlighted the importance of these

[1] Doctor en Administración, Universidad de La Salle. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Economía, Universidad Externado de Colombia. Economista, Universidad de Ibagué, Filósofo, UNAD. Docente titular, Universidad del Tolima, Instituto de Educación a Distancia (IDEAD), Colombia. cfparra@ut.edu.co , https://orcid.org/0000-0001-7995-0401

vulnerabilities and generated significant economic and social costs. The concept of moral hazard makes it possible to analyze how expectations of bailouts can alter the incentives of governments, banks, and creditors. Studying these dynamics contributes to understanding fiscal sustainability, preventing crises, and strengthening economic and institutional stability.

Keywords: External debt crisis, fiscal imbalance, external indebtedness, moral hazard.

1. Introducción

Las crisis de deuda externa en el siglo XXI ocurren por exceso de endeudamiento, mala gestión fiscal, shocks externos (caídas en precios de materias primas, alzas de tasas de interés) y políticas monetarias globales restrictivas. Pero también se pueden dar shocks externos como caídas de exportaciones, depreciaciones cambiarias, aumentos de tasas internacionales y restricciones de financiamiento. Sin embargo, no todas presentan las mismas causas ni combinaciones. Además, factores políticos, institucionales, financieros y estructurales pueden ser determinantes. Por ello, resulta más adecuado hablar de una combinación de vulnerabilidades internas y condiciones externas, cuya importancia varía según el país, el período y la estructura de su deuda. Ejemplos incluyen la crisis de Argentina (2001-2002, 2018-2020), Grecia (2010-2015), Venezuela (2017-presente) y Ecuador (2020). Estas crisis reflejan vulnerabilidades estructurales, dependencia de financiamiento externo y falta de diversificación económica, amplificando riesgos financieros globales.

El riesgo moral ocurre cuando una persona o entidad actúa de manera imprudente o deshonesta porque no enfrenta las consecuencias completas de sus acciones, debido a seguros, contratos o garantías. Por ejemplo, un asegurado puede tomar más riesgos sabiendo que las pérdidas están cubiertas. Esto distorsiona incentivos, aumenta costos y puede generar ineficiencias, afectando la confianza en sistemas financieros o institucionales.

Una crisis de deuda externa ocurre cuando un país no puede pagar o refinanciar su deuda en moneda extranjera, generando incumplimientos o reestructuraciones. Surge por acumulación excesiva de deuda, choques económicos externos, tasas de interés altas, mala gestión fiscal o inestabilidad política, afectando la economía y la confianza de inversores.

Una crisis de deuda externa puede ser un problema de riesgo moral porque los países endeudados pueden asumir que recibirán rescates de organismos internacionales (como el FMI) o acreedores, incentivando políticas fiscales irresponsables. Esto genera expectativas de impunidad, donde los gobiernos toman riesgos excesivos, sabiendo que las consecuencias serán absorbidas por terceros, lo que perpetúa la acumulación insostenible de deuda.

Analizar una crisis de deuda externa es crucial para entender sus causas, como mala gestión fiscal, shocks externos o dependencia de financiamiento foráneo, y sus impactos, como recesiones, devaluaciones y pérdida de confianza. Este análisis ayuda a diseñar políticas preventivas, mejorar la sostenibilidad fiscal y reducir vulnerabilidades económicas. Además, permite aprender de casos históricos (Argentina 2001, Grecia 2010) para implementar reformas, diversificar economías y mitigar riesgos financieros globales, protegiendo la estabilidad económica y social.

2. ¿Qué es una crisis de deuda externa?

Una crisis de deuda de un país, también conocida como crisis de deuda soberana, se produce cuando un gobierno nacional es incapaz de cumplir con sus obligaciones de pago de la deuda pública, ya sea porque no puede pagar los intereses o el principal, o porque no logra refinanciarla en términos sostenibles. Esto puede llevar a un default (incumplimiento), reestructuraciones forzadas, intervenciones de organismos internacionales como el FMI, y consecuencias económicas graves como recesiones, inflación alta o pérdida de acceso a los mercados financieros.

Las causas de una crisis de deuda pueden variar según el contexto económico y político de cada país, pero algunas de las más comunes incluyen:

- Acumulación excesiva de deuda: Cuando un gobierno toma préstamos excesivos para financiar déficits fiscales crónicos, gastos públicos insostenibles o proyectos ineficientes, sin un plan de repago viable. Esto puede agravarse si la deuda se contrae en moneda extranjera, exponiendo al país a riesgos cambiarios.
- Choques económicos externos: Eventos como recesiones globales, caídas en los precios de las exportaciones (por ejemplo, *commodities* como el petróleo), pandemias

o guerras que reducen los ingresos fiscales y aumentan los gastos, haciendo la deuda insostenible.

- Aumentos en las tasas de interés: Si los prestamistas perciben mayor riesgo, exigen intereses más altos, lo que eleva el costo del servicio de la deuda. Esto puede crear un círculo vicioso donde el país debe pedir más préstamos solo para pagar intereses.
- Mala gestión fiscal y corrupción: Políticas fiscales irresponsables, como evasión de impuestos, subsidios excesivos o corrupción, que erosionan la base económica y la confianza de los inversores.
- Problemas estructurales internos: Débiles instituciones, inestabilidad política, desigualdad o un sector bancario frágil que amplifica la crisis (por ejemplo, si los bancos tienen mucha deuda pública en sus balances).

Algunas de las escuelas o enfoques que pueden dar luz acerca de las crisis de deuda son:

Tabla 1

Escuela o enfoque de las crisis de deuda

Escuela/enfoque	**¿Cómo interpreta la crisis de deuda?**	**Conceptos centrales**
Neoclásica / monetarista	Destaca desequilibrios fiscales, políticas macroeconómicas inconsistentes, endeudamiento excesivo y distorsiones internas.	Déficit, inflación, disciplina fiscal, incentivos
Nueva economía clásica / elección pública	Puede analizar el endeudamiento como resultado de incentivos políticos y problemas de riesgo moral: gobiernos, bancos o instituciones pueden asumir mayores riesgos si esperan rescates.	Riesgo moral, incentivos, expectativas, rescate

Keynesiana	Subraya la caída de la demanda mundial, recesión internacional, tasas de interés elevadas y dificultades para ajustar simultáneamente deuda, empleo y crecimiento.	Demanda agregada, desempleo, tasas de interés, ajuste
Estructuralismo latinoamericano – CEPAL	Relaciona la vulnerabilidad externa con la estructura productiva, dependencia de exportaciones primarias y restricciones externas al crecimiento.	Centro-periferia, restricción externa, estructura productiva
Dependencia / economía política	Examina las relaciones asimétricas entre países deudores, bancos internacionales y países desarrollados, incluyendo las condiciones de financiamiento y negociación.	Dependencia, poder, sistema financiero internacional
Institucional / economía política internacional	Analiza la interacción entre gobiernos, bancos, FMI y otros organismos durante la gestión de la crisis.	Gobernanza, instituciones, negociación, condicionalidad

América Latina experimentó una crisis de deuda externa de gran magnitud, especialmente desde 1982. El problema se manifestó cuando varios países tuvieron dificultades para cumplir sus obligaciones externas y debieron renegociar sus deudas. Entre sus factores estuvieron el elevado endeudamiento previo, el aumento de las tasas de interés internacionales, la recesión mundial y el deterioro de las exportaciones. La CEPAL señala que sus consecuencias afectaron el crecimiento, el empleo y las condiciones sociales, dando lugar a la denominada "década perdida" cuyos "costos sociales fueron cuantiosos" (Ocampo, 2014, p.44).

En agosto de 1982, México declaró la moratoria de su deuda externa, hecho que simbolizó el inicio de la "década perdida" latinoamericana. La crisis se extendió rápidamente por la región, provocando suspensiones de pagos, fuga de capitales, tensiones cambiarias y graves

consecuencias económicas y sociales (Bárcena, 2014). La región en conjunto triplicó su nivel de endeudamiento externo entre 1975 y 1980, según Bárcena (2014):

> la crisis de los años ochenta reconoce sus raíces en los desequilibrios macroeconómicos internos y choques externos que se verificaron en el curso de la década previa, tanto en los precios de los hidrocarburos como en la disponibilidad y costo del financiamiento externo…Esta dinámica del gasto público y privado se expresó en déficits en cuenta corriente cada vez mayores y presiones inflacionarias…el gasto excedió cada vez más al producto y ello fue posible debido al significativo cambio del entorno financiero global, que a partir de ese año puso a disposición de la región cantidades ingentes de recursos externos, mayoritariamente en la forma de crédito bancario (p. 9-11).

3. Breve historia del riesgo moral

El riesgo moral, también conocido como "*moral hazard*" en inglés, es un concepto económico que describe una situación en la que un agente económico (como una persona, empresa o institución) tiene incentivos para aumentar su exposición al riesgo porque no asume completamente los costos asociados a ese riesgo. Esto ocurre típicamente debido a asimetrías de información, donde una parte actúa en su propio beneficio a expensas de otra, a menudo después de que se haya establecido un contrato o acuerdo, como en seguros, finanzas o relaciones laborales. Por ejemplo, un asegurado podría comportarse de manera más riesgosa sabiendo que la compañía de seguros cubre las pérdidas, o un banco podría prestar dinero imprudentemente esperando un rescate gubernamental.

El término se originó en el siglo XVII en el contexto de los seguros en Inglaterra, donde se usaba para referirse a comportamientos fraudulentos o inmorales relacionados con el abuso de pólizas. A finales del siglo XIX, era común en la industria aseguradora, con connotaciones éticas. Sin embargo, en la economía moderna, fue revitalizado en la década de 1960, enfocándose en ineficiencias económicas en lugar de moralidad estricta. En el siglo XVIII, matemáticos lo usaban con un sentido "subjetivo" más que ético.

El riesgo moral se enmarca principalmente en la "*Teoría del agente-principal*" (*principal-agent theory*), que es una rama de la teoría de contratos. Esta teoría analiza las relaciones donde un "principal" (como un empleador o inversionista) delega tareas a un "agente" (como un empleado o gerente), pero surgen conflictos de intereses debido a información asimétrica. El agente puede tomar acciones ocultas (*hidden actions*) que benefician sus intereses, pero aumentan riesgos para el principal. Otras distinciones incluyen:

- Riesgo moral ex ante: Cambio de comportamiento antes de un evento riesgoso, como reducir precauciones al estar asegurado.
- Riesgo moral ex post: Cambio después del evento, como reclamar costos innecesarios en seguros médicos.
- Modelo de acción oculta vs. información oculta: En el primero, las acciones del agente no son observables; en el segundo, el agente tiene información privada sobre su tipo o esfuerzo.

El riesgo moral se diferencia de la "selección adversa", que ocurre antes del contrato debido a información oculta sobre el tipo de agente (ej. personas de alto riesgo comprando seguros sin revelarlo). Ambas forman parte de la economía de la información asimétrica. Varios economistas han desarrollado y explicado el concepto, con contribuciones clave en modelos teóricos y aplicaciones:

- Kenneth Arrow (1963): Revitalizó el estudio moderno del riesgo moral en su artículo "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care", aplicándolo a seguros de salud y enfocándose en ineficiencias por riesgos no evaluables.
- Mark Pauly (1968): Exploró el riesgo moral en el contexto de seguros médicos, argumentando que genera un uso excesivo de servicios y distorsiones en el mercado.
- Bengt Holmström (1979): Desarrolló modelos formales en la teoría de contratos, definiendo el riesgo moral como acciones privadas que afectan probabilidades de resultados. Ganó el Nobel en 2016 por sus contribuciones a la teoría de contratos.
- Oliver Hart y Sanford J. Grossman (1983): Contribuyeron a modelos de contratos que abordan el riesgo moral, destacando trade-offs entre incentivos e insurance. Hart también ganó el Nobel en 2016.

- James Mirrlees (1971, 1999): Autor de trabajos seminales sobre el "problema del riesgo moral y comportamiento no observable", enfocándose en incentivos bajo incertidumbre.
- Paul Krugman (2009): Popularizó el concepto en contextos financieros, definiéndolo como situaciones donde una parte decide el riesgo y otra asume los costos, como en rescates bancarios durante crisis.
- Joseph Stiglitz (en economía de la información asimétrica, Nobel 2001).
- Tom Baker y John Nyman (aplicaciones en seguros).

Estas teorías se aplican en campos como finanzas (ej. crisis *subprime*), salud y regulación gubernamental, donde se buscan mecanismos como copagos o contratos con incentivos para mitigar el riesgo moral.

4. La deuda externa de un país como problema de riesgo moral

Una crisis de deuda de un país puede generar riesgo moral porque crea incentivos para que los actores (gobiernos, instituciones financieras o acreedores) actúen de manera irresponsable, esperando que sus acciones no tengan consecuencias graves debido a posibles rescates o intervenciones. El proceso estándar puede darse, según el caso, de la siguiente manera. Primero se tiene una expectativa de rescates, esto es, cuando un país enfrenta una crisis de deuda, los acreedores (como bancos o instituciones internacionales) pueden asumir que serán rescatados por organismos como el FMI, el Banco Mundial o gobiernos de otros países. Esto los lleva a prestar dinero de forma imprudente, sin evaluar adecuadamente el riesgo, ya que creen que no sufrirán pérdidas significativas.

Posteriormente, se asume un comportamiento irresponsable del deudor, por ejemplo, los gobiernos de países endeudados pueden incurrir en un gasto excesivo o en políticas fiscales insostenibles, esperando que, en caso de crisis, recibirán ayuda externa. Esto reduce el incentivo para mantener una disciplina fiscal estricta. Esto genera una transferencia de costos, ya que, en una crisis, los costos de las decisiones imprudentes (como préstamos excesivos o mala gestión fiscal) a menudo recaen en terceros, como los contribuyentes de otros países o

los ciudadanos del país en crisis (a través de austeridad o inflación). Esto refuerza el riesgo moral, ya que los responsables directos no asumen las consecuencias completas.

Acá se forma el efecto dominó. Si un país es rescatado sin imponer condiciones estrictas, otros países o instituciones pueden sentirse incentivados a seguir prácticas similares, perpetuando un ciclo de endeudamiento insostenible.

La deuda externa puede convertirse en un problema social cuando el riesgo moral genera incentivos para asumir decisiones financieras riesgosas bajo la expectativa de futuros rescates o refinanciaciones. Cuando estas decisiones producen una crisis, el Estado puede enfrentar mayores obligaciones financieras y restricciones presupuestarias. Las medidas de ajuste adoptadas para atender el servicio de la deuda pueden reducir recursos destinados a educación, salud, empleo, inversión pública y protección social. De esta manera, los costos de decisiones tomadas por gobiernos, bancos o acreedores pueden trasladarse hacia la población, afectando especialmente a los grupos con menor capacidad económica y aumentando las desigualdades sociales.

Un caso representativo es Argentina, durante la crisis de 2001-2002. El país acumuló una elevada deuda pública (superior al 60% del PIB), perdió acceso al financiamiento internacional y enfrentó dificultades para sostener el régimen de convertibilidad. En diciembre de 2001 declaró el incumplimiento de su deuda soberana. La crisis tuvo una fuerte dimensión social: durante 2002, la pobreza alcanzó aproximadamente 53% y el desempleo llegó cerca del 22% (FMI, 2003). Además, la asistencia financiera internacional generó debates sobre riesgo moral, pues algunos análisis cuestionaron si el financiamiento externo pudo reducir los incentivos para corregir desequilibrios. Sin embargo, el FMI también señaló que la crisis respondió a una combinación de factores fiscales, externos, cambiarios, financieros e institucionales.

5. Top de los países con más deuda externa

La deuda externa en América Latina refleja desafíos económicos persistentes. Entre 2019 y 2024, Brasil y México encabezan el ranking de los 10 países con mayor deuda externa, seguidos por Argentina y Colombia, según datos del Banco Mundial, FMI y CEPAL. Estas

cifras, que incluyen deudas públicas y privadas a no residentes, muestran un aumento impulsado por crisis económicas, necesidades de financiamiento y fluctuaciones cambiarias. Este panorama subraya las vulnerabilidades financieras regionales y la importancia de políticas fiscales sostenibles. En la Tabla 1 se presentan los países mas desarrollados y en la Tabla 2 los latinoamericanos.

Tabla 2

Top 10 Países industrializados con alta deuda externa 2019-2024 (en billones de USD)

Rank	Country	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Estados Unidos	20,244	21,59	23,374	24,649	25,837	26,235
2	Reino Unido	8,614	9,026	9,339	9,716	9,837	10,071
3	Francia	6,261	6,614	7,095	7,317	7,467	7,65
4	Alemania	5,614	5,964	6,345	6,563	6,713	6,83
5	Países Bajos	4,463	4,662	4,833	4,957	5,072	5,143
6	Japón	3,408	4,132	4,485	4,36	4,483	4,727
7	Italia	2,624	2,789	2,947	3,034	3,137	3,238
8	España	2,29	2,427	2,559	2,647	2,714	2,784
9	China	2,057	2,401	2,747	2,395	2,388	2,529
10	Australia	1,909	1,938	2,057	2,143	2,206	2,258

Fuente Estadísticas de Deuda Internacional (*International Debt Statistics*), datos de 2019-2022. Fondo Monetario Internacional (FMI): Informes sobre deuda externa y proyecciones macroeconómicas, 2019-2024, datos estimados para 2023-2024 se basa en tendencias.

La tabla 2 muestra los 10 países con mayor deuda externa de 2019 a 2024, en miles de millones de dólares (USD). Estados Unidos lidera, seguido por Reino Unido, Francia y Alemania. Los datos, obtenidos del Banco Mundial e IMF, reflejan deudas públicas y privadas a no residentes. Las cifras crecen anualmente, influenciadas por políticas fiscales,

tasas de interés y fluctuaciones cambiarias, destacando la dependencia de financiamiento externo en economías desarrolladas.

Ahora bien, la información del cuadro muestra que una deuda pública elevada no necesariamente significa una crisis de deuda. Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Japón poseen estructuras económicas, monetarias e institucionales diferentes que les permiten financiar sus obligaciones de manera distinta. Japón, por ejemplo, presenta una deuda muy elevada, pero una parte importante está denominada en su propia moneda y se encuentra en manos domésticas. Estados Unidos también posee una ventaja particular por el papel internacional del dólar. Alemania, en contraste, ha mantenido tradicionalmente una mayor disciplina fiscal. Por ello, para comprender el riesgo de deuda es necesario considerar no solo cuánto debe un país, sino quién posee la deuda, en qué moneda está denominada, qué tasas paga, cuál es su capacidad fiscal y qué posibilidades tiene de refinanciarla.

En 2025, Japón presenta la mayor deuda pública, con aproximadamente 134% del PIB, asociada a décadas de déficits, envejecimiento y bajo crecimiento. Estados Unidos registra cerca del 98%, relacionado con déficits persistentes y elevados gastos. Reino Unido alcanza aproximadamente 95%, influido por déficits, gasto e intereses. Alemania presenta cerca del 63%, aunque su deuda aumentó recientemente por la pandemia, energía, defensa e inversión pública. Las diferencias muestran que el nivel de deuda depende de las características fiscales, económicas y financieras de cada país.

Tabla 3

Top 10 de los países latinoamericanos con alta deuda externa 2019-2024 (en billones de USD)

Rank	Country	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Brasil	555.2	553.4	580.2	579.0	614.1	630.5
2	México	457.0	468.1	468.2	463.3	486.7	502.8
3	Argentina	277.8	271.2	266.8	274.5	285.7	283.5

4	Colombia	138.9	150.8	171.0	184.4	1 97.2	204.1
5	Chile	194.9	206.5	222.4	237.4	241.4	245.8
6	Perú	78.0	85.9	96.3	101.4	102.6	104.8
7	Venezuela	101.0	100.0	99.8	99.5	99.5	99.5
8	Ecuador	39.3	43.8	47.9	50.0	53.2	55.8
9	Panamá	34.6	38.2	41.7	44.6	47.8	50.4
10	República Dominicana	33.7	38.7	43.4	47.0	49.8	52.2

Fuente: Banco Mundial: Estadísticas de Deuda Internacional (*International Debt Statistics*), datos de 2019-2022. Fondo Monetario Internacional (FMI): Informes sobre deuda externa y proyecciones macroeconómicas, 2019-2024. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Reportes sobre deuda en América Latina, 2019-2023.

La tabla 3 presenta los 10 países latinoamericanos con mayor deuda externa de 2019 a 2024, en miles de millones de USD. Brasil y México lideran, seguidos por Argentina y Colombia. Los datos, obtenidos del Banco Mundial, FMI y CEPAL, muestran un aumento general en la deuda, impulsado por necesidades de financiamiento, crisis económicas y fluctuaciones cambiarias. Venezuela presenta datos menos fiables por reportes limitados. Las cifras reflejan deudas públicas y privadas a no residentes, destacando vulnerabilidades financieras regionales.

Entre 2019 y 2024, la deuda externa aumentó en Brasil 13,6%, México 10,0%, Argentina 2,1% y Colombia 46,9%. En Brasil, el incremento se relaciona con necesidades de financiamiento y condiciones fiscales, aunque mantiene baja deuda externa relativa. México muestra un aumento moderado en el período, pese a que su deuda externa como proporción del PIB disminuyó después de 2020, apoyada por crecimiento, remesas e inversión extranjera. Argentina presenta un crecimiento reducido, asociado a reestructuraciones y restricciones de financiamiento. Colombia registra el mayor aumento, vinculado al

endeudamiento público, la pandemia y necesidades de financiamiento externo. Estas cifras muestran trayectorias diferenciadas.

Conclusiones

En América Latina, las crisis de deuda han adquirido un carácter recurrente debido a factores estructurales que generan dependencia del financiamiento externo. La especialización en exportaciones de materias primas hace que muchos países sean vulnerables a cambios en los precios internacionales y en los ingresos externos. A esto se suman déficits fiscales, necesidades permanentes de inversión y períodos de fuerte endeudamiento. Cuando aumentan las tasas de interés internacionales o se deprecian las monedas, el servicio de la deuda se encarece y puede reducir el espacio fiscal. Además, la historia regional muestra episodios repetidos de endeudamiento, refinanciación y ajustes. Por ello, más que un fenómeno aislado, la deuda se relaciona con restricciones externas, estructuras productivas, ciclos financieros y vulnerabilidades macroeconómicas persistentes.

El riesgo moral surge porque las intervenciones destinadas a mitigar una crisis de deuda pueden modificar los incentivos de prestatarios y acreedores. Cuando existe la expectativa de rescates, refinanciaciones o reestructuraciones, algunos agentes podrían asumir mayores riesgos al considerar que las consecuencias de sus decisiones serán parcialmente trasladadas a terceros. En este sentido, el problema no corresponde exclusivamente a los gobiernos deudores: también puede involucrar a bancos y otros acreedores que conceden financiamiento bajo la expectativa de futuras intervenciones. Así, las políticas de estabilización deben equilibrar la protección económica con mecanismos que preserven la responsabilidad financiera.

Referencias

Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*, 53(5), 941–973. https://www.jstor.org/stable/1812044

Bácena, A. (2014). La crisis de la deuda latinoamericana: 30 años después. *La crisis latinoamericana de la deuda desde la perspectiva histórica*. CEPAL. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B9975194CB3BAAC505257D540061E806/$FILE/1.LBC125LacrisisLatinamericana.pdf

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1983). An analysis of the principal-agent problem. *Econometrica*, 51(1), 7–45. https://doi.org/10.2307/1912246

Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91. https://doi.org/10.2307/3003320

Krugman, P. (2009). The return of depression economics and the crisis of 2008. *W. W. Norton & Company.*

Mirrlees, J. A. (1999). The theory of moral hazard and unobservable behaviour: Part I. *Review of Economic Studies*, 66(1), 3–21. https://doi.org/10.1111/1467-937X.00075

Ocampo, J. A. (2014). La crisis latinoamericana de la deuda a la luz de la historia. *La crisis latinoamericana de la deuda desde la perspectiva histórica*. CEPAL. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B9975194CB3BAAC505257D540061E806/$FILE/1.LBC125LacrisisLatinamericana.pdf

Pauly, M. V. (1968). The economics of moral hazard: Comment. *The American Economic Review*, 58(3), 531–537. https://www.jstor.org/stable/1813785

Estrategias y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión organizacional

Artificial Intelligence Strategies and Tools Applied to Organizational Management

Iván Javier Monterrosa-Castro[2]

Mónica Esther Ospino-Pinedo[3]

Blanca Inés Espinel[4]

Resumen

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una capacidad estratégica para las organizaciones que desean optimizar sus procesos de gestión, fortalecer la toma de decisiones, incrementar la productividad y estimular la innovación en un entorno de incertidumbre, presión competitiva y transformación digital. Este artículo tiene como objetivo analizar estrategias y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión organizacional, atendiendo a su contribución a la innovación, la eficiencia operativa, el aprendizaje organizacional y la competitividad empresarial. Se realizó una revisión documental con enfoque cualitativo, complementada con un análisis descriptivo de resultados de percepción sobre cinco dimensiones de uso de IA: comprensión de contenidos complejos, confianza y responsabilidad, usabilidad de plataformas, agilidad decisional y disponibilidad informacional. Los resultados apuntaron a una tendencia positiva hacia la IA, principalmente en comprensión de contenidos complejos y confianza responsable, ambas con un 71,98 % de puntuación favorable a la tecnología. También propone un modelo conceptual de adopción de IA para la gestión, organizado en cinco etapas: diagnóstico de madurez digital, priorización de casos de uso, selección de herramientas, gobernanza ética y

[2] Magíster en Dirección Estratégica de Tecnologías de Información, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, imonterrosa@tecnologicocomfenalco.edu.co. Cartagena

[3] Magíster en Dirección Estratégica de Tecnologías de Información, Universidad de Cartagena, mospinop@unicartagena.edu.co. Cartagena

[4]Doctora en Ciencias de la Información, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, bespinel@tecnologicocomfenalco.edu.co, Cartagena

evaluación de impacto. Se infiere que la IA debe gestionarse como una capacidad organizacional que requiere liderazgo, cultura de datos, formación del talento humano y criterios éticos.

Palabras clave: Inteligencia artificial, gestión organizacional, innovación, toma de decisiones, competitividad, transformación digital, herramientas digitales.

Abstract

Artificial intelligence (AI) is now a strategic capability for organizations seeking to improve their management processes, strengthen decision-making, increase productivity, and drive innovation in an environment of uncertainty, competitive pressure, and digital transformation. This section aims to analyze AI strategies and tools applied to organizational management, focusing on their contribution to innovation, operational efficiency, organizational learning, and business competitiveness. To develop this analysis, a comprehensive qualitative literature review was conducted, complemented by a descriptive analysis of perception results across five dimensions of AI use: understanding complex content, trust and accountability, platform usability, decision-making agility, and information availability. The results indicated a positive trend toward AI, particularly in understanding complex content and responsible trust, both with a 71.98% favorable score for the technology. Furthermore, a conceptual model for AI adoption in management is proposed, structured in five stages: digital maturity assessment, prioritization of use cases, tool selection, ethical governance, and impact evaluation. It can be inferred that AI should be managed as an organizational capability that requires leadership, data culture, human talent development, and ethical criteria.

Keywords: Artificial intelligence; organizational management; innovation; decision-making; competitiveness; digital transformation; digital tools.

1. Introducción

La gestión organizacional actual transcurre en un contexto caracterizado por cambios acelerados, la digitalización de los procesos, la presión por resultados, el incremento en la

disponibilidad de datos y la transformación en las formas de trabajo. En este contexto, la IA dejó de ser un asunto exclusivo de laboratorios, departamentos técnicos o empresas de base tecnológica y se convirtió en una dimensión transversal de la administración moderna. Su presencia se evidencia en la planeación estratégica, en la gestión de operaciones, en mercadeo, en finanzas, en gestión del talento humano, en innovación, en logística, en atención al cliente, en evaluación de riesgos. En este sentido, la gerencia debe entender que la inteligencia artificial va más allá de su función tecnológica y puede convertirse en una capacidad organizacional que fortalezca la toma de decisiones y contribuya a una generación de valor más consistente.

El debate es, por lo tanto, esencial y pertinente para las ciencias administrativas, porque la IA pone a prueba categorías clásicas de la gestión. La teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) permite entender que una tecnología sólo genera ventaja competitiva cuando ésta se articula con recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y explotables organizacionalmente. También, D. J. Teece (2007) afirma que las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas ante los entornos cambiantes. Visto de esa forma, la IA no genera competitividad por el solo hecho de tenerla; necesita capacidad directiva para diagnosticar oportunidades, para rediseñar procesos, para aprender de los datos y para ajustar la estrategia.

La literatura sobre transformación digital, también, nos da claves para entender este fenómeno. Vial (2019) entiende por transformación digital a un proceso a través del cual las tecnologías digitales generan cambios significativos en las entidades, alterando sus procesos, estructuras y mecanismos de creación de valor. Verhoef et al. (2021) complementan esta visión distinguiendo entre digitalización y transformación digital, y advierten que la verdadera transformación implica repensar los modelos de negocio, las relaciones con los clientes, las capacidades organizativas y las estructuras de gobernanza. En este sentido, la IA es una etapa avanzada de la transformación digital ya que no se limita a automatizar tareas, sino que también interpreta datos, hace predicciones, genera contenidos y ayuda a tomar decisiones complejas.

Asimismo, la importancia del tema se percibe en informes internacionales recientes. El AI Index 2025 del HAI de Stanford presenta una visión sustentada en datos sobre la evolución

de la IA y sus principales impactos. McKinsey & Company (2025) señala que el uso de IA en funciones empresariales sigue expandiéndose, aunque muchas organizaciones aún encuentran obstáculos para llevar los pilotos a escala y convertirlos en resultados sostenibles. El World Economic Forum (2025) analiza cómo la automatización, la IA, los datos y la robótica están cambiando las habilidades demandadas por el mercado laboral. Estos informes coinciden, además, con que la IA no debe enfocarse sólo desde la adopción tecnológica sino desde la estrategia, el talento humano, la gobernanza y la creación de valor.

En América Latina, la adopción de IA ofrece oportunidades significativas, pero también enfrenta obstáculos continuos. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe y CENIA (2024) señalan estas disparidades mediante el Índice Latinoamericano de IA, que revela diferencias notables entre países en términos de capacidades habilitadoras, investigación, desarrollo, gobernanza y adopción de la tecnología. El Banco Interamericano de Desarrollo ha destacado para Colombia la necesidad de entender mejor la difusión de la IA a nivel empresarial, ya que la evidencia empírica regional aún es incipiente frente al ritmo acelerado de incorporación de estas tecnologías (Herrera Giraldo et al., 2024). Este vacío es especialmente importante para pymes, instituciones educativas, entidades públicas y organizaciones de servicios, que pueden beneficiarse de la IA, pero suelen tener restricciones de presupuesto, talento, infraestructura y cultura de datos.

El problema de investigación que guía este capítulo está vinculado a la brecha entre el uso exploratorio de herramientas de IA y su adopción estratégica para la gestión organizacional. Muchas empresas utilizan asistentes generativos, tableros inteligentes, chatbots o aplicaciones de automatización de forma fragmentada, pero no siempre disponen de una hoja de ruta, criterios de selección, indicadores de impacto, políticas de uso responsable o programas de formación que les permitan convertir esos usos en capacidades sostenibles. Davenport & Ronanki (2018) advierten que las iniciativas de IA deben estar vinculadas a problemas empresariales concretos y a procesos organizacionales bien definidos. Jarrahi (2018) señala que el valor de la IA en la toma de decisiones se basa en la complementariedad entre la inteligencia humana y la capacidad algorítmica.

Por lo tanto, la pregunta de investigación que guía el capítulo es la siguiente: ¿de qué manera las organizaciones pueden diseñar estrategias de adopción de IA aplicada a la gestión que

contribuyan a la innovación, la toma de decisiones y la competitividad empresarial? El objetivo general es analizar estrategias y herramientas de IA aplicadas a la gestión organizacional, con el fin de proponer un modelo conceptual que oriente su adopción responsable en organizaciones colombianas y latinoamericanas. En concreto, se pretende descubrir marcos teóricos, agrupar instrumentos en función de su valor gerencial, advertir posibilidades y peligros de la adopción, y plantear un plan de ejecución que conjugue estrategia, datos, capital humano, procedimientos y dirección ética.

A diferencia de abordajes que se centran sólo en herramientas, este artículo propone comprender la IA como una capacidad gerencial que requiere decisiones estratégicas, rediseño de procesos, desarrollo de competencias, cultura de datos y responsabilidad ética. Esta visión es de particular importancia para las entidades que desean fortalecer su competitividad a través de procesos de innovación que tomen en cuenta tanto a las personas como a las dinámicas sociales y las características del territorio.

2. Revisión de literatura

Se define a la IA como el conjunto de sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requerirían capacidades humanas como aprender, razonar, clasificar información, reconocer patrones, procesar lenguaje natural, generar contenido o recomendar acciones. Haenlein & Kaplan (2019) describen que la IA ha ido evolucionando desde los modelos basados en símbolos y los sistemas expertos hasta técnicas de aprendizaje automático, aprendizaje profundo y modelos generativos. Russell & Norvig (2020) mencionan que el campo combina algoritmos, datos, modelos de inferencia y mecanismos de aprendizaje para lograr comportamientos inteligentes. Lo que le importa a la administración no es sólo la arquitectura técnica sino cómo estas tecnologías se incorporan en los procesos de creación de valor. En el caso específico de la IA generativa, Dwivedi et al. (2023) enfatizan su naturaleza multidisciplinaria y sus repercusiones en la investigación, la práctica profesional, la educación, las políticas públicas y la gestión organizacional.

Una visión estratégica permite colocar la IA en el debate de la competitividad. Porter & Heppelmann (2014) han demostrado que las tecnologías inteligentes y conectadas transforman los productos y la forma en que operan las cadenas de valor. Su análisis es

anterior al auge de la IA generativa, pero es útil porque muestra que las tecnologías digitales cambian la competencia, la diferenciación y la relación con los clientes. Brynjolfsson & McAfee (2014) sostuvieron que la segunda era de las máquinas se caracteriza por la aceleración del cambio tecnológico y la necesidad de combinar la automatización con nuevas habilidades humanas. Brynjolfsson et al. (2021) añaden que las inversiones en tecnologías de propósito general suelen mostrar una curva de productividad en forma de J, pues los beneficios aparecen cuando las organizaciones realizan inversiones complementarias en procesos, datos, aprendizaje y activos intangibles.

Desde la teoría de capacidades, Mikalef & Gupta (2021) señalan que la capacidad organizacional de IA combina tanto recursos tangibles como recursos humanos y recursos intangibles, tales como infraestructura tecnológica, talento analítico, cultura de datos, liderazgo y mecanismos de coordinación. Esta visión coincide con la de Wamba-Taguimdje et al. (2020), quienes señalan que la IA puede impactar el desempeño empresarial mediante automatización, analítica, innovación y optimización, siempre que sea coherente con los objetivos organizacionales. En la misma línea, Berente et al. (2021) señalan que la gestión de IA plantea nuevos retos organizacionales pues se complejiza comprender sus resultados.

Uno de los campos de mayor relevancia gerencial de la IA es la toma de decisiones frente a la situación planteada. Shrestha et al. (2019) analizan como las organizaciones pueden mezclar decisiones humanas y algorítmicas, haciendo una distinción entre las decisiones automatizadas, aumentadas y delegadas. Según Jarrahi (2018) señala que, si bien la IA puede procesar grandes cantidades de datos y reconocer patrones, los seres humanos aportamos juicio contextual, intuición, sentido ético y entendimiento de las ambigüedades. Raisch & Krakowski (2021) extienden este debate a través de la paradoja automatización-aumentación: las organizaciones buscan automatizar para ganar eficiencia, pero también necesitan aumentar capacidades humanas para sostener aprendizaje e innovación.

En la gestión de operaciones y procesos, la IA está vinculada, asimismo, con la automatización inteligente, el análisis avanzado y la optimización. Davenport & Ronanki (2018) identifican tres aplicaciones empresariales de IA: la automatización de procesos, la generación de conocimiento y la participación cognitiva con clientes y empleados. Según Chui et al. (2023), la IA generativa tiene el potencial de transformar tareas del trabajo al

producir borradores, condensar información, respaldar análisis, escribir código y ayudar en procesos creativos. Pero no hay que confundir la automatización con mejora organizacional. Hammer (2015) alerta que digitalizar procesos mal diseñados puede profundizar ineficiencias, por eso, antes de automatizar, la gerencia debe revisar flujos, roles, controles y resultados esperados.

Otra cosa que hay que decir es que la innovación constituye otro eje central. Chesbrough (2006) acuñó el término de innovación abierta para referirse a la forma en que las organizaciones pueden combinar conocimientos internos y externos para el desarrollo de soluciones. Según Nambisan et al. (2017), la innovación digital transforma la esencia de los procesos innovadores, al hacer que los productos, plataformas y comunidades sean más dinámicos y susceptibles a la recombinación. Según Mariani & Dwivedi (2024), la IA generativa ofrece oportunidades para gestionar la innovación al respaldar la ideación, el prototipado, el análisis de tendencias y la experimentación. Verganti et al. (2020) sostienen que las tecnologías digitales tienen el potencial de expandir los procesos de creación de significado, pero la interpretación humana sigue siendo crucial para identificar propuestas valiosas.

Hay que agregar que, en mercadeo y relación con clientes, la IA permite la segmentación predictiva, la personalización de ofertas, la automatización de interacciones, análisis de sentimientos y motores de recomendación. Huang & Rust (2018) afirman que la IA en los servicios puede tomar tareas mecánicas, analíticas, intuitivas e incluso empáticas, aunque con diferentes niveles de complejidad y riesgo. Según Paschen et al. (2020) en los mercados B2B la IA puede apoyar la prospección, la priorización de clientes, la personalización y la gestión de las relaciones comerciales. Sin embargo, Wirtz et al. (2018) advierten que la adopción de agentes conversacionales exige cuidar la experiencia, la confianza, la privacidad y una transferencia adecuada a la atención humana cuando el caso lo requiera.

Por otro lado, la inteligencia artificial ha impactado a la gestión del talento humano. Tambe et al. (2019) exploran las oportunidades y los desafíos que presenta la utilización de algoritmos en la gestión del talento humano. Kellogg et al. (2020) señalan que el control algorítmico puede alterar las relaciones de poder y la autonomía en el trabajo. Autor (2015) y Acemoglu & Restrepo (2019) sostienen que la automatización transforma principalmente

las tareas lo cual implica la necesidad de preparar a las personas para que la IA complemente sus capacidades.

Otro punto fundamental es aquel que tiene que ver con la ética y la gobernanza. Jobin et al. (2019) señalan principios que aparecen de forma reiterada en guías de ética internacionales, al mismo tiempo que Floridi & Cowls (2019) destacan la importancia de una IA que favorezca el bienestar humano y sea comprensible en su funcionamiento.

Así, Dignum (2019) defiende que la inteligencia artificial debe desarrollarse y utilizarse de forma responsable y Leslie (2019) destaca la necesidad de que su adopción sea comprensible y segura. Juntos, estos aportes evidencian que su gestión debe ser parte de la estrategia de la organización.

La necesidad se ve fortalecida por los últimos marcos institucionales. La OCDE (2024) actualizó sus directrices para promover una IA fiable que respete los derechos humanos. Así, Tabassi (2023) propuso un marco de gestión de riesgos de IA que se apoya en funciones para gobernar, mapear, medir y gestionar, y el Autio et al. (2024) desarrollaron un perfil específico para la inteligencia artificial generativa. En 2021 la UNESCO aprobó unas directrices éticas para una IA respetuosa con los derechos humanos y orientada al bienestar social. Estos marcos permiten que las organizaciones establezcan políticas internas de uso, evalúen los riesgos, definan responsabilidades y aseguren la supervisión humana en las decisiones sensibles.

En fin, la literatura no es más que cinco ideas. En primer lugar, la inteligencia artificial es una capacidad de la empresa, no solamente una tecnología. En segundo lugar, su valor necesita de inversiones complementarias en procesos, datos, talento y cultura. Tercero, la IA puede mejorar la toma de decisiones, la innovación, la productividad y la relación con los clientes, cuando está se alinea con los objetivos estratégicos. En cuarto lugar, la adopción sin buen gobierno puede conllevar riesgos de privacidad, opacidad, dependencia tecnológica y sesgo. En quinto lugar, la gerencia debe generar condiciones de apropiación responsable, evaluar el impacto y asegurar que la IA apoye el juicio humano y no lo remplace de manera acrítica.

3. Metodología

El documento se desarrolló con un diseño de investigación aplicada de enfoque cualitativo descriptivo. En primer lugar, se realizó una revisión documental orientada a reconocer los enfoques, estrategias, herramientas, capacidades y criterios de gobernanza asociados a la inteligencia artificial aplicada a la gestión organizacional. En segundo lugar, se introdujo un análisis descriptivo de los resultados de percepción, con la finalidad de enriquecer la discusión conceptual con evidencia empírica sobre la valoración de la IA en procesos de aprendizaje, información, toma de decisiones y uso responsable Arksey & O'Malley (2005) y Levac et al. (2010).

Así pues, la pregunta metodológica que guio la revisión fue: ¿Cuáles son las estrategias, herramientas, capacidades y criterios de gobernanza relevantes para aplicar IA de forma responsable y orientada a resultados a la gestión organizacional? En el componente descriptivo se elaboraron cinco afirmaciones de percepción con una escala tipo Likert de cinco niveles: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutral, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

Para diferenciar este análisis de otros trabajos que provienen de la misma base empírica, las dimensiones se reorganizaron y renombraron desde un punto de vista gerencial. Se analizaron las siguientes proposiciones:

a) la IA ayuda a descomponer y explicar contenidos de alta complejidad en apoyo a la gestión del conocimiento

b) el uso de herramientas de IA puede ser regulado en criterios de confianza, ética y responsabilidad organizacional

c) las plataformas inteligentes son comprensibles y facilitan procesos de aprendizaje aplicados

d) la IA permite agilizar y realizar en tiempo oportuno el análisis requerido para decidir; y

e) la IA mejora la disponibilidad de información pertinente para procesos de gestión.

El análisis documental se centró en publicaciones académicas e informes institucionales, difundidos principalmente en el período 2018 y 2025. También se incorporaron referentes clásicos necesarios para sustentar el estudio de la IA y su relación con la competitividad.

Los criterios de inclusión fueron: a) publicaciones que traten de IA aplicada a organización, gestión, decisiones, innovación, productividad, talento humano, mercadeo, gobernanza o ética; b) documentos que aporten de forma relevante conceptual o empíricamente; c) fuentes con pertinencia para contextos empresariales colombianos o latinoamericanos y d) literatura reciente sobre IA generativa. Se eliminaron los textos de carácter estrictamente técnicos y ajenos a la gestión, los documentos duplicados y las publicaciones con poca trazabilidad académica.

El análisis se realizó en cuatro etapas. En la primera fase se identificaron las fuentes y se procedió a una lectura exploratoria. En la segunda etapa se fueron ordenando los documentos por temas y subtemas. En la tercera etapa los aportes fueron codificados en función de campos de aplicación, herramientas, capacidades, riesgos y criterios de implementación. En la cuarta etapa, los resultados documentales fueron combinados con el análisis descriptivo de la percepción, obteniéndose porcentajes agregados de valoración desfavorable, neutral y favorable, y un promedio estimado en una escala del 1 al 5.

4. Resultados

Los resultados de la revisión se organizaron en tres niveles: los campos de aplicación prioritarios de la IA en la gestión, el modelo conceptual de adopción responsable y la tipología de herramientas disponibles para uso gerencial. La razón de ser de esta organización es de carácter práctico para la investigación, de manera que se pueda pasar de la comprensión teórica, a una ruta de implementación útil para las organizaciones colombianas y latinoamericanas.

El primer campo de intervención prioritaria es el apoyo a la toma de decisiones. La inteligencia artificial permite procesar grandes volúmenes de datos, identificar patrones, proyectar escenarios y proponer recomendaciones. En el campo de la gestión estratégica, estas capacidades pueden ser puestas a contribución para examinar las tendencias del mercado, prever riesgos, apreciar las oportunidades de inversión, fijar las prioridades entre

los proyectos y vigilar los indicadores. Shrestha et al. (2019) señalan que las decisiones algorítmicas pueden mejorar velocidad y consistencia, pero se debe definir qué decisiones se automatizan, cuáles se aumentan y cuáles se mantienen bajo juicio humano. Jarrahi (2018) afirma que la combinación de análisis cuantitativos y comprensión contextual hace que la complementariedad humano-IA sea especialmente valiosa.

El segundo campo es la automatización de los procesos operativos y administrativos. La inteligencia artificial puede ayudar en la clasificación de documentos, la elaboración de informes, la atención inicial al usuario, la conciliación de datos, el seguimiento de requerimientos y la extracción de datos. Davenport & Ronanki (2018) ubican esta función dentro de la automatización cognitiva, mientras que Chui et al. (2023) demuestran que la IA generativa amplía la automatización hacia tareas de redacción, análisis, resumen y programación. Lo más importante es que la automatización no debe surgir de flujos ineficientes trasladados a herramientas digitales, sino de procesos revisados.

El tercer campo es la administración del talento humano. La IA puede apoyar al reclutamiento, análisis de perfiles, formación personalizada, evaluación de desempeño, medición del clima laboral y predicción de rotación. Tambe et al. (2019) advierten que el uso de IA en RRHH requiere especial cuidado por su impacto en oportunidades laborales, equidad y privacidad. Kellogg et al. (2020) demuestran que los sistemas algorítmicos pueden cambiar las relaciones de poder y los mecanismos de control en el trabajo. Por eso, este campo requiere supervisión humana, auditoría de sesgos y comunicación transparente con los colaboradores.

El cuarto campo es el de mercadeo, ventas y relación con clientes. La inteligencia artificial permite segmentar mercados, personalizar ofertas, recomendar productos, automatizar respuestas, analizar opiniones y prever conductas de compra. Huang & Rust (2018) consideran que la IA en servicios puede tomar el relevo de tareas mecánicas y analíticas, mientras que Paschen et al. (2020) hacen hincapié en su potencial para procesos comerciales B2B. No obstante, el empleo de chatbots y motores de recomendación requiere prestar atención a la experiencia del cliente, a la protección de los datos y a la posibilidad de intervención humana cuando se den situaciones complejas.

El quinto campo es la innovación estratégica. La inteligencia artificial generativa permite la ideación, el prototipado, la simulación de escenarios, el análisis de tendencias y el diseño de contenidos. Mariani & Dwivedi (2024) plantean que la IA generativa puede agilizar procesos de innovación, pero también abre preguntas sobre creatividad, propiedad intelectual y validación de resultados. Nambisan et al. (2017) y Verganti et al. (2020) hacen entender que la innovación digital no consiste solamente en generar más ideas, sino en recombinar recursos, plataformas, comunidades y significados para crear soluciones pertinentes.

En la gestión organizacional, los principales campos de aplicación de la IA, como se sintetiza en la Tabla 1, son la toma de decisiones, la automatización de procesos, la gestión del talento humano, el mercadeo y la relación con clientes, y la innovación.

Tabla 1

Campos prioritarios de aplicación de la inteligencia artificial

Campo de aplicación	Uso gerencial	Beneficios esperados	Riesgos a controlar
Toma de decisiones	Analítica predictiva, escenarios y recomendaciones	Mayor oportunidad, consistencia y trazabilidad en decisiones	Sesgos, baja aplicabilidad y dependencia acrítica del algoritmo
Automatización de procesos	Clasificación, generación de reportes y flujos administrativos	Reducción de tiempos, errores y cargas operativas	Automatizar procesos mal diseñados o sin control humano
Talento humano	Selección, formación, desempeño y clima laboral	Personalización, eficiencia y mejor seguimiento	Discriminación algorítmica, vigilancia excesiva y privacidad
Mercadeo y clientes	Segmentación, chatbots, análisis de	Mejor experiencia, personalización y respuesta oportuna	Uso indebido de datos,

	sentimientos y recomendación		despersonalización y pérdida de confianza
Innovación	Ideación, prototipado, investigación de tendencias y contenidos	Mayor velocidad de experimentación y aprendizaje	Propiedad intelectual, originalidad y validación insuficiente

Nota. Elaboración propia.

Como se presenta en la Tabla 2, la revisión también permitió agrupar las herramientas de IA aplicables a la gestión en seis familias. Esta tipología es funcional y no pretende dar cuenta de todo el universo tecnológico, dado que las plataformas evolucionan rápidamente. Su utilidad radica en ayudar a la gerencia a seleccionar soluciones en función de problemas de gestión y no de modas tecnológicas.

Tabla 2

Familias de herramientas de inteligencia artificial

Familia de herramientas	Ejemplos de uso	Criterio de selección
Asistentes generativos	Redacción de informes, síntesis de documentos, creación de propuestas, apoyo a la planeación	Calidad de respuestas, seguridad, trazabilidad y facilidad de uso
Analítica aumentada	Tableros inteligentes, predicción de ventas, análisis de riesgos, monitoreo de indicadores	Integración con fuentes de datos, visualización y capacidad predictiva
Automatización inteligente	Flujos administrativos, conciliación, clasificación y atención inicial	Compatibilidad con procesos, escalabilidad y control de errores

IA para talento humano	Reclutamiento, formación personalizada, clima, desempeño y retención	Auditoría de sesgos, privacidad y supervisión humana
IA para clientes	Chatbots, recomendadores, análisis de sentimientos y personalización	Experiencia del usuario, protección de datos y transferencia a agentes humanos
IA para innovación	Ideación, diseño, prototipado, simulación y análisis de tendencias	Originalidad, validación humana y gestión de propiedad intelectual

Nota. Elaboración propia.

De estos campos y familias de herramientas se propone un modelo conceptual de adopción responsable de IA aplicada a la gestión. El modelo surge de la necesidad de evitar incorporaciones improvisadas y de construir un camino que permita alinear tecnología, estrategia, talento y resultados.

Lo primero que se hace es un diagnóstico de madurez digital. La organización debe evaluar la infraestructura, la calidad de datos, las competencias digitales, el liderazgo, la cultura de innovación, la seguridad de la información y la claridad estratégica. Se justifica esta fase porque la IA depende de datos, procesos y capacidades anteriores. Sin información confiable ni los más mínimos procesos de gestión por parte de la empresa, la IA es capaz de amplificar los errores existentes. En esta etapa se propone la aplicación de entrevistas, revisión documental, inventario de procesos, evaluación de sistemas de información y análisis de brechas de talento.

En la segunda fase se priorizan los casos de uso. No todo necesita inteligencia artificial, ni todas las herramientas generan valor. Se deben elegir los casos de uso teniendo en cuenta el impacto potencial, la factibilidad técnica, la disponibilidad de datos, la urgencia administrativa, el riesgo ético y la capacidad de medición. Así, una pyme podría automatizar las respuestas frecuentes a los clientes, mientras que una institución educativa podría centrarse en el análisis de deserción, y una organización de salud podría priorizar la gestión administrativa de las citas, siempre respetando los límites normativos y éticos.

La tercera fase es la elección de las herramientas. La decisión debe tener en cuenta costo total, integración con sistemas existentes, facilidad de uso, seguridad, soporte, escalabilidad, condiciones de privacidad, almacenamiento de datos, capacidad de auditoría y dependencia del proveedor. En esta etapa deben participar directores, usuarios finales, responsables de tecnología, de la parte jurídica y de gestión humana, según corresponda. No solo por su popularidad o bajo costo, la selección debe registrarse por su relevancia organizacional.

La cuarta fase corresponde a la gobernanza ética. Cualquier organización que implemente IA debe definir políticas de uso, roles, permisos, niveles de riesgo, criterios de validación, reglas de manejo de datos, procedimientos de supervisión humana y mecanismos para reportar incidentes. El Tabassi (2023), Autio et al. (2024), la OCDE (2024), la UNESCO (2021), Dignum (2019) y Leslie (2019) coinciden en que la IA debe regirse a partir de principios operativos y no solo declaraciones generales. En esta fase se recomienda crear un comité interno o responsable de IA, sobre todo cuando los casos de uso sean de impacto a personas, clientes, decisiones laborales o información sensible.

La quinta fase es la evaluación de impacto y la mejora continua. Las organizaciones tienen que fijar indicadores previos a la implementación de herramientas. Estos indicadores pueden ser reducción de tiempos, disminución de errores, satisfacción del usuario, calidad de decisiones, aumento de la productividad, reducción de costos, ingresos generados, número de prototipos o nivel de apropiación del talento humano. Sin medición, la adopción de IA se reduce a percepción subjetiva y entusiasmo tecnológico.

La Tabla 3 recoge algunos indicadores que pueden usarse para evaluar la productividad, calidad, servicio, innovación, apropiación del talento humano y gobernanza asociadas a la implementación de IA.

Tabla 3

Indicadores propuestos para valorar la adopción de IA en la gestión.

Dimensión	Indicador sugerido	Criterio de éxito inicial
Productividad	Tiempo promedio de ejecución de una tarea antes y después de IA	Reducción mínima del 15 % al 25 %

Calidad	Porcentaje de errores, reprocesos o inconsistencias	Disminución mínima del 10 % al 20 %
Servicio	Tiempo de respuesta y satisfacción del cliente o usuario	Mejora verificable en tiempos y percepción
Innovación	Número de ideas, prototipos o mejoras implementadas	Incremento trimestral con evidencia documentada
Talento humano	Porcentaje de usuarios capacitados y nivel de apropiación	Al menos 80 % de usuarios formados en casos priorizados
Gobernanza	Casos de uso con evaluación ética y de riesgo documentada	100 % de casos críticos evaluados antes de escalar

Nota. Elaboración propia.

5. Resultados descriptivos de percepción sobre la IA aplicada a la gestión

Además de los resultados procedentes de la búsqueda bibliográfica, se realizó un análisis descriptivo de percepción con el fin de conocer la valoración de distintas contribuciones de la IA a procesos relacionados con la gestión. Con el fin de evitar la repetición de porcentajes para cada categoría, los resultados se agruparon en tres niveles: percepción desfavorable, percepción neutral y percepción favorable. Esta reorganización permite identificar tendencias generales y comparar dimensiones, sin reproducir los gráficos originales de barras.

Los mayores porcentajes positivos se agrupan, como se observar en la Tabla 4, en el apoyo de la IA para comprender contenidos complejos y la percepción de confianza y responsabilidad en el uso de la IA, ambos con un 71,98 %. Estos resultados señalan que la IA no solo es apreciada como una herramienta instrumental, sino también como un recurso capaz de potenciar la gestión del conocimiento y el ejercicio crítico de la información. En tercer lugar, se destaca la adopción pedagógica y la usabilidad de las plataformas inteligentes, con una favorabilidad de 68,13 %, lo que sugiere una aceptación significativa de las interfaces y funcionalidades vinculadas a dichas tecnologías.

Tabla 4.

Síntesis de la percepción agregada sobre la IA aplicada a la gestión

Dimensión gerencial	Desfavorable (%)	Neutral (%)	Favorable (%)	Media estimada	Lectura sintética
Apoyo de la IA en la comprensión de contenidos complejos	11.54	16.48	71.98	3.86	Aceptación muy alta
Percepción de confianza y responsabilidad en el uso de IA	11.54	16.48	71.98	3.86	Aceptación muy alta
Apropiación pedagógica y usabilidad de plataformas inteligentes	10.44	21.43	68.13	3.80	Aceptación alta
Contribución de la IA a la rapidez en la toma de decisiones	13.18	21.98	64.84	3.66	Aceptación consistente
Disponibilidad informacional mediada por IA	21.43	21.43	57.14	3.41	Aceptación moderada

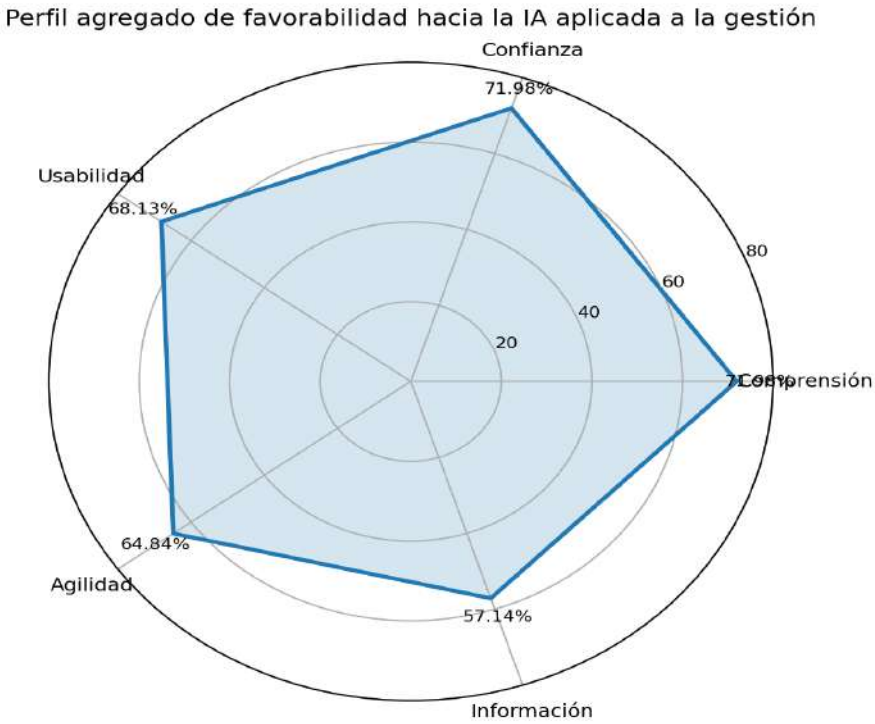
Nota. Elaboración propia.

La dimensión relacionada con la agilidad en la toma de decisiones obtuvo una calificación favorable del 64,84 %, lo cual indica una percepción positiva respecto al aporte de la IA al análisis oportuno. Sin embargo, el 21,98 % de respuestas neutras indica que persisten dificultades de apropiación, sobre todo cuando los beneficios no se perciben con claridad.

La menor proporción de favorabilidad con 57,14 %, y la mayor desfavorabilidad con 21,43 % correspondieron a la disponibilidad de información mediada por IA. El descubrimiento no niega la utilidad de la IA para buscar y organizar información, pero indica que el acceso oportuno requiere de condiciones adicionales, como calidad de datos, conectividad, habilidades para realizar consultas, verificar las fuentes y la relevancia de las respuestas generadas.

Figura 1

Perfil radial de favorabilidad hacia la IA aplicada a la gestión



En la Figura 1 se ha representado de forma visual la información mediante un perfil radial de favorabilidad. Esta visualización permite observar el comportamiento de las dimensiones como un patrón de percepción, a diferencia de las gráficas de barras convencionales. En la figura se muestra que la aceptación de la IA es más firme cuando esta se relaciona con comprensión, confianza y usabilidad, y que la dimensión informacional presenta una valoración más moderada.

En conjunto, los resultados sugieren que la adopción de IA en la gestión debería empezar por aplicaciones que los usuarios perciban como comprensibles y confiables, especialmente aquellas orientadas a facilitar el análisis de información compleja y a apoyar procesos de aprendizaje con un uso responsable. Desde allí, las organizaciones pueden avanzar hacia usos de mayor madurez, como analítica decisional, automatización inteligente y rediseño de procesos, siempre que existan lineamientos de gobernanza, formación y evaluación de impacto.

6. Discusión

Los resultados muestran que la IA aplicada a la gestión debe asumirse como una capacidad organizacional y no limitarse a la adquisición de tecnología. Esta idea está en la misma línea que Barney (1991) y D. Teece et al. (2016) quienes relacionan la ventaja competitiva con capacidades de difícil reproducción. En la misma línea, Mikalef & Gupta (2021) señalan que el aprovechamiento de la IA depende de condiciones organizacionales que van más allá de la infraestructura tecnológica. Por eso, su adopción requiere fortalecer el aprendizaje interno y la gobernanza.

El análisis descriptivo, complementa la revisión documental, con evidencia de la percepción de los participantes. Los resultados muestran que la aceptación de la IA es mayor cuando ayuda a comprender información compleja y genera confianza en su uso. Esto está de acuerdo con lo que plantean Venkatesh et al. (2003) en cuanto a que la utilidad percibida es un factor relevante de la adopción tecnológica. Por ello, la estrategia gerencial debería centrarse en aplicaciones claras que satisfagan las necesidades reales de los usuarios.

La discusión con la literatura de transformación digital permite afirmar que la IA profundiza la transición desde organizaciones digitalizadas hacia organizaciones inteligentes. Según Vial (2019) y Verhoef et al. (2021), la transformación digital conlleva cambios en los modelos de negocio, estructuras y procesos. La IA, sobre todo la generativa, agiliza esta transformación, ya que interviene en actividades cognitivas como el análisis, la comunicación, la creatividad y la decisión. Sin embargo, Brynjolfsson et al. (2021) señalan que los beneficios de las tecnologías de propósito general aparecen cuando se llevan a cabo inversiones complementarias. Por eso, muchas organizaciones experimentan con IA y no obtienen valor

significativo, implementan herramientas, pero no rediseñan flujos de trabajo ni desarrollan activos intangibles.

Los resultados, en lo que se refiere a la toma de decisiones, confirman la importancia de la complementariedad humano-IA. De acuerdo con Shrestha et al. (2019) y Jarrahi (2018) no todas las decisiones deberían ser automatizadas. Las decisiones rutinarias, de bajo riesgo y alta repetición se pueden beneficiar de la automatización; las decisiones estratégicas, ambiguas o socialmente sensibles requieren juicio humano alimentado por datos. Raisch & Krakowski (2021) ayudan a explicar esta tensión con la paradoja entre automatización y aumentación. El reto para la gerencia está en diseñar arquitecturas de decisión que establezcan cuándo la IA recomienda, cuándo actúa y cuándo simplemente informa.

En innovación, los resultados apuntan a que la IA generativa tiene la capacidad de ampliar la creatividad de los equipos, pero no sustituye el juicio estratégico. Mariani & Dwivedi (2024) y Nambisan et al. (2017) afirman que la innovación digital depende de recombinación, experimentación y plataformas; Chesbrough (2006) muestra que el conocimiento externo puede fortalecer procesos de innovación abierta. Sin embargo, Verganti et al. (2020) recuerda que innovar es también construir significado. De tal manera que la IA puede dar múltiples ideas o prototipos, pero la organización debe evaluar pertinencia, viabilidad, deseabilidad, sostenibilidad y coherencia con su propuesta de valor.

Los resultados también indican que la IA tiene efectos importantes sobre el trabajo. De acuerdo con Autor (2015) y Acemoglu & Restrepo (2019), la automatización cambia la naturaleza de los trabajos y exige que los trabajadores adquieran nuevas habilidades. També y cols. (2019) y Kellogg et al. (2020) advierten acerca de los riesgos de sesgo, control excesivo o decisiones opacas que pueden derivarse del uso de algoritmos en el área de talento humano. En este punto, la gerencia debe evitar una narrativa simplista de sustitución laboral y avanzar hacia una estrategia de reconversión, aprendizaje y rediseño del trabajo. Si la IA se aplica con formación y participación de los trabajadores, puede liberar tiempo para tareas de mayor valor.

Lo más importante que aporta el análisis es su dimensión ética. Jobin et al. (2019), Floridi & Cowls (2019), Dignum (2019), Leslie (2019), UNESCO (2021), OCDE (2024), Tabassi (2023) y Autio et al. (2024) coinciden en que los sistemas de IA deben ser confiables,

transparentes, justos, seguros y responsables. En las empresas esto se traduce hoy en día en pasar de los principios abstractos a procesos: inventario de casos de uso, clasificación de riesgos, protección de datos, validación humana, auditoría de sesgos, documentación de decisiones, formación de usuarios y mecanismos de reclamación. La ética de la IA no es, entonces, un discurso externo a la competitividad, sino una condición para sostener confianza y legitimidad.

Para América Latina y Colombia, la discusión adquiere carácter territorial. CEPAL-CENIA (2024) muestra que la región avanza en la preparación y desarrollo de IA de manera desigual. Herrera Giraldo et al. (2024) destacan la necesidad de investigar la difusión empresarial de IA en economías emergentes. Estas fuentes señalan que no basta con importar modelos de adopción diseñados para grandes corporaciones de países desarrollados. Las organizaciones de América Latina requieren rutas graduales, de bajo costo relativo, centradas en problemas concretos, con énfasis en formación, interoperabilidad, cultura de datos y gobernanza proporcional al riesgo.

El modelo propuesto satisface esta necesidad al ordenar la adopción en fases. El diagnóstico evita iniciar por la herramienta, la priorización de casos de uso conecta IA con estrategia, la selección de herramientas introduce criterios de pertinencia, la gobernanza reduce riesgos y la evaluación de impacto permite aprender y escalar. Puede aplicarse a empresas privadas, entidades públicas, centros educativos, organizaciones de salud, emprendimientos y entidades del tercer sector, ajustado a su tamaño, sector, madurez y nivel de riesgo.

Entre las limitaciones de la investigación se reconoce su carácter documental y conceptual. No se hizo trabajo de campo ni se validó el modelo de forma empírica en organizaciones concretas. Las conclusiones, pues, deben entenderse como una propuesta analítica y orientadora y no como una evidencia causal de impacto. En futuras investigaciones podría aplicarse el modelo en pymes colombianas, comparar sectores, medir indicadores antes y después de implementar IA, estudiar las barreras culturales, analizar las políticas internas de uso y evaluar los impactos sobre la productividad, la innovación, el clima laboral y la experiencia del cliente.

Conclusiones

El aprovechamiento de la inteligencia artificial en la gestión organizacional es una oportunidad estratégica para impulsar la innovación, la toma de decisiones, la productividad y la competitividad empresarial. Pero el valor de éstas no está en la adopción de herramientas por sí mismas, sino en la habilidad de la organización para incorporarlas en su estrategia, procesos, datos, capital humano y gobierno. En este sentido, la IA debe entenderse como una capacidad gerencial potenciada que requiere liderazgo, juicio ético, aprendizaje organizacional y evaluación continua.

La pregunta de investigación puede responderse afirmativamente, las organizaciones pueden diseñar estrategias de adopción de IA cuando parten de problemas reales de gestión, priorizan casos de uso con impacto medible, seleccionan herramientas pertinentes, forman a sus equipos, establecen políticas de uso responsable y evalúan resultados. La presente ruta tiene como objetivo superar el uso fragmentado y experimental de las aplicaciones de IA y avanzar hacia una integración más sistemática y orientada a valor.

Los resultados principales identifican cinco campos de aplicación: toma de decisiones, automatización de procesos, gestión del talento humano, mercadeo y relación con clientes, e innovación estratégica. A estos resultados se suma el análisis descriptivo de percepción, que muestra que las dimensiones con mayor favorabilidad son la comprensión de contenidos complejos y la confianza responsable en el uso de IA, ambas con un 71,98 %. Este comportamiento confirma que la apropiación de la IA depende tanto de su utilidad práctica como de la confianza que genere en los usuarios.

El artículo propone un modelo conceptual de adopción responsable de IA aplicada a la gestión, que se compone de cinco fases: diagnóstico de madurez digital, priorización de casos de uso, selección de herramientas, gobernanza ética y evaluación de impacto. Este modelo puede servir de guía para aquellas organizaciones colombianas y latinoamericanas que deseen incorporar la inteligencia artificial de forma gradual, buscando un uso responsable que esté alineado con sus propósitos estratégicos.

Se recomienda realizar estudios posteriores que permitan validar empíricamente el modelo en diferentes sectores económicos, en particular en las pymes, instituciones educativas, organizaciones de salud, entidades públicas y emprendimientos de base tecnológica. También

se recomienda profundizar en el impacto de la IA en competencias gerenciales, cultura organizacional, innovación abierta, productividad, confianza del cliente y desarrollo territorial. La IA no debe considerarse como un sustituto de la gestión humana, sino como una oportunidad para construir organizaciones más inteligentes, ágiles, inclusivas y responsables.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a la Universidad de Cartagena y a la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco por su acompañamiento académico, por los espacios de discusión investigativa y por el soporte institucional brindado para la consolidación de este manuscrito. De igual manera, agradecen a los grupos, semilleros y comunidades académicas que han impulsado la reflexión acerca de la incorporación responsable de la inteligencia artificial en los procesos de gestión, innovación y competitividad organizacional.

Este capítulo es el resultado de un trabajo académico de revisión bibliográfica y análisis práctico sobre estrategias y herramientas de inteligencia artificial para la gestión organizacional.

Referencias

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, *33*(2), 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, *8*(1), 19–32. https://doi.org/10.1080/1364557032000119616

Autio, C., Schwartz, R., Dunietz, J., Jain, S., Stanley, M. , Tabassi, E. , Hall, P., & Roberts, K. (2024). *Artificial intelligence risk management framework: Generative artificial intelligence profile (NIST AI 600-1)*. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, *29*(3), 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly*, *45*(3), 1433–1450. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, *13*(1), 333–372. https://doi.org/10.1257/mac.20180386

Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.

Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zemmel, R. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey & Company.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, *96*(1), 108–116.

Dignum, V. (2019). *Responsible artificial intelligence*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30371-6

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., … Wright, R. (2023). Opinion paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, *71*, 102642. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642

Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*. https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, *61*(4), 5–14. https://doi.org/10.1177/0008125619864925

Hammer, M. (2015). What is business process management? In *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 3–16). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_1

Herrera Giraldo, M. F., Gallego, J. M., Gutiérrez, H., Vargas, F., & Pereira, M. (2024). *The Diffusion of Artificial Intelligence in an Emerging Economy: Evidence at the Firm Level in Colombia*. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0013325

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, *21*(2), 155–172. https://doi.org/10.1177/1094670517752459

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, *61*(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, *1*(9), 389–399. https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, *14*(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Leslie, D. (2019). *Understanding artificial intelligence ethics and safety: A guide for the responsible design and implementation of AI systems in the public sector*. The Alan Turing Institute. https://doi.org/10.5281/zenodo.3240529

Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. *Implementation Science*, *5*(1), 69. https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69

Mariani, M., & Dwivedi, Y. K. (2024). Generative artificial intelligence in innovation management: A preview of future research developments. *Journal of Business Research*, *175*, 114542. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114542

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, *58*(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, *41*(1), 223–238. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03

Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, *63*(3), 403–414. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, *92*(11), 64–88.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, *46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach*. Pearson.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, *61*(4), 66–83. https://doi.org/10.1177/0008125619862257

Tabassi, E. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)*. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, *61*(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, *58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

UNESCO. (2021). *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. UNESCO. https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, *27*(3), 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540

Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, *37*(3), 212–227. https://doi.org/10.1111/jpim.12523

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, *26*(7), 1893–1924. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411

Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, *29*(5), 907–931. https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0119

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

De las capacidades dinámicas a las capacidades dinámicas prospectivas: una reflexión sobre los nuevos modelos de negocio en tiempos de ruptura tecnológica

From Dynamic Capabilities to Prospective Dynamic Capabilities: A Reflection on New Business Models in Times of Technological Disruption

Ricardo Benjamín Perilla Maluche[5]
Mónica Bibiana González Calixto[6]

Resumen

La aceleración del cambio tecnológico ha transformado la forma en que las organizaciones compiten y generan valor. En este contexto, los nuevos modelos de negocio basados en tecnologías digitales, plataformas y ecosistemas plantean desafíos que superan la adaptación tradicional. La teoría de las capacidades dinámicas de Teece permite comprender cómo las organizaciones identifican oportunidades, aprovechan recursos y reconfiguran sus competencias frente a entornos cambiantes. Sin embargo, las rupturas tecnológicas actuales plantean la necesidad de ampliar este enfoque hacia una perspectiva prospectiva. Este artículo desarrolla una reflexión conceptual basada en literatura sobre capacidades dinámicas, modelos de negocio y transformación digital. Se propone que las organizaciones requieren no solo capacidades para adaptarse al cambio, sino también para anticipar escenarios futuros, experimentar nuevas configuraciones de valor y construir modelos de negocio emergentes.

Palabras clave: Capacidades Dinámicas; Innovación empresarial; Modelos de negocio; Prospectiva estratégica; Ruptura tecnológica; Transformación digital.

Abstract

The acceleration of technological change has transformed the way organizations compete and create value. In this context, digital technologies, platforms, and innovation ecosystems challenge traditional approaches to organizational adaptation. Teece's dynamic capabilities

[5] Doctor en administración y magíster en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en gerencia de proyectos y administrador de empresas de la Universidad del Tolima. Profesor de carrera de la Universidad del Tolima
[6] Doctora en gestión de la Universidad EAN. Magíster en administración del Instituto tecnológico de estudios superiores de Monterrey y Universidad autónoma de Bucaramanga. Administradora industrial y especialista en finanzas de la universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. Profesora de carrera de la Universidad del Tolima.

framework explains how organizations identify opportunities, leverage resources, and reconfigure competencies in changing environments. However, current technological disruptions require an expanded perspective focused on anticipating future scenarios.

This article develops a conceptual reflection based on literature on dynamic capabilities, business models, and digital transformation. It argues that organizations need not only the ability to adapt to change, but also the capacity to anticipate, experiment, and create new value configurations.

Keywords: dynamic capabilities; business models; digital transformation; technological disruption; strategic foresight; business innovation.

1. Introducción

Durante las últimas décadas, las organizaciones han experimentado una transformación profunda en la forma en que compiten, generan valor y construyen ventajas sostenibles. La globalización, la digitalización y la aceleración tecnológica han configurado entornos empresariales caracterizados por mayores niveles de incertidumbre, complejidad y velocidad de cambio. En estos escenarios, la ventaja competitiva ya no depende exclusivamente de la posesión de recursos estratégicos o de la eficiencia operacional, sino de la capacidad organizacional para aprender, adaptarse y transformar continuamente sus formas de actuación.

La transformación tecnológica representa uno de los principales factores que explican esta nueva dinámica competitiva. Las tecnologías emergentes pueden generar oportunidades para crear nuevos productos, servicios y mercados; sin embargo, también pueden afectar la relevancia de activos, procesos y conocimientos que anteriormente constituían fuentes de ventaja competitiva. Sood y Tellis (2010) señalan que el cambio tecnológico puede volver obsoletos activos, trabajo y capital intelectual de organizaciones establecidas, al mismo tiempo que posibilita la aparición de nuevos mercados y segmentos de consumidores. Esta dualidad convierte a la tecnología en un fenómeno estratégico que no puede analizarse únicamente desde la perspectiva de innovación técnica, sino desde sus implicaciones sobre la estructura competitiva de las industrias.

Esta situación ha llevado a cuestionar los enfoques tradicionales de estrategia empresarial. La visión basada en recursos (*Resource-Based View*) planteó que las organizaciones alcanzan ventajas sostenibles mediante la posesión y explotación de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar (Barney, 1991). Sin embargo, en ambientes donde los recursos tecnológicos, las preferencias de los consumidores y las condiciones competitivas cambian constantemente, surge una pregunta fundamental: ¿cómo pueden las organizaciones mantener ventajas competitivas cuando aquello que las hizo exitosas puede perder vigencia?

Como respuesta a esta problemática surge la teoría de las capacidades dinámicas. Teece, Pisano y Shuen (1997) plantearon que las organizaciones requieren capacidades superiores que les permitan integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder a entornos cambiantes. Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva no depende únicamente de los recursos disponibles en un momento determinado, sino de la habilidad organizacional para renovarlos continuamente.

Posteriormente, Teece (2007) profundizó esta propuesta mediante la identificación de tres procesos fundamentales: detectar oportunidades y amenazas (*sensing*), aprovechar oportunidades (*seizing*) y transformar la organización mediante la reconfiguración de activos y estructuras (*transforming*). Esta aproximación permitió comprender que la adaptación empresarial no constituye una reacción aislada frente al entorno, sino una capacidad estratégica que involucra aprendizaje, toma de decisiones y transformación organizacional.

La relevancia de este enfoque aumenta cuando se analiza la evolución de los modelos de negocio. Un modelo de negocio representa la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor (Teece, 2010). Por tanto, la innovación empresarial no depende únicamente de incorporar nuevas tecnologías, sino de desarrollar configuraciones organizacionales capaces de convertir esas tecnologías en propuestas de valor sostenibles.

Teece (2010) plantea que muchas innovaciones tecnológicas no alcanzan resultados esperados porque las organizaciones no logran construir modelos de negocio adecuados para capturar el valor asociado a dichas innovaciones. En consecuencia, la transformación tecnológica requiere una transformación paralela de la lógica empresarial. No obstante, la actual etapa de transformación digital plantea una discusión adicional. Si las capacidades dinámicas fueron desarrolladas precisamente para explicar cómo las organizaciones

responden a entornos cambiantes, ¿son suficientes cuando el cambio tecnológico no solamente modifica procesos o capacidades existentes, sino que redefine las reglas mediante las cuales se crea valor?

Esta pregunta resulta importante en escenarios donde tecnologías como la inteligencia artificial, las plataformas digitales y los ecosistemas conectados están modificando las fronteras tradicionales de las organizaciones. En estos contextos, las empresas no solo deben adaptarse a nuevas condiciones competitivas, sino explorar modelos de negocio completamente diferentes.

Por otra parte, la literatura sobre innovación disruptiva aporta elementos importantes para comprender esta problemática. Christensen, Bartman y van Bever (2016) señalan que los modelos de negocio exitosos desarrollan interdependencias entre sus componentes, incluyendo recursos, procesos y prioridades organizacionales. Estas interdependencias permiten la eficiencia y consolidación del modelo existente, pero pueden convertirse en restricciones cuando la organización enfrenta oportunidades que requieren una lógica empresarial diferente. De manera complementaria, Sood y Tellis (2010) plantean que la disrupción tecnológica no debe entenderse como un proceso automático en el cual una nueva tecnología reemplaza inevitablemente a una dominante. Los autores identifican diferentes dominios donde puede producirse la disrupción (tecnológica, empresarial y de demanda), mostrando que la transformación competitiva depende no solamente del desempeño técnico de una tecnología, sino de la capacidad de las organizaciones para interpretar cambios en mercados y ecosistemas.

Esta discusión adquiere una dimensión adicional con la expansión de modelos de negocio digitales basados en plataformas, datos y redes de colaboración. La transformación digital está impulsando organizaciones donde la generación de valor depende cada vez más de relaciones externas, intercambio de conocimiento y participación en ecosistemas. Bonanomi (2019) plantea que la digitalización está favoreciendo nuevas formas organizacionales basadas en plataformas y redes, donde la colaboración y la interconexión adquieren un papel central. Asimismo, señala que las tecnologías digitales requieren reconfigurar estructuras organizacionales para responder a paradigmas basados en plataformas y redes colaborativas.

A partir de esta problemática surge la necesidad de reflexionar sobre la evolución del concepto de capacidades dinámicas. La pregunta ya no consiste únicamente en cómo una organización responde al cambio, sino en cómo desarrolla capacidades para anticipar escenarios futuros, experimentar nuevas configuraciones de valor y prepararse para transformaciones tecnológicas aún emergentes. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre capacidades dinámicas y nuevos modelos de negocio en contextos de ruptura tecnológica, explorando los alcances del enfoque desarrollado por Teece y proponiendo una interpretación prospectiva de las capacidades organizacionales necesarias para la transformación digital.

2. Metodología

El presente artículo es de tipo cualitativo de carácter reflexivo y conceptual, basado en una revisión documental de literatura académica relacionada con capacidades dinámicas, innovación de modelos de negocio, ruptura tecnológica y transformación digital. El análisis se estructuró alrededor de tres núcleos conceptuales. El primero corresponde a la teoría de capacidades dinámicas, tomando como referencia los aportes de Teece, Pisano y Shuen (1997) y Teece (2007), quienes explican cómo las organizaciones desarrollan capacidades para identificar oportunidades, aprovecharlas y transformar sus recursos frente a ambientes cambiantes.

El segundo núcleo aborda los modelos de negocio como mecanismos estratégicos de creación y captura de valor, considerando los aportes de Teece (2010) y Christensen et al. (2016) sobre innovación del modelo de negocio y las restricciones que pueden surgir dentro de modelos consolidados.

El tercer núcleo analiza los desafíos derivados de la transformación digital y la emergencia de modelos organizacionales basados en plataformas, datos y ecosistemas de innovación.

A partir de esta revisión se realizó un análisis interpretativo orientado a identificar convergencias y tensiones entre las capacidades dinámicas y los requerimientos estratégicos asociados a escenarios de ruptura tecnológica. El propósito no es establecer relaciones causales, sino aportar una reflexión sobre la evolución de las capacidades organizacionales

necesarias para la creación y transformación de modelos de negocio en contextos de alta incertidumbre tecnológica.

3. Resultados

El análisis conceptual de la literatura permitió identificar cuatro hallazgos principales relacionados con la relación entre capacidades dinámicas, transformación tecnológica y nuevos modelos de negocio.

3.1. Las capacidades dinámicas como fundamento de la adaptación estratégica organizacional

El primer hallazgo corresponde a la vigencia de la teoría de capacidades dinámicas como marco explicativo para comprender la transformación empresarial. La principal contribución de este enfoque consiste en superar una visión estática de la estrategia, donde la ventaja competitiva dependía principalmente de la acumulación y explotación de recursos existentes. Teece, Pisano y Shuen (1997) plantean que, en ambientes caracterizados por cambios acelerados, las organizaciones requieren capacidades orientadas a integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas. Esto implica que la competitividad empresarial no depende únicamente de aquello que una organización posee, sino de su capacidad para modificar aquello que posee cuando las condiciones del entorno cambian.

Posteriormente, Teece (2007) desarrolla esta idea mediante tres dimensiones fundamentales. La primera corresponde a la capacidad de identificar oportunidades y amenazas del entorno *(sensing*); la segunda hace referencia a la capacidad de movilizar recursos para aprovechar dichas oportunidades (*seizing*); y la tercera comprende la transformación organizacional mediante la renovación y recombinación de activos (*transforming*). El análisis realizado permite establecer que este enfoque continúa siendo relevante para explicar cómo las organizaciones responden ante escenarios de incertidumbre. Sin embargo, también evidencia una primera tensión conceptual: aunque las capacidades dinámicas explican la renovación organizacional, los escenarios actuales de ruptura tecnológica plantean situaciones donde no siempre basta con transformar capacidades existentes, sino que puede ser necesario construir nuevas lógicas empresariales. En consecuencia, la primera conclusión derivada del análisis

es que las capacidades dinámicas constituyen una condición fundamental para la transformación organizacional, pero su alcance debe ser analizado frente a escenarios donde la tecnología modifica las bases mismas de la competencia.

3.2. La ruptura tecnológica transforma las reglas de competencia, no solamente los recursos empresariales

El segundo hallazgo identificado se relaciona con la naturaleza del cambio tecnológico contemporáneo. La literatura revisada evidencia que las organizaciones no enfrentan únicamente procesos de innovación incremental, sino transformaciones capaces de alterar estructuras competitivas completas. Sood y Tellis (2010) señalan que la evolución tecnológica puede generar simultáneamente oportunidades y amenazas para las empresas establecidas. Mientras permite la creación de nuevos productos, mercados y segmentos de consumidores, también puede afectar activos, procesos y conocimientos que anteriormente representaban fuentes de ventaja competitiva.

Un aspecto relevante de este planteamiento es que la disrupción tecnológica no debe interpretarse como un fenómeno exclusivamente técnico. Los autores proponen analizarla desde diferentes dimensiones, incluyendo la tecnológica, empresarial y de demanda. Esto significa que una organización puede contar con capacidades tecnológicas avanzadas y aun así enfrentar dificultades si no comprende cómo esas tecnologías modifican las relaciones con clientes, competidores y otros actores del ecosistema.

Este resultado es relevante para la discusión sobre capacidades dinámicas porque evidencia que la transformación empresarial requiere una comprensión amplia del entorno. La organización no solamente debe preguntarse qué tecnología está emergiendo, sino cómo esa tecnología puede modificar las reglas mediante las cuales se crea y captura valor.

3.3. Los nuevos modelos de negocio digitales requieren nuevas arquitecturas de creación de valor

El tercer hallazgo corresponde a la relación entre transformación tecnológica y evolución de los modelos de negocio.

La literatura revisada evidencia que la innovación tecnológica por sí sola no garantiza resultados empresariales. La organización debe desarrollar una configuración estratégica que permita convertir una tecnología en una propuesta de valor sostenible.

Teece (2010) plantea que el modelo de negocio representa la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Desde esta perspectiva, la innovación del modelo de negocio implica mucho más que introducir nuevos productos o herramientas tecnológicas; requiere modificar la arquitectura que conecta clientes, recursos, procesos y mecanismos de generación de ingresos. Esta idea adquiere mayor relevancia en el contexto digital actual. Los modelos basados en plataformas, datos y ecosistemas presentan una lógica diferente a los modelos tradicionales, debido a que la creación de valor depende cada vez más de relaciones entre múltiples actores.

Bonanomi (2019) señala que la transformación digital impulsa nuevas formas organizacionales fundamentadas en plataformas y redes, donde la colaboración y la interconexión adquieren un papel central. Asimismo, plantea que las organizaciones deben avanzar hacia estructuras más conectadas y colaborativas para responder a los nuevos paradigmas digitales. A partir de este hallazgo se identifica que las capacidades dinámicas tradicionales deben interpretarse en un contexto más amplio. La reconfiguración organizacional ya no implica únicamente modificar recursos internos, sino también transformar las relaciones externas que permiten construir nuevas formas de valor.

3.4. La transformación digital demanda capacidades orientadas a anticipar futuros posibles

El cuarto hallazgo surge al integrar la discusión sobre capacidades dinámicas con una perspectiva de la prospectiva.

En escenarios tecnológicos altamente inciertos, las organizaciones enfrentan un desafío adicional: no siempre pueden esperar a que el cambio sea evidente para responder. La velocidad de transformación de tecnologías como inteligencia artificial, automatización avanzada y plataformas digitales puede reducir significativamente los tiempos disponibles para la adaptación. Por esta razón, emerge la necesidad de complementar la capacidad de respuesta con una capacidad de anticipación. Las organizaciones requieren explorar señales

tempranas, analizar futuros posibles y experimentar nuevas configuraciones estratégicas antes de que las transformaciones tecnológicas alcancen una consolidación en el mercado.

A partir de esta reflexión, se propone utilizar la expresión capacidades dinámicas prospectivas para referirse a una evolución del enfoque tradicional de capacidades dinámicas hacia una orientación más anticipatoria. Este concepto no pretende plantearse como una nueva teoría independiente ni como un reemplazo del planteamiento de Teece. Representa una interpretación complementaria que busca explicar cómo las organizaciones pueden prepararse para escenarios donde la incertidumbre tecnológica es una característica permanente.

4. Discusión

4.1. De la adaptación organizacional a la transformación del modelo de negocio

Los resultados obtenidos permiten afirmar que una de las principales discusiones actuales en la gestión estratégica consiste en diferenciar entre adaptación y transformación. La adaptación implica modificar elementos existentes para responder mejor a un entorno cambiante. Por ejemplo, una organización puede incorporar nuevas herramientas digitales para mejorar procesos internos o fortalecer sus canales de relación con clientes.

La transformación del modelo de negocio, en cambio, implica una modificación más profunda: cambiar la manera en que la organización crea, entrega y captura valor. Esta diferencia resulta fundamental porque muchas organizaciones exitosas pueden enfrentar dificultades precisamente porque sus capacidades actuales fueron desarrolladas para optimizar un modelo existente, no necesariamente para construir uno nuevo.

Christensen et al. (2016) explican que los modelos de negocio consolidados desarrollan interdependencias entre recursos, procesos y prioridades que favorecen su eficiencia, pero pueden limitar la exploración de oportunidades radicalmente diferentes. Por ello, el desafío estratégico actual no consiste únicamente en desarrollar mejores capacidades dentro del modelo existente, sino en construir capacidades que permitan cuestionar cuándo ese modelo debe evolucionar.

4.2. La necesidad de una mirada prospectiva frente al cambio tecnológico

La transformación digital introduce una característica particular: la dificultad para determinar con precisión cuáles tecnologías tendrán mayor impacto y cómo modificarán las dinámicas competitivas. En este contexto, la prospectiva adquiere importancia porque permite analizar futuros posibles sin limitarse a extrapolar las condiciones actuales. La organización prospectiva no intenta predecir exactamente el futuro, sino desarrollar capacidades para prepararse ante diferentes escenarios.

Desde esta perspectiva, las capacidades dinámicas tradicionales pueden complementarse con una orientación prospectiva basada en cuatro dimensiones:

- Anticipación estratégica: capacidad para identificar señales emergentes y explorar posibles escenarios futuros.
- Experimentación organizacional: capacidad para probar nuevos modelos de negocio mediante aprendizaje rápido y validación temprana.
- Gestión de ecosistemas: capacidad para construir relaciones con actores externos, integrar conocimiento distribuido y participar en redes de innovación.
- Desaprendizaje estratégico: capacidad para abandonar prácticas, supuestos y estructuras que pueden convertirse en obstáculos para la transformación.

Estas dimensiones no sustituyen las capacidades dinámicas planteadas por Teece, sino que amplían su interpretación frente a escenarios donde el cambio tecnológico puede modificar completamente las reglas competitivas.

4.3. Las capacidades dinámicas prospectivas como evolución conceptual

A partir del análisis desarrollado, este artículo propone comprender la evolución de las capacidades dinámicas desde una perspectiva prospectiva. Las capacidades dinámicas tradicionales responden principalmente a la pregunta:

¿Cómo puede una organización transformarse frente a un entorno cambiante?

Las capacidades dinámicas prospectivas incorporan una pregunta adicional:

¿Cómo puede una organización prepararse para entornos que todavía están emergiendo?

Esta diferencia representa un cambio importante en la gestión estratégica. En ambientes relativamente estables, la capacidad de adaptación puede ser suficiente; sin embargo, en escenarios de ruptura tecnológica, las organizaciones requieren desarrollar capacidades para explorar, imaginar y construir alternativas antes de que los cambios sean inevitables. Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva futura dependerá menos de la capacidad de reaccionar rápidamente y más de la capacidad de anticipar, experimentar y configurar nuevas arquitecturas de valor.

5. Conclusiones

La relación entre capacidades dinámicas y nuevos modelos de negocio evidencia que la transformación tecnológica contemporánea exige una comprensión más amplia de la estrategia organizacional. Las empresas ya no compiten únicamente mediante recursos, productos o procesos superiores; compiten mediante su capacidad para transformar continuamente la manera en que crean y capturan valor.

La teoría de capacidades dinámicas desarrollada por Teece y sus colaboradores continúa siendo un marco fundamental para comprender cómo las organizaciones enfrentan entornos cambiantes. Su aporte principal consiste en reconocer que la ventaja competitiva depende de la capacidad para renovar competencias y reconfigurar recursos. Sin embargo, los escenarios actuales de ruptura tecnológica plantean desafíos que amplían esta perspectiva. Cuando la tecnología modifica no solamente procesos internos sino también modelos de negocio, ecosistemas y relaciones de valor, la organización necesita desarrollar capacidades orientadas a la anticipación y no únicamente a la adaptación.

En este artículo se propone la noción de capacidades dinámicas prospectivas como una interpretación evolutiva del enfoque tradicional. Esta perspectiva plantea que las organizaciones deben complementar su capacidad de transformación con habilidades para explorar futuros posibles, experimentar nuevas configuraciones empresariales y construir ecosistemas de innovación.

En consecuencia, la pregunta sobre si las capacidades dinámicas son suficientes para los nuevos modelos de negocio no debe responderse desde una lógica de sustitución. Las

capacidades dinámicas continúan siendo necesarias, pero su evolución hacia una dimensión prospectiva resulta fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden enfrentar escenarios donde la tecnología transforma continuamente las reglas del juego competitivo. El reto estratégico del futuro no será solamente adaptarse al cambio cuando ocurra, sino desarrollar la capacidad organizacional para imaginar y construir nuevas posibilidades antes de que el cambio sea evidente.

Referencias

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Bonanomi, M. M. (2019). Digital transformation trends: Toward new forms of process and organization. Springer.

Christensen, C. M., Bartman, T., & van Bever, D. (2016). The hard truth about innovative cultures. MIT Sloan Management Review, 57(4), 65–70.

Sood, A., & Tellis, G. J. (2010). Demystifying disruption: A new model for understanding and predicting disruptive technologies. Marketing Science Institute Working Paper Series.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

¿Es la educación en el siglo XXI un placebo socioeconómico?

Is Education in the 21st Century a Socioeconomic Placebo?

Carlos Fernando Parra Moreno[7]

Resumen

Este artículo analiza críticamente la educación como inversión económica y social, contrastando la teoría del capital humano con las perspectivas de señalización, credencialismo y la reproducción social. Aunque la educación puede incrementar los conocimientos, la productividad e ingresos, su expansión masiva ha generado nuevos desafíos como la inflación de credenciales, la sobreeducación, los desajustes laborales y la heterogeneidad en los retornos económicos. Se plantea que considerar la educación como "placebo socioeconómico" constituye una metáfora analítica para describir situaciones donde las expectativas de movilidad social superan las oportunidades efectivamente disponibles. El problema adquiere especial relevancia en territorios con estructuras productivas débiles, como Ibagué y Tolima, donde resulta necesario comparar la oferta educativa con la demanda laboral. Finalmente, se plantea una responsabilidad compartida entre instituciones educativas, Estado, empleadores, estudiantes y graduados frente a la pertinencia educativa. El enfoque empleado es cualitativo, con un método hermenéutico-documental de tipo descriptivo-analítico y crítico, las técnicas utilizadas fueron la revisión bibliográfica y el análisis de contenido de literatura científica, estadísticas educativas y laborales.

Palabras clave: Capital humano, Credencialismo, Educación, Mercado laboral, Movilidad social, Señalización.

[7] Doctor en Administración, Universidad de La Salle. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Economía, Universidad Externado de Colombia. Economista, Universidad de Ibagué, Filósofo, UNAD. Docente titular, Universidad del Tolima, Instituto de Educación a Distancia (IDEAD), Colombia. cfparra@ut.edu.co , https://orcid.org/0000-0001-7995-0401

Abstract

This article critically analyzes education as an economic and social investment, contrasting human capital theory with the perspectives of signaling, credentialism, and social reproduction. Although education can increase knowledge, productivity, and income, its mass expansion has generated new challenges, such as credential inflation, overeducation, labor-market mismatches, and heterogeneity in economic returns. The article proposes that considering education as a "socioeconomic placebo" constitutes an analytical metaphor for describing situations in which expectations of social mobility exceed the opportunities actually available. The issue becomes particularly relevant in regions with weak productive structures, such as Ibagué and Tolima, where it is necessary to compare the supply of education with labor-market demand. Finally, it proposes shared responsibility among educational institutions, the State, employers, students, and graduates regarding educational relevance. The study adopts a qualitative approach, using a hermeneutic-documentary method with a descriptive-analytical and critical orientation. The techniques employed were a literature review and content analysis of scientific literature, educational statistics, and labor-market data.

Keywords: Human capital, Credentialism, Education, Labor market, Social mobility, Signaling.

Introducción

Durante buena parte del siglo XX, la educación fue concebida como uno de los principales mecanismos de progreso individual y colectivo. La expansión de la escolarización y, posteriormente, de la educación superior se vinculó con la productividad, el crecimiento económico, la movilidad social y la reducción de la pobreza. Bajo esta perspectiva, estudiar constituye una inversión: el individuo sacrifica tiempo, recursos y oportunidades presentes con la expectativa de obtener mayores ingresos y mejores condiciones de vida en el futuro.

Esta concepción encuentra una de sus formulaciones más influyentes en la teoría del capital humano, particularmente en los trabajos de Gary Becker. Desde esta perspectiva, la educación incrementa determinadas capacidades productivas del individuo y, por tanto,

puede generar rendimientos económicos. La teoría del capital humano sostiene que la educación constituye una inversión que incrementa conocimientos, habilidades y productividad, generando potencialmente mayores ingresos durante la vida laboral. Es así como, Schultz (1961) la vincula con la productividad; Becker (1964) analiza sus costos y rendimientos; Ben-Porath (1967) explica su acumulación durante el ciclo vital; y Psacharopoulos (1985) documenta los retornos económicos de la educación.

Sin embargo, el siglo XXI plantea una situación diferente. La masificación de la educación superior, la automatización, la inteligencia artificial, la transformación de los mercados laborales y la creciente exigencia de títulos para acceder a determinados empleos cuestionan la relación lineal entre educación, empleo, ingresos y movilidad social. La promesa contemporánea de la educación puede representarse mediante una cadena relativamente sencilla: la educación desarrolla capital humano, elevando conocimientos y capacidades, lo que puede aumentar la productividad, facilitar el acceso al empleo, mejorar los ingresos y favorecer la movilidad social. Sin embargo, estos efectos dependen de la calidad educativa y de la capacidad del mercado laboral para absorber talento. Este proceso continúa teniendo capacidad explicativa, pero resulta insuficiente para comprender las transformaciones contemporáneas.

La expansión de la educación superior ha producido simultáneamente mayores oportunidades educativas y una creciente competencia por las posiciones laborales. Cuando una determinada titulación se generaliza, puede disminuir su capacidad para diferenciar a un candidato frente a otros. En consecuencia, algunos empleadores utilizan títulos educativos como mecanismos de selección, incluso cuando las competencias requeridas para desempeñar determinadas funciones podrían adquirirse mediante otras vías.

Aquí aparece el problema del credencialismo. Este sostiene que los títulos educativos pueden funcionar principalmente como mecanismos de selección laboral, más que como evidencia directa de mayor productividad. En contextos de información asimétrica, el empleador utiliza las credenciales para inferir capacidades no observables. Spence (1973) explica que la educación puede actuar como una señal costosa que permite diferenciar trabajadores según sus características productivas. En este caso, el título no necesariamente aumenta toda la

productividad que el mercado remunera; pero puede servir también para comunicar determinadas características del trabajador.

Desde otra perspectiva, Pierre Bourdieu (1977) mostró que las instituciones educativas no solamente distribuyen conocimientos, sino que también pueden contribuir a reproducir desigualdades mediante diferentes formas de capital cultural y social.

El problema contemporáneo aparece, por tanto, cuando una sociedad transmite la idea: «Si estudias, progresarás», cuando la realidad puede ser: «Si estudias, aumentas determinadas probabilidades de progreso, pero el resultado depende también del origen social, la calidad educativa, el campo profesional, el territorio, las redes, las condiciones macroeconómicas y la estructura del mercado laboral».

La pregunta central de este artículo es: ¿La educación hoy se considera aún una inversión económica y social o se ha convertido parcialmente en un placebo que mantiene la expectativa de movilidad social aun cuando sus rendimientos son cada vez más heterogéneos? La pregunta no implica sostener que la educación carezca de valor. El propósito es examinar críticamente la distancia existente entre educación como generación de capacidades y educación como adquisición de credenciales.

3. Marco teórico

3.1. Educación como inversión: la teoría del capital humano

La teoría del capital humano concibe la educación como una inversión porque implica costos presentes —matrícula, tiempo y salarios dejados de percibir— a cambio de beneficios futuros, especialmente mayor productividad, empleabilidad e ingresos. Schultz (1961), Becker (1964) y Mincer (1974) sostienen que la acumulación educativa incrementa las capacidades productivas individuales y puede favorecer el crecimiento económico (Briceño, 2011; Formichella & London, 2013; Parra et al., 2026).

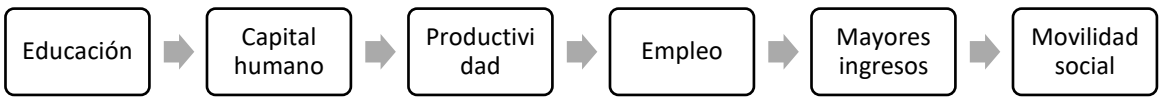
La teoría del capital humano interpreta la educación como una inversión porque implica costos presentes y beneficios futuros. El individuo que estudia incurre en: costos directos de matrícula, transporte y materiales, tiempo, un costo de oportunidad un esfuerzo. A cambio

espera obtener mayores ingresos, una mayor productividad, mejores oportunidades laborales y estabilidad, y, por ende, una movilidad social. En términos económicos simplificados:

ROI educación=Costos educativosBeneficios futuros−Costos educativos

Figura 1.

La educación como motor de movilidad social



Fuente: elaboración propia

Desde esta perspectiva, estudiar continúa siendo racional cuando el valor esperado de los beneficios supera los costos. Complementado lo anterior, la afirmación es útil, pero no es completamente cierta. La decisión de estudiar no depende únicamente de comparar costos y beneficios monetarios esperados. También intervienen incertidumbre laboral, preferencias personales, expectativas sociales, restricciones financieras, calidad educativa y beneficios no monetarios. Por ello, una inversión educativa puede ser racional incluso con rendimientos económicos inciertos o modestos.

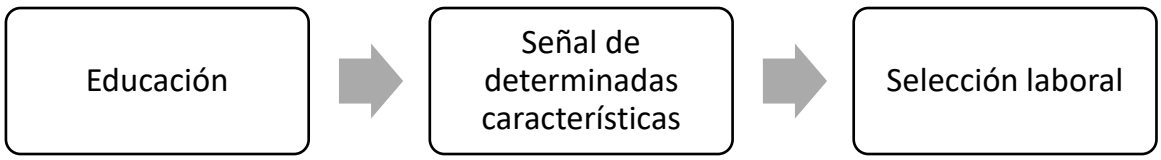
3.2. Educación como señal

Una señal de mercado es una información observable que permite a los agentes económicos inferir características que no pueden conocer directamente. En mercados con información imperfecta, las señales ayudan a reducir la incertidumbre y orientar decisiones. Su valor depende de que sean creíbles y estén relacionadas con las características que pretenden comunicar. El título universitario funciona como una señal en el mercado laboral, pues

permite al empleador inferir capacidades, disciplina y productividad potencial que no puede observar directamente antes de contratar. Así, la credencial educativa reduce parcialmente la incertidumbre derivada de la información asimétrica y facilita la selección de trabajadores (Spence, 2002, p. 50–51), los empleadores no conocen completamente la productividad de los trabajadores antes de contratarlos. El título educativo puede convertirse entonces en una señal. La relación sería:

Figura 2

Proceso de la señalización laboral



Fuente: elaboración propia

El problema es que una sociedad puede llegar a requerir niveles educativos cada vez mayores para acceder a empleos que no necesariamente necesitan esas competencias. Así aparece la inflación de credenciales, esto ocurre cuando aumenta significativamente la cantidad de personas con títulos educativos, reduciendo su capacidad para diferenciar a los candidatos laboralmente. Como consecuencia, empleos que antes requerían menor formación comienzan a exigir títulos superiores. La educación pierde parcialmente su poder de señalización y aumenta la competencia por posiciones laborales limitadas. La inflación de credenciales genera presión a la baja sobre los salarios, especialmente cuando aumenta la oferta de trabajadores titulados más rápidamente que los empleos cualificados. El título pierde capacidad diferenciadora y los trabajadores compiten por posiciones similares. Sin embargo, los salarios dependen también de productividad, experiencia y demanda laboral.

3.3. Credencialismo

Para Michael Sandel (2023), el credencialismo convierte los títulos universitarios en una medida de mérito y valor social, generando prejuicio contra quienes carecen de ellos. La educación superior termina funcionando como mecanismo de clasificación y puede profundizar desigualdades. El credencialismo puede considerarse una interpretación o aplicación posterior de la lógica de la señalización, pero Spence (1973, 2002) se concentra en la información asimétrica y la señalización, no en defender que los títulos carezcan de valor productivo.

Randall Collins (1979) desarrolló una crítica profunda a la expansión de las credenciales educativas. Para él, el crecimiento de la escolarización no garantiza necesariamente mayor movilidad social, pues los títulos pueden convertirse en mecanismos de selección, cierre ocupacional y monopolización de posiciones privilegiadas. Las organizaciones utilizan las credenciales para establecer requisitos de acceso y distribuir oportunidades laborales, reforzando procesos de estratificación social. Por ello, la expansión educativa puede generar inflación credencialista: cuando más personas obtienen títulos, aumentan los requisitos educativos para acceder a determinados empleos (Collins, 1979, pp. 3, 12–13, 35). La paradoja es evidente:

Figura 3

La paradoja del credencialismo



Fuente: elaboración propia

Por ello, una persona puede estudiar no necesariamente para adquirir nuevas competencias, sino para no quedar excluida de una posición laboral que ahora exige una credencial determinada. Aquí aparece la idea de una inversión defensiva, esto ocurre cuando las personas adquieren más educación principalmente para mantener su posición laboral y evitar perder oportunidades frente a competidores, no necesariamente para aumentar productividad.

3.4. Educación y reproducción social

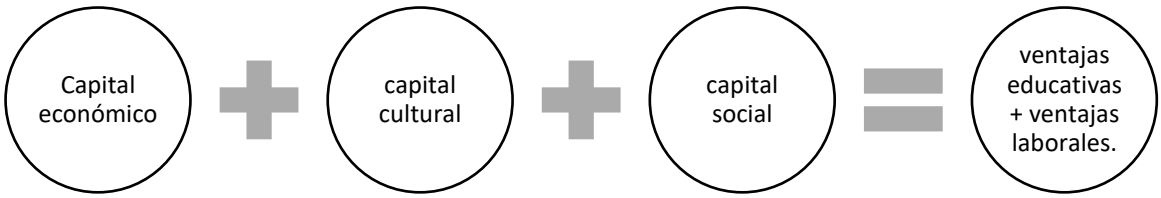
La perspectiva de Bourdieu introduce otra dimensión. La educación puede contribuir a reproducir desigualdades porque los individuos no llegan a las instituciones educativas con los mismos recursos culturales, económicos y sociales. Para Bourdieu, los estudiantes no parten desde la misma posición. Bourdieu sostiene que la institución educativa puede terminar premiando como "mérito individual" conocimientos y comportamientos que algunos estudiantes ya adquirieron en su entorno familiar. Así, las diferencias sociales de origen pueden transformarse en diferencias académicas y posteriormente en diferencias laborales. Estas formas de capital diferenciador son:

- Capital económico: ingresos, propiedades y recursos financieros que permiten acceder a mejores condiciones educativas, tecnología, libros, cursos, idiomas o universidades.
- Capital cultural: conocimientos, formas de hablar, hábitos de lectura, títulos, gustos y maneras de comportarse que suelen coincidir con lo que las instituciones educativas valoran.
- Capital social: relaciones y contactos que pueden facilitar información, oportunidades de prácticas, empleos, recomendaciones o acceso a determinados espacios profesionales.

El resultado puede expresarse así:

Figura 4

La educación como reproducción social



Fuente: elaboración propia

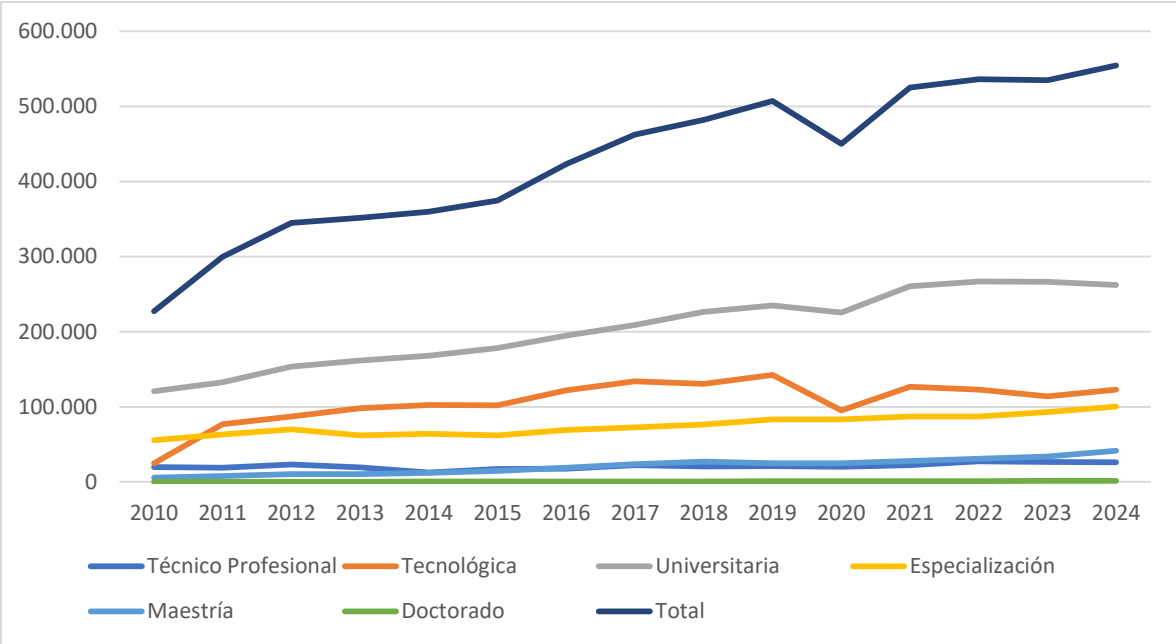
Por eso, la educación tiene una doble posibilidad: puede ser un mecanismo de movilidad social, pero también puede convertirse en un mecanismo de reproducción social cuando las ventajas de las clases favorecidas se convierten en ventajas educativas y profesionales. Así, el título puede representar tanto una conquista individual como la expresión de recursos acumulados previamente.

4. Los programas académicos en Colombia por áreas de conocimiento

El OLE permite consultar graduados por área de conocimiento, nivel de formación y año de grado desde 2001. En su clasificación, los programas de nivel de pregrado incluyen formación técnica profesional, tecnológica y universitaria. El OLE reporta actualmente información consolidada hasta 2023; por ejemplo, en 2023 hubo 406.996 graduados de pregrado frente a 417.045 en 2022.

Figura 5

Evolución de graduados por nivel académico según MEN



Elaboración a partir de https://www.universidad.edu.co/egresados-por-nivel-de-formacion/

En la figura 5 se aprecia que el total de graduados en Colombia en la educación superior en Colombia creció un 144% desde 2010. Destaca especialmente la maestría (597%), el doctorado (539%) y la formación tecnológica (391%), mientras la universitaria creció 117% y las especializaciones 80%. El nivel técnico profesional presentó el menor incremento, con 31%. En términos absolutos, la formación universitaria concentra la mayor cantidad de estudiantes, seguida por tecnológica y especialización. En conjunto, los datos muestran una marcada expansión de la educación posgradual, particularmente en maestrías y doctorados, reflejando una creciente demanda de credenciales educativas avanzadas.

La expansión educativa aumenta la oferta de trabajadores calificados y puede mejorar la productividad y el acceso al empleo formal; en Colombia, los posgraduados presentan mayores tasas de vinculación laboral. Sin embargo, si el crecimiento de graduados supera la demanda de competencias, esto puede aumentar la competencia, sobrecalificación e inflación de credenciales, mientras muchos profesionales ocupan cargos inferiores a su formación. Aunque la educación mejora la empleabilidad, el problema surge cuando la creación empresarial y de empleos calificados no crece al mismo ritmo.

En contraste, el crecimiento empresarial colombiano muestra una estructura altamente concentrada en MiPymes, que representan cerca del 99% de las empresas activas, mientras las grandes apenas alcanzan 0,5%. En 2024, además, las empresas registradas aumentaron 0,3%, aunque la creación total cayó 2,8%. Esto sugiere un tejido empresarial amplio, pero con limitada transformación hacia empresas de mayor escala, productividad y capacidad de generación de empleo formal y estable. El crecimiento de graduados puede generar una oferta laboral superior a la capacidad de absorción de las empresas, especialmente en una estructura productiva dominada por Pymes.

Respecto al número de graduados, Entre 2000 y 2025, la matrícula total en IES colombianas pasó de 923.504 a 2.723.364 estudiantes, un crecimiento aproximado del 195%. Las instituciones públicas crecieron de 342.276 a 1.545.484 estudiantes (351%), mientras las privadas aumentaron de 581.228 a 1.177.880 (103%). El resultado más significativo es el cambio en la composición: las públicas pasaron de representar 37,06% a 56,74%, superando ampliamente a las privadas. Esto evidencia una expansión masiva y una creciente participación estatal en la educación superior colombiana. El crecimiento de la educación pública amplía el acceso y reduce barreras económicas, pero también incrementa la competencia por recursos fiscales. Frente a la privada, puede modificar la oferta educativa, presionar matrículas y transformar la estructura del mercado educativo.

En el campo profesoral, entre 2002 y 2024, el total de docentes graduados en todos los niveles prácticamente se duplicó, pasando de 83.342 a 166.872, un crecimiento de aproximadamente 100,2%. El resultado más significativo es el extraordinario aumento de docentes con maestrías (460%) y doctorados (719%), mientras las especializaciones crecieron 21,5%. En contraste, los graduados de pregrado disminuyeron 16,7%. La composición de los docentes en IES cambió sustancialmente: las maestrías pasaron de representar 17,3% a 48,3%, evidenciando una fuerte expansión de las credenciales posgraduales y una transformación profunda de la estructura educativa colombiana.

5. ¿Por qué utilizar la metáfora del «placebo»?

El concepto de *placebo social y económico* debe utilizarse cuidadosamente. Un placebo no significa necesariamente que la intervención carezca absolutamente de efectos. En este artículo funciona como metáfora crítica. La educación podría operar como placebo cuando:

1. genera expectativas de movilidad superiores a los resultados realmente alcanzables
2. transforma problemas estructurales en responsabilidades individuales
3. presenta el desempleo como falta de preparación del individuo
4. convierte la adquisición permanente de títulos en una obligación
5. mantiene la esperanza de movilidad aun cuando las estructuras laborales ofrecen oportunidades limitadas.

La narrativa tradicional es: «Si no tienes empleo, necesitas estudiar más». Pero si millones de personas incrementan simultáneamente sus credenciales mientras la estructura productiva no genera suficientes empleos cualificados, la educación adicional no puede resolver por sí misma el problema. La idea de placebo educativo sirve para describir situaciones en las que la educación produce la apariencia de solucionar un problema sin modificar sus causas estructurales.

6. Educación como inversión productiva versus inversión defensiva

La educación como inversión productiva ocurre cuando incrementa conocimientos, productividad y capacidad de generar ingresos. En cambio, es inversión defensiva cuando obtener más credenciales solo permite conservar la posición laboral frente a una competencia creciente. La primera responde a: «Estudio para saber hacer». La segunda puede responder a: «Estudio porque todos los demás tienen el título».

Para Bonal (1998) “la posición de Thurow sobre la competencia por los puestos de trabajo permite comprender que exista sobreeducación, ya que los individuos preferirán seguir invirtiendo en educación, no a partir del cálculo de las tasas de rendimiento, sino como «estrategia defensiva»” (p. 57). Desde Thurow, estudiar adicionalmente puede no aumentar proporcionalmente la productividad, sino permitir que el individuo conserve su posición relativa frente a otros trabajadores que también elevan su nivel educativo. En este caso, la

educación funciona como mecanismo de defensa frente a la competencia por los puestos de trabajo.

7. Discusión

El mercado laboral, quiera o no, ha evolucionado en los últimos 20 años, al pasar de considerar la educación como inversión a una condición de permanencia. Se pensó y se piensa actualmente que educación es la panacea. Sandel (2023) dice: "si la igualdad de oportunidades era el proyecto moral y político primordial, ampliar el acceso a la educación superior tenía que ser el imperativo fundamental a la hora de diseñar y aplicar políticas…la respuesta: mejoremos las credenciales educativas" (p. 114). Este liberalismo meritocrático, ya está siendo cuestionado, hay ganadores y hay perdedores, pero ¿por qué hay estos últimos en este sistema de corte "darwiniano"?

La hipótesis del «placebo educativo» debe evitar dos posiciones extremas. La primera sería afirmar: «La educación ya no sirve», y la segunda sería sostener que a «Más educación siempre produce más ingresos y movilidad social», esta proposición también resulta problemática.

La evidencia económica disponible muestra que los retornos de la educación son heterogéneos según los países, los niveles educativos, las áreas de formación, el género, el origen socioeconómico y las condiciones del mercado laboral. Por tanto, la cuestión relevante no es simplemente cuánta educación recibe una persona, sino: ¿Qué educación recibe?, ¿qué capacidades desarrolla?, ¿cuánto cuesta, qué oportunidades laborales existen? y ¿quién captura los beneficios de esa inversión?

La educación puede seguir siendo una de las inversiones con mayor potencial de transformación individual y social, pero sus resultados dependen crecientemente de factores externos a la institución educativa. A partir de lo anterior, puede formularse lo siguiente: la educación no ha dejado de ser una inversión en el siglo XXI; lo que está en cuestión es la transformación de una parte creciente de la educación en credencialización, señalización e inversión defensiva, particularmente cuando la expansión de los títulos supera la capacidad de los mercados laborales para generar posiciones acordes con esas credenciales. Esta

formulación permite evitar el reduccionismo de considerar la educación un simple placebo. El verdadero problema sería la desconexión entre educación, estructura productiva y mercado laboral, como el análisis de la oferta educativa.

Una expansión educativa sin correspondencia con la estructura productiva puede generar sobreeducación, inflación de credenciales y desajuste entre títulos y empleos. En América Latina, la expansión de la educación superior puede producir exceso de graduados cuando las economías regionales no generan suficientes puestos cualificados (Chiroleu & Marquina, 2017, p. 139–160). En Colombia, según Camacho et al. (2026) la expansión reciente de programas también plantea interrogantes sobre pertinencia y resultados laborales.

El problema puede adquirir una dimensión psicosocial cuando las expectativas asociadas al título chocan con empleos de menor cualificación, bajos salarios o desempleo. Bracke et al. (2013) encontraron que las personas sobreeducadas presentan más síntomas depresivos. Hultin et al. (2016) relacionaron la sobreeducación con problemas de salud y malestar psicológico. Sin embargo, la evidencia no es uniforme: Frank y Hou (2018) muestran que el desajuste educación-ocupación puede reducir la satisfacción vital, aunque sus efectos varían según el contexto.

De otro lado, la inversión defensiva puede darse en Ibagué y el Tolima, especialmente si existe una estructura empresarial dominada por micro y pequeñas empresas, con pocos puestos formales de alta cualificación. En Colombia, las microempresas representan la gran mayoría del tejido empresarial, lo que limita la cantidad de cargos profesionales disponibles y puede intensificar la competencia por ellos.

En este contexto, un trabajador puede obtener un título adicional no porque el puesto requiera realmente nuevas competencias, sino para no quedar rezagado frente a otros candidatos igualmente cualificados. La existencia de sectores como turismo, moda, construcción, salud e industrias creativas en Tolima genera oportunidades, pero también puede producir competencia credencialista cuando la oferta de graduados crece más rápidamente que los empleos profesionales disponibles.

Conclusiones

El problema es complejo, en su máxima expresión. Puede plantearse conceptualmente la inflación de credenciales como una especie de "placebo social", pero debe entenderse como una metáfora analítica, no como un diagnóstico clínico. En territorios con estructuras productivas débiles, aumentar el número de títulos puede generar la percepción de progreso, movilidad y oportunidades, aunque la economía no produzca suficientes empleos cualificados para absorber a los graduados. Así, la credencial puede elevar expectativas individuales sin modificar proporcionalmente las oportunidades reales.

Cuando aparece la sobreeducación, el desempleo profesional (y formal) o empleos por debajo de la cualificación, pueden surgir frustración, pérdida de expectativas, estrés y malestar psicológico. La literatura sobre desajuste educativo encuentra asociaciones entre sobreeducación y problemas de salud mental y bienestar (Bracke et al., 2013; Hultin et al., 2016). Por ello, el problema no sería la educación en sí, sino su expansión desconectada de la estructura productiva territorial.

Para el caso próximo, es necesario revisar conjuntamente la estructura educativa (oferta) y la estructura productiva (demanda) de Ibagué y del Tolima, porque el posible exceso de credenciales solo puede evaluarse comparando la oferta de graduados con la demanda efectiva de competencias. El tejido empresarial tolimense está fuertemente concentrado en comercio y servicios: el sector terciario representa el 86,73 % de las empresas del departamento, mientras manufactura y construcción representan 11,69 %. Además, la política educativa departamental reconoce la necesidad de articular educación superior, formación para el trabajo y sector productivo. Por tanto, sería pertinente estudiar programas ofrecidos, número de graduados, ocupaciones, salarios, empleabilidad y vacantes, identificando posibles desajustes entre formación y estructura empresarial. Esto permitiría determinar si existe realmente, placebo educativo, inversión defensiva o inflación de credenciales.

Puede hablarse de una posible irresponsabilidad social de parte de las Instituciones de Educación Superior (IES). Una IES podría asumir responsabilidad cuando amplía sistemáticamente su oferta de programas sin estudiar suficientemente la demanda laboral, la estructura empresarial y las condiciones regionales. Si esto contribuye a sobreeducación, al desempleo profesional, a la frustración o la pérdida de expectativas, existe un problema de

pertinencia y responsabilidad institucional. Sin embargo, la responsabilidad debe ser compartida con el Estado, empleadores, gremios, graduados y estudiantes, pues la decisión educativa involucra múltiples actores.

Referencias

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

Ben-Porath, Y. (1967). The production of human capital and the life cycle of earnings. *Journal of Political Economy, 75*(4, Part 1), 352–365. https://doi.org/10.1086/259291

Bonal, X. (1998). *Sociología de la educación. Una aproximación crítica a las corrientes contemporáneas*. PAIDÓS.

Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1977). *Reproduction in Education, Society and Culture*. Sage.

Bracke, P., Pattyn, E., & von dem Knesebeck, O. (2013). Overeducation and depressive symptoms: Diminishing mental health returns to education. *Sociology of Health & Illness, 35*(8), 1242–1259. https://doi.org/10.1111/1467-9566.12039

Briceño, A. (2011). La educación y su efecto en la formación de capital humano y en el desarrollo económico. *Apuntes del CENES, 30*(51), 45–56. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548754003

Camacho, A., Messina, J., & Uribe, J. P. (2026). The expansion of higher education in Colombia: Bad students or bad programs? *The World Bank Economic Review, 40*(1), 146–171. https://doi.org/10.1093/wber/lhaf006

Chiroleu, A., & Marquina, M. (2017). Democratisation or credentialism? Public policies of expansion of higher education in Latin America. *Policy Reviews in Higher Education, 1*(2), 139–160. https://doi.org/10.1080/23322969.2017.1303787

Collins, R. (1979). *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. Academic Press.

Formichella, M. M., & London, S. (2013). Empleabilidad, educación y equidad. *Revista de Estudios Sociales*, (47), 79–91. https://doi.org/10.1080/23322969.2017.1303787

Frank, K., & Hou, F. (2018). Over-education and well-being: How does education-occupation mismatch affect the life satisfaction of university-educated immigrant and non-immigrant workers? *Ethnicity & Health, 23*(8), 884–901. https://doi.org/10.1080/13557858.2017.1316832

Hultin, H., Lindholm, C., Malinauskas, R., et al. (2016). Do overeducated individuals have increased risks of ill health? A Swedish population-based cohort study. *Sociology of Health & Illness, 38*(6), 980–995. https://doi.org/10.1111/1467-9566.12419

Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. National Bureau of Economic Research; Columbia University Press.

Parra M., C. F.; Perilla M., R. B., Lozano Q., S. K. (2026). Economía de la educación: teoría y análisis para el siglo XXI. Editorial de la Universidad del Tolima.

Psacharopoulos, G. (1985). Returns to education: A further international update and implications. *The Journal of Human Resources, 20*(4), 583–604. https://doi.org/10.2307/145686

Sandel, M. (2023). *La tiranía del mérito*. DEBATE.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review, 51*(1), 1–17. https://www.jstor.org/stable/1818907

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355–374. https://www.sfu.ca/~allen/Spence.pdf

Spence, M. (2002). La señalización y la estructura informativa de los mercados. *Revista Asturiana de Economía*, (25), 49–94. https://agora.edu.es/descarga/articulo/2305217.pdf

Anexo 1 ¿Por qué podría hablarse de «placebo»?

Problema	¿Qué ocurre?
Inflación de credenciales	Más personas tienen títulos, pero el título deja de diferenciar tanto.
Sobreeducación	Personas altamente calificadas ocupan puestos que no requieren ese nivel educativo.
Desajuste educativo	Lo aprendido no siempre corresponde a las necesidades productivas.
Endeudamiento	Algunas personas asumen grandes costos esperando retornos que no están garantizados.
Desigualdad	La educación puede reproducir ventajas sociales cuando el acceso a educación de calidad es desigual.
Automatización e IA	Algunas competencias adquiridas durante años pueden perder valor rápidamente.
Credencialismo	El título puede convertirse en un requisito para acceder a empleos, incluso cuando no es indispensable para realizar el trabajo.

Modelo de integración de conocimiento de selección de personal: metodología multicriterio SAW

Personnel Selection Knowledge Integration Model: SAW Multicriteria Methodology

Arely Jasmín Espinoza Cruz[8]

Martín León Santiesteban[9]

Jimmy Félix Armenta[10]

Resumen

En el entorno organizacional, contar con talento humano competente es esencial para el cumplimiento eficiente de sus funciones, el objetivo es la selección de personal idóneo y la toma de decisiones puede verse afectada por la falta de un enfoque estructurado que permita evaluar objetivamente a los candidatos. Al respecto se propone un modelo de integración de conocimiento para la selección de personal mediante la metodología multicriterio de Suma Aditiva Ponderada (SAW), herramienta que integra variables cuantitativas y pondera atributos de los aspirantes como son la experiencia, habilidades técnicas, competencias blandas y adaptabilidad cultural. El estudio empírico se realizó en una empresa de Sinaloa empleando la metodología en diez candidatos a ocupar un puesto. Los resultados muestran la utilidad al jerarquizarlos en orden descendente según el desempeño de acuerdo con los criterios establecidos. Se concluye que el método SAW es pertinente considerando que la toma de decisiones en la selección de personal implica evaluar múltiples los factores.

[8] Universidad Autónoma Indígena de México, Los Mochis, Sinaloa, México, C.P. 81229 https://orcid.org/0009-0008-7768-9674, arely-espinoza78@hotmail.com

[9] Universidad Autónoma de Occidente, Culiacán, Sinaloa, México, C.P. 80020 https://orcid.org/0000-0002-8632-3833, martin.leon@uadeo.mx

[10] Universidad Autónoma de Sinaloa, Los Mochis, Sinaloa, México, C.P. 81200 https://orcid.org/0000-0002-3520-7795, Jimmy.felix@uas.edu.mx

Palabras clave: Selección de personal, toma de decisiones, análisis multicriterio, suma aditiva ponderada.

Abstract

In the organizational environment, having competent human talent is essential for the efficient fulfillment of organizational functions. The objective is to select suitable personnel, and decision-making may be affected by the lack of a structured approach that allows candidates to be evaluated objectively. In this regard, a knowledge integration model for personnel selection is proposed using the multicriteria Weighted Sum Method (SAW), a tool that integrates quantitative variables and assigns weights to applicants' attributes, such as experience, technical skills, soft skills, and cultural adaptability. The empirical study was conducted in a company in Sinaloa, applying the methodology to ten candidates for a position. The results demonstrate its usefulness in ranking candidates in descending order according to their performance based on the established criteria. It is concluded that the SAW method is appropriate, considering that personnel selection decision-making involves evaluating multiple factors.

Keywords: Personnel selection, decision-making, multicriteria analysis, weighted sum method.

1. Introducción

De acuerdo con Arzate (2018) la selección de personal no es una tarea fácil, ya que una mala elección de personal podría causar problemas posteriores dentro de la empresa, que se pueden relacionar de forma directa o no a este proceso de selección. En este sentido Reyes et al. (2021), mencionan que al ser las organizaciones las encargadas de satisfacer las necesidades de las personas por medio de bienes y servicios necesitan de personal capaz de desarrollar las funciones dentro de la empresa y se desempeñen de la mejor manera, pues el recurso humano es considerado el activo más importante de la organización.

En este contexto, el proceso de reclutamiento debe garantizar la atracción de un número adecuado de candidatos para cubrir las vacantes disponibles. Franco y Oquendo (2020) mencionan que en este proceso las empresas deben buscar los candidatos para cubrir las

vacantes existentes y que estos candidatos sean atraídos en cantidad para poder seleccionar posteriormente al más apto, de manera que este pueda cumplir las responsabilidades que le corresponden al puesto de trabajo.

A lo largo del tiempo, las estrategias para la selección de talento han cambiado significativamente. Sardi y Troilo (2020) señalan que, en el pasado, la contratación de empleados se realizaba de manera informal, influenciada por factores político-sociales o por herencia. Con la llegada de la industrialización, el crecimiento exponencial de la fuerza laboral hizo necesaria la implementación de nuevas metodologías y procedimientos de selección, orientados a mejorar la eficiencia de los procesos productivos.

En la actualidad, la toma de decisiones dentro de las organizaciones está orientada a alcanzar metas estratégicas, satisfacer las necesidades de los empleados y mejorar la competitividad empresarial. Según Salabun et al. (2020), una decisión se define como una elección basada en la información disponible y en métodos de acción que permiten resolver problemas específicos. Asimismo, Figueira et al. (2016) indican que la toma de decisiones en la selección de personal implica considerar múltiples puntos de vista, los cuales pueden ser evaluados mediante diferentes criterios, asegurando así una elección fundamentada y objetiva.

En este contexto, la integración del conocimiento en los procesos de selección de capital humano se presenta como un factor clave para mejorar la eficiencia en la gestión del talento, contribuyendo a la conformación de equipos de trabajo más sólidos y cohesionados. Para abordar esta problemática, en este estudio se propone el desarrollo de un modelo de integración de conocimiento basado en metodologías multicriterio, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones en la selección de personal.

En particular, el modelo se fundamenta en el uso del análisis multicriterio como herramienta de evaluación de las diferentes alternativas de selección, aplicando el método de *Simple Additive Weighting* (SAW). Esta metodología permite estructurar el proceso de decisión considerando múltiples criterios, con el fin de identificar al mejor candidato para cubrir las vacantes disponibles en la organización.

2. Marco teórico

2.1.La empresa

En México, en su origen la pequeña industria tuvo como fuente creadora las necesidades primarias del hombre. En este sentido, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también fue la activadora del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modestos recursos en donde se apoyó la Revolución Industrial y, con ello, la tecnología que hoy en día desarrollan y fomentan las grandes empresas (Rodríguez Valencia, 2002).

Para Tantalean (2021), la empresa, es una organización económica y jurídica, que desarrolla actividades de consumo, producción distribución de bienes y servicios. Satisfaciendo las necesidades de un determinado mercado, a través de una contraprestación: el precio, su finalidad puede ser lucrativa o no lucrativa.

Andrade (1997), define la empresa como "cualquier entidad operativa que tiene la finalidad de realizar una actividad económica en forma organizada contando para ello, con una o más personas que según su calificación realiza un determinado trabajo, que conlleva a la obtención de utilidades". Entonces se comprende que la empresa es toda entidad que realiza una o más actividades económicas o sociales sean grande, mediana, pequeña o microempresa.

Las empresas requieren adaptarse a los cambios para mantenerse en el mercado así lo mencionan Córdova y Gutiérrez (2018) sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas, donde existe la necesidad de un sistema que pueda recopilar datos, almacenarlos, compartirlos y gestionarlos de manera eficaz.

El recurso más importante que posee cualquier empresa es el talento humano, y la manera como estos se comportan y actúan se refleja en esta; por tanto, comprender cómo este comportamiento influye directamente en el éxito o fracaso de las organizaciones es fundamental para establecer estrategias que permitan maximizar el rendimiento laboral de los trabajadores sin afectarlos de manera negativa y al mismo tiempo lograr la mayor rentabilidad deseada (Peña et al., 2018).

2.2.Componentes de la empresa

Las principales características de la empresa como unidad económica productiva de bienes y servicios son (Sanroman Aranda y Cruz Gregg, 2008):

- Combinan los factores de producción (capital, trabajo y tecnología), por medio de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción como la administración.
- Realiza actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios.
- Para realizar sus actividades se apoya en sus recursos tales como: humanos, económicos-financieros, materiales-físicos, tecnología y conocimiento.
- Su propósito es la satisfacción de necesidades humanas y de consumo.
- Planea sus actividades con base en los objetivos que desea lograr (económico o social)
- Es una organización social muy importante que conforma el ambiente económico, político y social de un país.
- Se identifica como factor de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Al estar inmersa en un ambiente competitivo se le exige modernización, racionalización y programación (innovación, I+D+i)
- El modelo de desarrollo empresarial se sustenta en las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Recibe influencia del contexto, ya sea político, social, cultural y desde luego económico.

2.3. Gestión del conocimiento

La gestión de conocimiento enmarca la innovación y las TIC. El conocimiento como cultura se difunde, a medida que el conocimiento adquiere cada vez más importancia como un nuevo factor de producción, el conocimiento se ha convertido en un elemento básico del desarrollo económico y social, porque el conocimiento se produce a partir de una combinación de (Romero-Díaz et al., 2016):

- Identificación de necesidades.
- Lecciones aprendidas.
- Criterios de evaluación.

2.4.Integración del conocimiento en la organización

La integración de conocimiento en una organización es un bien intangible que se caracteriza por su renovación y que adquiere valor para la economía al compartirse con otras personas internamente, pero también son suministradores o clientes (Hernández, 2016). Además, este recurso es la base de aprendizajes e innovaciones por lo que resulta una estrategia de gestión que entre otras disminuye la redundancia de tareas y el número de errores en su ejecución, al aprovechar la experiencia existente dentro de la organización (Medina et al., 2017).

De esta manera, las organizaciones con orientación al aprendizaje crean un conocimiento aplicable que puede reducir la incertidumbre en el medio ambiente a través de la toma de decisiones (Fraj et al., 2015). El conocimiento en la organización es un proceso que incorpora valores, actitudes y creencias y que permiten conocer su entorno e intervenir dinámicamente en este, con base en su experiencia y sus habilidades (Fontalvo et al., 2011). Por su parte Davenport y Prusak (1998), señalan que el conocimiento es una mezcla en donde fluyen experiencias enmarcadas, valores e información, esto debido a la falta de conocimiento del entorno, de lo administrativo y en algunos casos financieros.

En este sentido, Maheshwarkar y Sohani (2016), señalan que en el mundo de los negocios se ha acrecentado el reconocer al conocimiento como una fuerza impulsora de la organización, lo que precisa de una evaluación del desempeño de la gestión de conocimiento de la organización, por lo que proponen los diferentes modelos de ayuda a la decisión multicriterio (MCDA, *Multi-Criterio Decisión Aid*), desde el proceso analítico jerárquico (AHP, *Analytic Hierarchy Process*); la ponderación aditiva simple (SAW, *Simple Additive Weighting*), la técnica para la preferencia de orden por similitud a la solución ideal (TOPSIS, *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), entre otros.

2.5. Análisis multicriterio para la toma de decisiones

El análisis multicriterio es un campo avanzado de la investigación de operaciones caracterizado principalmente por su orientación en el apoyo a la decisión. Como se menciona en Álvarez y Leyva (2011), en el desarrollo de esta área de investigación han sobresalido dos formas de modelar las preferencias del decisor: el modelo funcional de la escuela

norteamericana es la base de los enfoques de toma de decisiones multicriterio (MCDM, *Multi-Criterio Decisión Making*); y el modelo racional de la escuela europea es la base del enfoque de ayuda a la decisión multicriterio (MCDA, *Multi-Criteria Decisión Aid*).

Dentro de este marco, es vital contar con la información adecuada para tomar la mejor decisión. La cual se determinará dentro de un conjunto de posibles alternativas, las que deben ser evaluadas frente a múltiples criterios que se definan para este propósito. El resultado entonces es un proceso complejo y delicado en el cual, la subjetividad y la dependencia de la información juegan un papel preponderante. Por esta razón es necesario contar con herramientas que mejoren este proceso y permitan un análisis más científico de las alternativas (Saaty, 1994).

La toma de decisiones multicriterio es un problema critico de la vida real. Cualquiera actividad involucra de una u otra manera, la evaluación de un conjunto de alternativas en términos de un conjunto de criterios de decisión, donde muy frecuentemente estos criterios están en conflictos unos con otros (Sánchez, 2001).

La Toma de Decisiones con Múltiples Criterios (MCDM) es un instrumento racional y objetivo donde se investigan problemas decisionales con diferentes criterios de decisión, atributos, objetivos o metas; a la vez para mejorar la comprensión de los procesos de decisión para ayudar a los centros decisorios a abordar la necesaria comparación entre alternativas en ambos escenarios el papel de selección de personal es un proceso de decisión y a la vez una actividad filtro de elección, clasificación y decisión; para el ingreso de aquellas personas que cumplen con las competencias y el talento requerido por el perfil del puesto, contribuyendo al éxito de la organización (Chiavenato, 2020).

2.6. Método de Ponderación Aditiva Simple (SAW)

La ponderación aditiva simple (SAW) que también se conoce como combinación lineal ponderada, es una técnica de decisión de atributos múltiples simple y mayormente utilizada. El método se basa en el promedio ponderado, se calcula una puntuación de evaluación para cada alternativa de ese atributo por las ponderaciones de importancia relativa directamente asignadas por quien toma las decisiones, seguidos de las sumas de los productos para todos los criterios (Alireza et al., 2010).

La metodología multicriterio SAW (Alireza et al., 2010) ayuda a las organizaciones a tomar mejores decisiones de selección de personal para colocar a las personas adecuadas en los puestos adecuados. Los enfoques modernos, sin embargo, reconocen que la selección es un proceso complejo que implica una cantidad significativa de vaguedad y subjetividad, la naturaleza multicriterio del problema hace que los métodos de toma de decisiones multicriterio (MCDM).

En palabras de Thies et al. (2019), señalan que los métodos MADM sirven para resolver problemas de tipo discreto a través de la elección o clasificación de una cantidad moderada de alternativas predeterminadas y cuando el número de atributos es grande para lo cual los expertos valora a priori cada criterio; en cambio los métodos MODM se utilizan para dar solución a problemas de tipo continuo referidos a la optimización de diseños (y no de elección) cuando el número de alternativas no predeterminadas es amplio y los expertos participan a posteriori.

2.7. Toma de decisiones en la selección de personal

Lo mencionan Rosanas y Ballarin (1986), a la hora de elegir una opción se emplean datos tanto cuantitativos como cualitativos los cuales proporcionan información que pueden ser o no relevante. Por información relevante se entiende a aquella que es útil para el agente decisor y que disminuye su incertidumbre cuando tiene que elegir una de las alternativas posibles.

En la toma de decisiones, la definición de coste se deberá fundamentar en el sacrificio económico y no en el concepto histórico el cual recoge sacrificios pasados y no resulta relevante en las decisiones (Iglesias Sánchez, 1996). Si los recursos son escasos y pueden utilizarse en diversas opciones, debe tenerse en cuenta el coste de oportunidad, de este modo, se están analizando los ingresos que se dejan de percibir cuando se rechaza una alternativa.

La toma de decisiones podría definirse como el proceso de elegir entre dos o más alternativas que demandan un análisis de costo beneficio de cada opción, estimando sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo. Santos Siqueira et al. (2022), involucran un abordaje interdisciplinario, con economistas, matemáticos, filósofos, científicos sociales y estadísticos trabajando juntos para desarrollar teorías y métodos que permitan explicar la forma en que individuos y grupos toman decisiones (Busemeyer, 2015). Es aquí donde el método SAW

destaca por su facilidad de implementación y su capacidad para generar resultados comprensibles y aplicables en contextos organizacionales.

3. Metodología

El presente estudio se enmarca en un enfoque metodológico mixto, que combina el análisis cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo permite evaluar la aplicación de la metodología multicriterio en la selección de personal, mientras que el enfoque cualitativo busca comprender la percepción y el impacto de la integración de conocimiento en dicho proceso. Esta combinación garantiza un análisis integral y estructurado que responde a los objetivos planteados en la investigación.

El estudio es de tipo descriptivo y explicativo. Descriptivo porque se analizarán las características del proceso de selección de personal en una empresa de consultoría y el uso de la metodología multicriterio. Explicativo porque busca establecer relaciones entre la integración del conocimiento y la eficiencia del proceso de selección, demostrando cómo la aplicación del método SAW impacta en la toma de decisiones dentro del ámbito empresarial.

3.1. Recolección de los datos

La población estuvo compuesta por diez candidatos a ser contador, mismos que son potencialmente elegibles dada formación en la Licenciatura de Contaduría ya que poseen las características y habilidades necesarias para el puesto, en una empresa ubicada en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, México, considerando a los postulantes que cumplen con los requisitos generales del puesto tales como:

- Contar con el título de contador
- Con edad de 27 años a 40 años
- Habilidades blandas
- Habilidades duras
- Manejo de competencias computacionales
- No antecedentes penales
- Manejo de software de contabilidad

La empresa solicita un contador para una oferta de empleo y recibió 50 solicitudes, en la revisión documental se preseleccionaron a diez candidatos basándose en sus currículos y perfiles, a quienes se les comunica para presentarse a las entrevistas y pruebas, estas personas resultaron ser la muestra para esta investigación.

3.2. Organización y procesamiento de los datos

Para la recolección de datos, se empleó una encuesta estructurada a los postulantes para conocer su percepción sobre la aplicación del modelo multicriterio en la selección de personal. Estas encuestas permitieron medir variables como la transparencia, equidad y eficiencia del proceso. Lo que permitió obtener información detallada sobre la experiencia en la aplicación de este método y su impacto en la toma de decisiones empresariales.

Para el análisis de datos se utilizaron herramientas estadísticas y de procesamiento cualitativo, primero será el uso del análisis cuantitativo resultado de las encuestas aplicada a los postulantes y se empleó el software Microsoft Excel 2019 para tabular y analizar los resultados.

3.3. Método multicriterio SAW

Como herramienta multicriterio se usó el método SAW para evaluar la mejor opción, ya que ayuda a implementar métodos de análisis multidimensional, como es el problema por abordar (León Antiesteban & Larrañaga Núñez, 2020). El procedimiento para construir modelos multicriterio para este estudio que se aborda es el propuesto por Alireza et al. (2010) es el siguiente:

1. Identificación de criterios.
2. Elección de las alternativas.

$$A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}\ donde\ |A| = m \qquad (1)$$

3. Colección de los datos usando el cuestionario basado en el porcentaje de mayores respuestas.
4. Determinación de los pesos a través de procedimiento de matriz de comparación. Donde: w_j coeficiente de importancia relativa del criterio g_j para $j = 1,2, \dots n..$ (2)
5. Cálculo de la matriz de decisión.
6. Cálculo del indicador final.

$$A_i = \sum W_j . X_{ij} \qquad i = 1,2, j=1, \ldots 6 \qquad (3)$$

Donde: x_{ij} es el puntaje de la i-ésima alternativa con respecto al criterio j-ésimo, w_j es el criterio ponderado (Alireza, et al, 2010, p. 512).

La propuesta metodológica que se propone hace referencia a la serie de pasos que tienen como función primordial recordar aspectos que pudieran olvidarse y se explica a detalle las fases que se deberán seguir hasta obtener el resultado final (León y Leyva, 2016:75).

Resultados y desarrollo del modelo

3.4. Definición de criterios

Una vez establecido el objetivo del estudio, se definieron los criterios para el ordenamiento de los candidatos. La familia de criterios se muestra en forma resumida en la Tabla 1. Cada criterio se define y produce el resultado que describe a los participantes a ser seleccionados como alternativas de decisión, los cuales denotan por: $G = \{g_1, g_2 . g_3, g_4, g_5, g_6, g_7\}$:

Tabla 1. Lista de criterios

Criterio	Concepto
g_1	Edad
g_2	Nivel Escolar
g_3	Experiencia Laboral
g_4	Competencias Desarrollo Humano
g_5	Competencias Laborales
g_6	Competencias Computacionales
g_7	Referencias Laborales
g_8	Antecedentes Penales

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Elección de alternativas

En este paso se definen las alternativas que serán evaluadas (Tabla 2), que en este caso corresponde a cada uno de los diez candidatos que aprobaron la primera etapa y pasaron a la segunda etapa, a quienes se les denominan por: $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7, a_8, a_9, a_{10}\}$.

Tabla 2. Alternativas

Clave	Candidatos
a_1	Candidato 1
a_2	Candidato 2
a_3	Candidato 3
a_4	Candidato 4
a_5	Candidato 5
a_6	Candidato 6
a_7	Candidato 7
a_8	Candidato 8
a_9	Candidato 9
a_{10}	Candidato 10

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Recopilación de datos

Una vez que se conoce la información de cada candidato en cada uno de los criterios a evaluar, el decisor establece la calificación de acuerdo con los valores que se presentan en la Tabla 3, para cada candidato en cada uno de sus criterios.

Tabla 3. Matriz Valuada, estudio de caso

Alternativas /criterios	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5	g_6	g_7	g_8
a_1	1	8	3	6	7	7	8	9
a_2	1	8	5	7	7	8	8	9
a_3	1	8	3	8	7	8	8	9
a_4	1	8	4	6	8	7	8	9
a_5	1	8	4	7	8	8	8	9

a_6	1	8	5	8	7	8	8	9
a_7	1	8	3	8	7	8	8	9
a_8	1	8	5	8	8	7	8	9
a_9	1	8	5	6	7	7	8	9
a_{10}	1	8	4	6	8	8	8	9

Fuente. Elaboración propia.

3.7. Definición de los pesos: matriz de comparación

Los pesos de los criterios a diferencia de otros métodos pueden ser considerados «coeficientes de importancia» o «valores de importancia relativa» (León y Larrañaga, 2020), por lo que, una vez definidos los ocho criterios que se utilizaron para evaluar a los diez candidatos, el siguiente paso es establecer un peso para cada uno de los criterios mediante el uso de la matriz de comparación propuesta por Saaty (1994).

Tabla 4. Matriz de comparación

Criterios	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5	g_6	g_7	g_8	Pesos
g_1	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	0.16
g_2	0.50	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	0.14
g_3	0.50	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	0.15
g_4	1.00	0.33	0.33	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	0.14
g_5	0.50	0.50	0.33	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	0.08
g_6	1.00	1.00	1.00	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	0.11
g_7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.12
g_8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.12
Total									1.00

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Cálculo de la matriz de decisión

Con el modelo que se propone, mediante la construcción del indicador compuesto, los criterios para evaluar a los candidatos a ser seleccionados para el puesto de contador considerados en el estudio (Tabla 5) donde se observan los valores de las alternativas con relación a los criterios, denominándose la matriz de desempeño de las alternativas (León Santiesteban et al., 2024).

Tabla 5. Matriz de desempeño

Alternativas/ Criterios	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5	g_6	g_7	g_8	Resultado
a_1	1.00	1.00	0.60	0.75	0.88	0.88	1.00	1.00	0.88
a_2	1.00	1.00	1.00	0.88	0.88	1.00	1.00	1.00	0.97
a_3	1.00	1.00	0.60	1.00	0.88	1.00	1.00	1.00	0.93
a_4	1.00	1.00	0.80	0.75	1.00	0.88	1.00	1.00	0.92
a_5	1.00	1.00	0.80	0.88	1.00	1.00	1.00	1.00	0.95
a_6	1.00	1.00	1.00	1.00	0.88	1.00	1.00	1.00	0.99
a_7	1.00	1.00	0.60	1.00	0.88	1.00	1.00	1.00	0.93
a_8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.88	1.00	1.00	0.99
a_9	1.00	1.00	1.00	0.75	0.88	0.88	1.00	1.00	0.94
a_{10}	1.00	1.00	0.80	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	0.94

Fuente: Elaboración propia

3.9. Ordenamiento final

Considerando que x_{ij} es el puntaje de la i-ésima alternativa con respecto al criterio j-étimo, wj es el criterio ponderado se genera el resultado de las alternativas (Tabla 6) de manera descendente.

Tabla 6. Alternativas ordenadas, estudio de caso

Alternativas	Ranking
a_6	0.99

a_8	0.98
a_2	0.97
a_5	0.95
a_9	0.94
a_{10}	0.93
a_3	0.93
a_7	0.93
a_4	0.92
a_1	0.88

Fuente: Elaboración propia.

El indicador compuesto obtenido sugiere en la clasificación final del ordenamiento descendente, destacan los candidatos A6 y A8, como los que poseen las mejores calificaciones, destacándose en competencias computaciones y competencias de desarrollo humano, en las últimas posiciones se ubicaron A4 y A1, quienes mostraron bajos resultados en experiencia y competencias laborales.

Cabe mencionar que esta aplicación para seleccionar personal para ocupar un puesto en una empresa fortalece la toma de decisiones, considerando que en este estudio la selección de los criterios para su medición, permiten evaluar de manera integral esta investigación mediante el método SAW, el cual proporciona información eficaz para quien toma la decisión final.

Conclusiones

El modelo de integración de conocimiento para la selección de personal contable mediante el método SAW, fue posible de manera que se buscó identificar los criterios que permitieron medir a los candidatos a ser seleccionado. Así mismo, el instrumento utilizado estuvo compuesto por ocho criterios con que se fueron evaluados, como son el sexo, la edad, nivel educativo, experiencia laboral, competencia de desarrollo humano y laborales, computaciones,

referencias personales y antecedentes no penales. Estos criterios fueron tomados con la finalidad de compararlos como las alternativas que corresponden a las personas que ocuparan el puesto propuesto.

Respecto a la contribución de esta investigación, es que se presenta un modelo que permitió medir las capacidades de las personas mediante la construcción del método SAW (Alireza et al, 2010) a través de la construcción de la matriz de desempeño donde se incorpora la información correspondiente a los criterios y alternativas (León Santiesteban et al., 2024).

También, se incorporan los pesos correspondientes a los criterios, los cuales fueron obtenidos mediante el procedimiento de matriz de comparación (Saaty, 1994) proporcionados por expertos en el ámbito empresarial, lo que permitió ponderar los criterios seleccionados. De esta manera, los resultados se calcularon con el diseño de los indicadores compuestos y se obtuvo el ordenamiento final, en este sentido, el método resultó ser innovador para este contexto, ya que es una metodología que se ha utilizado ampliamente en la toma de decisiones multicriterio al obtener resultados más cercanos a la realidad (León Santiesteban et al., 2024).

Por su parte en el transcurso de la investigación, hubo limitaciones que se presentaron en el proceso de aplicación del instrumento y que afectaron el desarrollo de la investigación, mismos que serán considerados en futuras investigaciones.

Con relación a su aplicación, esta podría ser implementado en otras regiones o países, principalmente en las organizaciones inteligentes que necesiten seleccionar personal con conocimientos y calificados de manera más objetiva Almada-Lobo (2016); Vaidya et al., (2018) esta refiere a la estricta integración del ser humano en el proceso de fabricación para tener una mejora continua y centrarse en actividades de valor agregado.

Por lo tanto, las investigaciones futuras deberían centrarse en utilizar métodos científicos para la toma de decisiones empresariales como la selección de personal, manejando la metodología SAW ya que es más simple y permite realizar este proceso únicamente cuando se desea maximizar un criterio, además se puede aplicar a diferentes disciplinas como son la selección de proveedores, evaluar contratos de construcción, integración de conocimiento en otras áreas de la administración.

Cabe señalar que, para abordar este problema, se consideró al identificar que los métodos MCDA han sido ampliamente estudiados y aplicados en la gestión organizacional (Figueira et al., 2016). Pues como método ha sido ampliamente utilizado en la gestión de recursos humanos debido a su simplicidad y eficacia en la toma de decisiones (Kabir et al., 2014).

Referencias

Alireza, A., Majid, M. & Rosnah, Y. (2010). Simple Additive Weighting approach to Personnel Selection Problem. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(5), 511-515. https://www.ijimt.org/papers/89-M474.pdf

Almada-Lobo, F. (2016). The industry 4.0 revolution and the future of manufacturing execution systems (MES). *Journal of innovation management, 3*(4), 16-21.

Álvarez, P., & Leyva, J.C. (2011). Sistemas de apoyo a la decisión multicriterio en grupo: los modos de coordinación paralelo y secuencial del proceso de decisión. En E., Avilés Ochoa, M. Rodríguez Peñuelas, Marcos teóricos para el estudio de las ciencias económico administrativas (1st. ed., 47-77). México: Juan Pablos.

Andrade, S. (1997). Gestión Empresarial. Pequeña Micro Empresa. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración enfoques, 16* (4), 272-273

Arzate, A. (2018). 5 pasos del proceso de selección de personal efectivo. *Revista Publicando, 9* (34), 41-56.

Busemeyer, J. R. (2015). Cognitive science contributions to decision science. *Cognition, 135*, 43-46. https://doi.org/10.1016/j.cognition.2014.11.010

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.a ed.). McGraw-Hill.

Córdova, F. M., & Gutiérrez, F. A. (2018). Knowledge Management System in Service Companies. *Procedia Computer Sáciense, 139*, 392-400. doi: https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.275

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*: Harvard Business Press.

Figueira, J. R., Greco, S., & Ehrgott, M., (2016). *Introduction, in Multiple Criteria Decision Analysis*, (Second Edition), Springer Science Business Media, 20-35, New York.

Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Revista Dimensión Empresarial, 9*(1), 80-87.

Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management, 46*, http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009

Franco, S., & Oquendo, L. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S.* [Trabajo de grado], Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Colombia. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/40848fe8-3bca-419a-af29-3d9633669d20/content

Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Buenos Aires. Alfaomega Grupo Editor.

Iglesias Sánchez, J. L. (1996). Aportación de la contabilidad de gestión al proceso de decisión. Una reflexión, *Técnica Contable, 565*, pp. 1-9.

Kabir, G., Sadiq, R., & Tesfamariam, S. (2014). Una revisión de los métodos de toma de decisiones multicriterio para la gestión de infraestructura. Ingeniería de Estructuras e Infraestructuras, ¡10,1176-1210;

León Santiesteban, M. & Larrañaga Núñez, A.M. (2020). Integración de conocimiento en restaurantes mediante el análisis multicriterio para la toma de decisiones. *Inquietud Empresarial, 19*(2), 25-38, https://doi.org/10.19053/01211048.9005.

León Santiesteban, M.; Félix Miranda, L., Félix Armenta, J., & Alvarado Borrego, A. (2024) Evaluación Multicriterio para Determinar la Identidad Cultural en el Desarrollo Turístico

de Choix, Sinaloa. *Latin American Journal of Tourismology*, 10. doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.13975484

Maheshwarkar, M., & Sohani, N. (2016). Evaluation of knowledge management levels based on multi criteria analysis. *Management Science and Engineering. 10*(2), -23.

Medina, D., Medina, A., & Nogueira, D. (2017). Procesos y factores calves en la gestión del conocimiento. *Universidad y Sociedad, 9*(2), 16-23.

Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., López, C., & Vásquez, B. (2018). La Cultura Organizacional en Una Pequeña Empresa. *Revista Global de Negocios, 6*(3), 93-102.

Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad, 13*(6), https://bit.ly/3KEUfTG

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning Latin América.

Romero-Díaz, C. H., Beleño, R., Ucros, M., Echeverría, A., & Lasprilla, S. (2016). Factores de riesgos psicosociales extralaborales en personal administrativo universitario. *Revista Enfermería Actual en Costa Rica, 31*, 1-15. http://dx.doi.org/10.15517/revenf.v0i31.22083

Rosanas Martí, J. M., & Ballarín Fredes, E. (1986): Contabilidad de costes para la toma de decisiones, Desclee de Brouwer, Bilbao. Rothwell, W. J. (2010). Planificación eficaz de la sucesión: garantizar Continuidad del liderazgo y creación de talento desde dentro. Amacom.

Saaty, T. L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process. University of Pittsburgh.

Salabun, W., Watróbski, J., & Shekhovtsov, A., (2020). Are MCDA methods benchmarkable? A comparative study of TOPSIS, VIKOR, COPRAS, and PROMETHEE II methods, *Symmetry, 12*(9), 1–56. https://doi.org/10.3390/SYM12091549

Sánchez, R. (2001). La toma de decisiones con múltiples criterios. Un resumen conceptual y teórico. Centro de Planificación y Gestión, Universidad Mayor de San Simón.

Sanroman Aranda, R., y ¿& Cruz Gregg, A. (2008). *Derecho Corporativo y la Empresa*. México: CENGAGE Learning.

Santos Siqueira, A. S., Biella, M. M., Borges, M. K., Sivan Mauer, D. A., De Toledo Ferraz Alves, T. C., Jacob-Filho, W., Mude Voshaar, R. C., & Aprahamian, I. (2022). Decision-making executive function profile and performance in older adults with major depression: a case-control study, Tylor & Francis, 26(8), 1551-1557, https://doi.org/10.1080/13607863.2021.1950617

Sardi, B., & Troilo, F. (2020). Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). *ECONSTOR. 737*. https://www.econstor.eu/handle/10419/238362

Tantalean, T. I. (2021). *La Epistemología de la Administración: Hermenéutica y Exégesis en la Construcción de su concepto y objeto* (2da edición ed.). Lima, Perú: Letra.

Thies, C., Kieckhäfer, K., Spengler, T. S., & Sodhi, M. S. (2019). Operations research for sustainability assessment of products: A review. *European Journal of Operational Research 274*, 1-21.

Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0 – A Glimpse. Procedia Manufacturing, 20, 233-238. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034

Ficha de autor

Datos de identificación, afiliación y trayectoria académica para el registro de autor en una publicación.

Autor 1:

Campo	Información
Nombre completo	Arely Jasmin Espinoza Cruz
Nacionalidad	Mexicana
Documento de identidad	INE: IDMEX2287984907
Fecha de nacimiento	11 de junio de 1978
Afiliación Institucional	Universidad Autónoma Indígena
Dependencia de la institución	
Cargo	Estudiante del Doctorado en Economía y Negocios Internacionales
Segunda afiliación institucional	
Dependencia de la institución	
Correo electrónico	Arely-espinoza78@hotmail.com
Escolaridad	Estudiante de Doctorado en Economia y Negocios Internacionales
ORCID	https://orcid.org/0009-0008-7768-9674
Orden de aparición en el articulo	1

Autor 2:

Campo	Información
Nombre completo	Martin León Santiesteban
Nacionalidad	México
Documento de identidad	INE: IDMEX29185590286
Fecha de nacimiento	28 de agosto de 1969
Afiliación Institucional	Universidad Autónoma de Occidente

Dependencia de la institución	Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
Cargo	Profesor Investigador
Segunda afiliación institucional	
Dependencia de la institución	
Correo electrónico	martin.leon@uadeo.mx
Escolaridad	Doctorado
ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8632-3833
Orden de aparición en el articulo	2

Autor 3:

Campo	Información
Nombre completo	Dr. Jimmy Félix Armenta
Nacionalidad	Mexicana
Documento de identidad	Pasaporte: N18174150
Fecha de nacimiento	2 de septiembre de 1982
Afiliación institucional	Universidad Autónoma de Sinaloa
Dependencia de la institución	Unidad Académica de Negocios
Cargo	Profesor Investigador de Tiempo Completo
Segunda afiliación institucional	Universidad Autónoma Indígena de México
Dependencia de la institución	Coordinación del Posgrado en Economía y Negocios Internacionales
Correo electrónico	Jimmy.felix@uas.edu.mx
Escolaridad	Doctorado en Economía y Negocios Internacionales
ORCID	https://orcid.org/0000-0002-3520-7795
Orden de aparición en el articulo	3

Manejo de estrategias de resiliencia ante escenarios de violencia en la continuidad operativa de una organización turística

Silvestre Flores Gamboa[11]
Claudia Concepción Olivas Olivo[12]
Luz Yuriko Hashimoto López[13]

Resumen

La resiliencia organizacional es un elemento fundamental para asegurar la continuidad operativa de las organizaciones turísticas en contextos de violencia e inseguridad. Hace referencia a la capacidad de anticipar, adaptarse y recuperarse ante eventos adversos que afectan el desarrollo normal de las operaciones. En este sector, la violencia puede generar impactos en la seguridad de los visitantes, la reputación institucional y la estabilidad económica. Por ello, la implementación de estrategias como la gestión de riesgos, los protocolos de crisis, la capacitación del personal y la coordinación con actores externos fortalece la capacidad de respuesta organizacional y contribuye a mantener la sostenibilidad y competitividad de la organización. Este estudio tiene como propósito conocer cómo los hoteles de Los Mochis, Sinaloa diseñan y aplican estrategias de resiliencia frente a episodios de violencia social, y cómo dichas estrategias se relacionan con la continuidad operativa (ocupación, cancelaciones, apertura, dotación de personal). Se utiliza un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a directivos. De acuerdo con los resultados obtenidos, la gestión hotelera ante contextos de inseguridad se caracteriza por una estrategia preventiva basada en la vigilancia, la coordinación institucional y la comunicación permanente, complementada por mecanismos flexibles de recuperación comercial orientados a mantener la confianza del huésped. No obstante, no se encontraron evidencias de simulacros específicos relacionados con amenazas externas o protocolos de resguardo de huéspedes ante hechos de inseguridad. El estudio permite conocer esfuerzos puntuales de

[11] Silvestre Flores Gamboa; Universidad Autónoma de Sinaloa, Profesor Investigador Tiempo Completo, Mazatlán, Sinaloa, México., silver@uas.edu.mx. https://orcid.org/0000-0002-4009-9442
[12] Claudia Concepción Olivas Olivo; Universidad Autónoma de Occidente, Profesora Investigadora Tiempo Completo, Los Mochis, Sinaloa, México. claudia.olivas@uadeo.mx. https://orcid.org/0000-0002-5148-6691
[13] Luz Yuriko Hashimoto López; Universidad Autónoma de Occidente, Profesora Investigadora Tiempo Completo, Mazatlán, Sinaloa, México. luz.hashimoto@uadeo.mx. https://orcid.org/0009-0000-9026-1199

organizaciones turísticas en el sector del hospedaje, además de ofrecer lineamientos prácticos para la gestión de crisis y fortalecer la coordinación público-privada en el destino.

Palabras clave: Resiliencia organizacional; Gestión de crisis; Violencia; Inseguridad.

Abstract

Organizational resilience is a fundamental element for ensuring the operational continuity of tourism organizations in contexts of violence and insecurity. It refers to the capacity to anticipate, adapt to, and recover from adverse events that disrupt normal operations. In this sector, violence can impact visitor safety, institutional reputation, and economic stability. Consequently, implementing strategies such as risk management, crisis protocols, staff training, and coordination with external stakeholders strengthens organizational response capacity and contributes to maintaining the organization's sustainability and competitiveness. This study aims to understand how hotels in Los Mochis, Sinaloa, design and implement resilience strategies in the face of social violence, and how these strategies relate to operational continuity (occupancy rates, cancellations, business operations, and staffing). A qualitative approach based on semi-structured interviews with management personnel was employed. The results indicate that hotel management in insecure environments is characterized by a preventive strategy based on surveillance, institutional coordination, and constant communication, complemented by flexible business recovery mechanisms aimed at maintaining guest confidence. However, no evidence was found of specific drills addressing external threats or protocols for sheltering guests during security incidents. The study sheds light on specific efforts made by tourism organizations in the lodging sector and offers practical guidelines for crisis management and strengthening public-private coordination within the destination.

Keywords: Organizational resilience; Crisis management; Violence; Insecurity.

1. Introducción

El turismo constituye una de las actividades económicas más sensibles a las condiciones de estabilidad social, política y de seguridad de los destinos. A diferencia de otros sectores productivos, la decisión de viajar depende en gran medida de las percepciones de riesgo que construyen los visitantes respecto a un lugar, por lo que eventos relacionados con violencia, inseguridad, conflictos sociales o crisis pueden afectar significativamente los flujos turísticos, la imagen de los destinos y el desempeño de las empresas que integran la cadena de valor turística (Prayag et al., 2023; Lo, 2023). Diversas investigaciones han demostrado que las organizaciones turísticas operan en entornos altamente vulnerables a perturbaciones externas, razón por la cual la construcción de capacidades de resiliencia se ha convertido en una prioridad para asegurar la continuidad operativa y la sostenibilidad empresarial (Duchek, 2020; Casal-Ribeiro et al., 2023).

La relación entre turismo y seguridad ha cobrado especial relevancia durante la última década. Estudios recientes señalan que la percepción de inseguridad puede influir de manera directa en la intención de viaje, las reservas hoteleras, el gasto turístico y la elección de destinos, incluso cuando los visitantes no experimentan riesgos reales durante su estancia (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006a). Desde esta perspectiva, la seguridad turística no debe limitarse únicamente a la ausencia de delitos o eventos violentos, sino también a la capacidad de los destinos y de las organizaciones para generar confianza, gestionar crisis y ofrecer certidumbre a visitantes, inversionistas y actores locales (Jiang et al., 2019; Prayag et al., 2023).

En México, la interacción entre turismo, imagen del destino y seguridad ha sido objeto de creciente atención académica debido a que diversos territorios han enfrentado retos derivados de fenómenos asociados al crimen organizado y la violencia. La literatura coincide en que los impactos de estos fenómenos suelen manifestarse tanto en la movilidad de los turistas como en la reputación de los destinos, afectando la competitividad y el desempeño de las empresas turísticas (Muñoz-Sánchez et al., 2024). En consecuencia, las organizaciones del sector requieren desarrollar capacidades adaptativas que les permitan anticipar riesgos, responder oportunamente ante eventos disruptivos y mantener la continuidad de sus operaciones en contextos de incertidumbre.

Examinar cómo la violencia sostenida afecta la imagen turística, la llegada de visitantes y la competitividad de un destino mexicano son esenciales porque permiten hacer frente a la necesidad de desarrollar estrategias de resiliencia organizacional en empresas turísticas. Por ejemplo, desde el punto de vista de la percepción del riesgo e intención de visita en destinos mexicanos el estudio de Tovar-Perpuli et al (2024), analiza cómo la percepción del riesgo influye en la imagen del destino y en la intención de visita de los turistas en México. Aunque se centra en Acapulco tras el huracán Otis, sus hallazgos son muy útiles para sustentar que las percepciones de riesgo afectan las decisiones de viaje y la demanda turística.

En este mismo orden de ideas, el trabajo de Cliche et al (2023), es particularmente relevante porque analiza la percepción de seguridad desde la visión de empresarios y prestadores de servicios turísticos, identificando estrategias implementadas para mantener la competitividad en contextos de violencia e inseguridad. Por su parte, Muñoz-Sánchez et al (2024), examinan cómo la violencia sostenida afecta la imagen turística, la llegada de visitantes y la competitividad de un destino mexicano. Sus resultados son muy adecuados para fundamentar la necesidad de desarrollar estrategias de resiliencia organizacional en empresas turísticas.

Dentro de este contexto, la ciudad de Los Mochis, ubicada en el municipio de Ahome, al norte del estado de Sinaloa, representa un caso de particular interés. El destino desempeña una función estratégica como puerta de entrada a la región de las Barrancas del Cobre y como punto de origen del ferrocarril Chihuahua-Pacífico (Chepe), considerado uno de los recorridos ferroviarios turísticos más importantes de México y del mundo. Asimismo, la ciudad mantiene una estrecha vinculación con atractivos regionales como el puerto de Topolobampo, la bahía de Ohuira, la playa El Maviri y diversos espacios naturales y culturales que fortalecen su oferta turística. Diversas fuentes especializadas reconocen a Los Mochis como un nodo de conectividad turística para los flujos que se desplazan entre el litoral del Pacífico y la Sierra Tarahumara, condición que ha favorecido el desarrollo de servicios de hospedaje, transporte y operación turística.

Sin embargo, al igual que otros destinos localizados en estados donde la seguridad pública ocupa un lugar relevante en la agenda pública, Los Mochis se encuentra expuesto a los efectos que pueden producir tanto los eventos de violencia como las percepciones asociadas a ellos. Aunque las afectaciones no necesariamente se originan en hechos ocurridos dentro del propio destino, la difusión de noticias relacionadas con inseguridad en distintas regiones

del estado de Sinaloa puede influir en las decisiones de viaje, generar incertidumbre entre los visitantes y ocasionar cancelaciones o modificaciones en los desplazamientos turísticos (Santamaría y Flores, 2012).

La relevancia de esta problemática se vuelve particularmente significativa para el sector hotelero, cuya operación depende de la movilidad de los visitantes, los niveles de ocupación y la estabilidad de la demanda. En este escenario, la resiliencia organizacional emerge como un marco conceptual útil para comprender cómo los establecimientos de hospedaje desarrollan capacidades de anticipación, respuesta y adaptación frente a contextos caracterizados por incertidumbre y riesgo (Duchek, 2020; Raetze et al., 2021). Desde esta perspectiva, las estrategias de seguridad, los mecanismos de coordinación institucional, los protocolos de actuación y la comunicación con los huéspedes constituyen elementos fundamentales para garantizar la continuidad operativa y fortalecer la confianza de los clientes.

Por ello, el presente estudio tiene como propósito conocer cómo los hoteles de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, diseñan e implementan estrategias de resiliencia frente a escenarios de violencia social y analizar de qué manera dichas estrategias contribuyen a la continuidad de sus operaciones. El estudio busca aportar evidencia empírica sobre la gestión de la resiliencia en organizaciones turísticas localizadas en contextos donde la percepción del riesgo y la seguridad pueden incidir en el comportamiento de la demanda turística, contribuyendo así a la discusión académica sobre resiliencia organizacional, gestión de crisis y seguridad turística.

2. Marco de referencia.

2.1. Resiliencia organizacional y percepción del riesgo turístico

La resiliencia organizacional constituye un enfoque teórico orientado a comprender cómo las organizaciones enfrentan, absorben, responden y se adaptan a situaciones adversas que pueden comprometer su funcionamiento. En contextos caracterizados por incertidumbre, riesgos y cambios constantes, la resiliencia se considera una capacidad estratégica que permite mantener la continuidad operativa y favorecer la sostenibilidad organizacional ante eventos disruptivos. Diversos autores coinciden en que las organizaciones resilientes no sólo

logran recuperarse de una crisis, sino que desarrollan capacidades para aprender de ella y fortalecer su desempeño futuro (Duchek, 2020; Raetze et al., 2021).

Uno de los modelos más influyentes es el propuesto por Stephanie Duchek (2020), quien conceptualiza la resiliencia organizacional como una meta capacidad dinámica integrada por tres etapas interrelacionadas: anticipación, afrontamiento y adaptación. La anticipación implica la capacidad de identificar amenazas potenciales, monitorear el entorno y prepararse para eventos inesperados; el afrontamiento se refiere a la habilidad para gestionar eficazmente una crisis mientras ésta ocurre; y la adaptación comprende los procesos de aprendizaje organizacional que permiten incorporar experiencias previas para fortalecer la respuesta ante futuras contingencias.

Desde esta perspectiva, la resiliencia no debe entenderse únicamente como la capacidad de recuperación posterior a una crisis, sino como un proceso continuo que involucra prevención, respuesta y transformación organizacional. Las organizaciones resilientes desarrollan mecanismos de vigilancia, sistemas de comunicación, redes de colaboración y prácticas de aprendizaje que les permiten responder eficazmente a situaciones de alta incertidumbre. Asimismo, la resiliencia se fortalece mediante la coordinación entre actores internos y externos, la flexibilidad en los procesos operativos y la capacidad de tomar decisiones oportunas basadas en información confiable (Raetze et al., 2021).

En el ámbito turístico, la resiliencia organizacional adquiere especial relevancia debido a que el turismo es una de las actividades económicas más vulnerables a perturbaciones externas, tales como crisis económicas, desastres naturales, pandemias, conflictos sociales, actos de violencia e inseguridad. La naturaleza misma del turismo, basada en la movilidad de personas y en la percepción de seguridad de los destinos, hace que cualquier alteración del entorno pueda provocar reducciones significativas en la afluencia de visitantes y en la demanda de servicios turísticos (Jiang, et al., 2019).

Diversos estudios señalan que los establecimientos de hospedaje operan en contextos caracterizados por elevados niveles de incertidumbre, donde factores externos pueden afectar de manera considerable la ocupación hotelera, los ingresos y la continuidad operativa de las organizaciones. En este sentido, la resiliencia organizacional se entiende como la capacidad de anticipar, responder, adaptarse y recuperarse ante eventos disruptivos, permitiendo a las

empresas mantener sus funciones esenciales y fortalecer su competitividad en escenarios adversos (Prayag et al., 2023; Hillmann y Guenther, 2021).

Asimismo, la literatura especializada reconoce que la dependencia del turismo respecto a condiciones de estabilidad económica, política, sanitaria y ambiental convierte a los hoteles en organizaciones particularmente expuestas a los efectos de eventos inesperados. Por ello, el desarrollo de capacidades dinámicas, la planificación de crisis y el aprendizaje organizacional son elementos esenciales para construir resiliencia y garantizar la supervivencia empresarial frente a entornos turbulentos (Jiang et al., 2019; Casal-Ribeiro et al., 2023).

Por ello, la implementación de estrategias preventivas, protocolos de actuación, esquemas de coordinación institucional y mecanismos de adaptación comercial constituyen elementos fundamentales para garantizar la continuidad de las operaciones y minimizar los efectos negativos derivados de escenarios de riesgo (Duchek, 2020).

Bajo este enfoque, la presente investigación asume que la resiliencia organizacional se manifiesta a través de las capacidades que poseen los hoteles para anticipar situaciones de inseguridad, coordinar respuestas oportunas, mantener una comunicación efectiva con huéspedes y autoridades, adaptarse a cambios en la demanda y preservar la continuidad operativa ante contextos asociados con la violencia social.

Por su parte, la percepción del riesgo turístico constituye un enfoque complementario para comprender cómo los individuos evalúan las posibles amenazas asociadas a un destino y cómo dichas evaluaciones influyen en sus decisiones de viaje. A diferencia del riesgo objetivo, que se refiere a la existencia real de una amenaza, el riesgo percibido se relaciona con la interpretación subjetiva que realizan los turistas respecto a la probabilidad y gravedad de un evento adverso. Esta percepción influye significativamente en la selección de destinos, la duración de la estancia, el gasto turístico y la intención de visitar o evitar determinados lugares (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006[a]).

De acuerdo con Reisinger y Mavondo (2006[b]), la percepción del riesgo está asociada a diversos factores culturales, sociales y psicológicos que determinan el nivel de seguridad que los turistas atribuyen a un destino. Estos autores sostienen que los viajeros evalúan diferentes tipos de riesgo, entre los que destacan el riesgo físico, social, psicológico, financiero, político y relacionado con la seguridad. Cuando los turistas perciben que un destino presenta altos

niveles de inseguridad, es probable que desarrollen actitudes de cautela, experimenten ansiedad o modifiquen sus decisiones de viaje.

La literatura reciente reconoce que la percepción del riesgo es un fenómeno multidimensional que puede ser influenciado por experiencias personales, recomendaciones de terceros, cobertura mediática, redes sociales y alertas emitidas por organismos oficiales. Incluso cuando un destino no ha sido afectado directamente por eventos violentos, la difusión constante de noticias relacionadas con inseguridad puede generar imágenes negativas que repercuten en la intención de viaje y en el comportamiento de los turistas (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006[a]).

En este sentido, la percepción del riesgo se convierte en un factor determinante para la competitividad turística. La evidencia muestra que los visitantes suelen reaccionar más a lo que creen que puede ocurrir que a las condiciones objetivas del entorno. Por ello, la gestión de la comunicación, la transparencia informativa y la capacidad de transmitir confianza constituyen herramientas esenciales para reducir la incertidumbre y fortalecer la imagen del destino (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006[b]).

La relación entre percepción del riesgo y resiliencia organizacional resulta particularmente relevante para el sector hotelero. Cuando los turistas perciben inseguridad, pueden presentarse cancelaciones, reprogramaciones de viajes, disminución de reservas y cambios en los patrones de movilidad. Ante estos escenarios, las organizaciones requieren desarrollar capacidades resilientes que les permitan responder de manera flexible, mantener la confianza de los clientes y garantizar la continuidad de sus operaciones. Por consiguiente, la resiliencia organizacional actúa como un mecanismo de adaptación frente a los impactos que la percepción del riesgo puede generar sobre la actividad turística.

En el contexto de la presente investigación, este enfoque permite comprender que las afectaciones a la continuidad operativa de los hoteles pueden derivarse no solamente de hechos violentos ocurridos en el entorno, sino también de las percepciones que los visitantes construyen sobre la seguridad del destino. En consecuencia, la resiliencia hotelera implica tanto la gestión de riesgos reales como la administración estratégica de las percepciones asociadas a dichos riesgos.

3. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender cómo las organizaciones hoteleras diseñan e implementan estrategias de resiliencia frente a escenarios de violencia social y cómo dichas estrategias contribuyen a la continuidad de sus operaciones. Este enfoque permite analizar percepciones, experiencias, prácticas organizacionales y procesos de toma de decisiones desde la perspectiva de los actores involucrados.

El estudio corresponde a un diseño descriptivo de alcance exploratorio y de corte transversal, orientado a identificar las estrategias implementadas por establecimientos de hospedaje ubicados en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, ante contextos de inseguridad asociados a la violencia social. La investigación se realizó durante la primera semana de julio de 2025.

La unidad de análisis estuvo conformada por tres hoteles pertenecientes al segmento empresarial y de cadena internacional que operan en la ciudad de Los Mochis: Best Western (Hotel A), Fiesta Inn (Hotel B) e Ibis (Hotel C). La selección de los casos se realizó mediante un muestreo intencional o por criterio, considerando establecimientos con presencia consolidada en el destino y con personal directivo responsable de la gestión operativa y de seguridad.

Para la organización, procesamiento y análisis de los resultados se utilizó una matriz compuesta por categorías y subcategorías temáticas derivadas del análisis documental disponible, tal como se muestran en la Tabla 1.

Como técnica de recolección de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a un informante clave por hotel, ocupando cargos directivos vinculados con la administración y operación de los establecimientos. Se empleó un guion integrado por 22 preguntas abiertas, organizadas en torno a los ejes temáticos de resiliencia organizacional, gestión de riesgos, protocolos de seguridad, coordinación institucional, comunicación interna y continuidad operativa. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de entre 25 y 40 minutos y fueron realizadas de manera presencial dentro de las instalaciones de los hoteles participantes.

Para orientar la recopilación y el análisis de la información se diseñó una matriz de categorías analíticas derivada de la revisión documental y del marco teórico de la investigación. Dicha matriz se estructuró en siete categorías principales, cada una integrada por diversas

subcategorías que permitieron ordenar y clasificar la información obtenida. Tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de categorías y subcategorías

Categoría	Subcategorías
1. Preparación y prevención ante situaciones de inseguridad	• Protocolos de seguridad, • Vigilancia y monitoreo, • Control de accesos, • Participación del personal en la detección de riesgos, • Registro de incidentes
2. Capacidad de respuesta y toma de decisiones	• Activación de protocolos • Coordinación operativa • Restricción de accesos • Evaluación del riesgo • Gestión de contingencias
3. Coordinación institucional y gobernanza de la seguridad	• Relación con autoridades • Intercambio de información • Redes de apoyo institucional • Verificación de información
4. Capacitación y desarrollo de capacidades organizacionales	• Protección civil • Simulacros • Primeros auxilios • Gestión de emergencias • Áreas de oportunidad
5. Comunicación interna y atención a huéspedes	• Comunicación organizacional • Gestión de la información

	• Atención al huésped • Mensajes preventivos • Control de rumores
6. Impactos de la violencia en la continuidad operativa	• Percepción de inseguridad • Cancelaciones • Movilidad • Operación hotelera • Continuidad del servicio
7. Estrategias de resiliencia comercial	• Flexibilidad en reservaciones • Reprogramaciones • Atención personalizada • Conservación de clientes • Adaptación de itinerarios

Fuente: elaboración propia.

El procesamiento de la información se efectuó mediante un análisis temático, técnica que permite identificar, organizar e interpretar patrones de significado presentes en los discursos de los participantes. Inicialmente se realizó una lectura exhaustiva de las entrevistas y de las notas de campo elaboradas durante el trabajo de campo. Posteriormente, las respuestas fueron codificadas y agrupadas en función de las categorías previamente definidas, permitiendo identificar convergencias, diferencias y relaciones entre las prácticas organizacionales reportadas por los informantes.

Con la finalidad de fortalecer la confiabilidad del análisis, se efectuó una comparación sistemática entre los testimonios de los tres participantes y la información obtenida mediante la revisión documental sobre resiliencia organizacional, gestión de crisis y continuidad operativa en organizaciones turísticas. Este procedimiento permitió contextualizar los hallazgos y favorecer una interpretación más sólida de los resultados.

Finalmente, se consideraron los principios éticos de la investigación social, garantizando la participación voluntaria de los informantes, la confidencialidad de la información proporcionada y la anonimización de los participantes mediante la identificación de los establecimientos como Hotel A, Hotel B y Hotel C durante el proceso de análisis y presentación de resultados.

4. **Resultados y discusión**.

Con el propósito de conocer cómo los hoteles de Los Mochis, Sinaloa, diseñan y aplican estrategias de resiliencia frente a episodios de violencia social, así como su relación con la continuidad operativa, se analizaron las aportaciones de tres informantes clave que desempeñan cargos directivos en los hoteles Best Western (Hotel A), Fiesta Inn (Hotel B) e Ibis (Hotel C). El análisis permitió identificar siete categorías temáticas que reflejan las prácticas organizacionales implementadas para prevenir, gestionar y mitigar posibles efectos derivados de contextos de inseguridad.

Respecto a la categoría 1 (Preparación y prevención ante situaciones de inseguridad), los resultados muestran que los establecimientos participantes mantienen una orientación preventiva en materia de seguridad. Entre las principales medidas identificadas se encuentran la utilización de sistemas de videovigilancia, la presencia permanente de personal de seguridad, la realización de rondines de supervisión, el control de accesos y el registro de incidentes mediante bitácoras. Estas acciones tienen como finalidad detectar oportunamente situaciones inusuales y reducir posibles riesgos para huéspedes, colaboradores e instalaciones.

Un aspecto relevante es que la vigilancia no recae exclusivamente en el personal de seguridad. Los gerentes señalaron que áreas como recepción, mantenimiento, almacén y servicio a huéspedes participan activamente en la identificación de situaciones atípicas, generando una red interna de observación que fortalece la capacidad de detección temprana. Esta participación multidisciplinaria contribuye a ampliar la cobertura de vigilancia dentro del establecimiento y favorece una respuesta más oportuna ante posibles contingencias.

Los hallazgos sugieren que la resiliencia organizacional de los hoteles analizados se fundamenta principalmente en la prevención y el monitoreo constante del entorno. Sin embargo, debido a la ausencia de eventos violentos graves que hayan afectado directamente a los establecimientos, aún no ha sido posible evaluar el desempeño real de estos mecanismos bajo escenarios de alta presión.

En cuanto a la categoría 2 (Capacidad de respuesta y toma de decisiones), en relación con la respuesta ante situaciones de riesgo, los informantes describieron un proceso gradual basado en la recopilación y validación de información. De acuerdo con los testimonios analizados, cuando surge una alerta o se tiene conocimiento de algún incidente, la primera acción consiste en verificar la información disponible con fuentes oficiales. Posteriormente, la gerencia evalúa la magnitud del acontecimiento y determina las medidas operativas necesarias.

Entre las posibles acciones destacan la restricción temporal de accesos, el reforzamiento de la vigilancia y la recomendación a huéspedes y colaboradores de permanecer dentro de las instalaciones mientras se obtiene mayor claridad sobre la situación. Este modelo de actuación refleja una estrategia flexible y adaptable, donde las decisiones dependen de la información validada y de las recomendaciones emitidas por las autoridades correspondientes.

No obstante, los resultados evidencian que estas prácticas se encuentran sustentadas principalmente en criterios preventivos y de monitoreo, más que en protocolos previamente probados mediante experiencias operativas derivadas de eventos críticos relacionados con violencia social.

Con relación a la tercera categoría de análisis (Coordinación institucional y vinculación con autoridades), una de las fortalezas identificadas en los tres hoteles es la existencia de canales de comunicación directos con organismos responsables de la seguridad pública. Los informantes señalaron mantener contacto frecuente con corporaciones policiales, elementos de la Guardia Nacional y representantes de las fuerzas armadas, especialmente cuando surge información relacionada con posibles incidentes que podrían afectar la movilidad o la actividad turística de la región.

Esta coordinación cumple una doble función. Por una parte, permite verificar la información que circula en medios digitales y redes sociales. Por otra, proporciona orientación para la toma de decisiones operativas dentro de los establecimientos. Los resultados indican que esta

relación institucional constituye un recurso fundamental para reducir la incertidumbre y fortalecer la capacidad de respuesta ante contextos cambiantes.

Sin embargo, también se identificó la conveniencia de formalizar los procedimientos de contacto mediante directorios actualizados, protocolos de comunicación y mecanismos documentados que permitan garantizar la continuidad de la coordinación institucional independientemente de cambios de personal o de autoridades.

La cuarta categoría enfocada en la capacitación y desarrollo de capacidades organizacionales, los hallazgos muestran que los hoteles desarrollan programas periódicos de capacitación enfocados principalmente en temas de protección civil. Entre las actividades reportadas se encuentran simulacros de evacuación, atención de incendios, primeros auxilios y procedimientos relacionados con sismos u otras emergencias convencionales. Asimismo, los establecimientos cuentan con señalización de seguridad, puntos de reunión y equipos especializados para la atención inicial de contingencias.

No obstante, el análisis permitió identificar una diferencia importante entre la preparación para riesgos asociados a la protección civil y la preparación para escenarios de violencia social. Mientras que los primeros cuentan con actividades sistemáticas de entrenamiento y evaluación, no se encontraron evidencias de simulacros específicos relacionados con amenazas externas, bloqueos, cierres preventivos o protocolos de resguardo de huéspedes ante hechos de inseguridad.

En consecuencia, una de las principales áreas de oportunidad consiste en ampliar los programas de capacitación incorporando ejercicios específicos relacionados con la seguridad pública, con el fin de fortalecer la preparación institucional frente a escenarios potenciales de riesgo.

La categoría 5 (Comunicación interna y atención a huéspedes), permite destacar que la comunicación constituye otro de los pilares identificados en la estrategia de resiliencia de los establecimientos analizados. Los hoteles utilizan diversos medios para coordinar al personal, incluyendo radios de comunicación, llamadas telefónicas, grupos de mensajería instantánea y plataformas corporativas. Estos mecanismos facilitan la transmisión rápida de información entre las diferentes áreas operativas y administrativas.

Los informantes señalaron que, en muchas ocasiones, los huéspedes tienen conocimiento de posibles incidentes a través de redes sociales antes de consultar directamente con el personal del hotel. Ante estas situaciones, los colaboradores actúan como una fuente inmediata de orientación, verificando la información disponible y proporcionando recomendaciones preventivas basadas en datos confirmados.

Los resultados muestran que una comunicación clara, consistente y basada en fuentes verificadas contribuye a disminuir la incertidumbre de los visitantes y favorece la confianza hacia el establecimiento. Asimismo, se identificó la importancia de definir responsables de la autorización de mensajes y desarrollar formatos de comunicación previamente establecidos para diferentes tipos de huéspedes y situaciones de riesgo.

En la penúltima categoría vinculada a los impactos de la inseguridad sobre la continuidad operativa, los entrevistados identificaron que las afectaciones derivadas de la inseguridad se manifiestan principalmente a través de dos mecanismos. El primero corresponde a la percepción generalizada que algunos visitantes tienen sobre el estado de Sinaloa, asociando situaciones ocurridas en otras regiones con las condiciones existentes en Los Mochis. Esta percepción genera consultas, incertidumbre y, en algunos casos, cancelaciones o modificaciones en los planes de viaje.

El segundo mecanismo está relacionado con problemas reales de movilidad ocasionados por bloqueos carreteros o incidentes que dificultan el desplazamiento hacia la ciudad. En estos casos, las cancelaciones no necesariamente obedecen a condiciones locales de inseguridad, sino a restricciones de acceso que impiden a los clientes llegar a su destino.

Lo anterior evidencia que la continuidad operativa puede verse afectada tanto por riesgos objetivos como por percepciones de riesgo. Por ello, las estrategias implementadas por los hoteles deben atender ambas dimensiones mediante acciones diferenciadas de comunicación y adaptación operativa.

Finalmente, la séptima categoría (Estrategias de resiliencia y recuperación comercial), establece que, frente a posibles afectaciones en la demanda, los hoteles han desarrollado estrategias orientadas a preservar la relación con los clientes y minimizar las pérdidas económicas. Entre las acciones más frecuentes se encuentran la comunicación directa con huéspedes, la explicación de las condiciones reales del destino, la reprogramación de fechas

sin penalización y la búsqueda de alternativas de transporte cuando existen dificultades de movilidad.

Los informantes destacaron que, en diversas ocasiones, los clientes optan por modificar la fecha de su viaje en lugar de cancelarlo definitivamente. Asimismo, algunos viajeros han sustituido los desplazamientos carreteros por alternativas como el transporte aéreo o ferroviario cuando las condiciones de movilidad así lo requieren.

Estos resultados indican que la resiliencia comercial no depende únicamente de incentivos económicos o promociones, sino también de la capacidad de los establecimientos para generar confianza, proporcionar información oportuna y ofrecer soluciones flexibles ante situaciones de incertidumbre. La adaptación comercial emerge, así como un componente esencial para mantener la continuidad de las operaciones.

Los hallazgos no evidencian diferencias sustanciales entre los hoteles analizados respecto a las estrategias de resiliencia frente a contextos de inseguridad. Por el contrario, se observa una alta convergencia en las medidas preventivas implementadas, la coordinación con autoridades, los mecanismos de comunicación interna y las acciones de recuperación comercial. Esta similitud puede explicarse por el contexto compartido en el que operan los establecimientos y por la ausencia de eventos de violencia de alta gravedad que hayan afectado directamente su funcionamiento.

Conclusión.

La presente investigación tuvo como propósito conocer cómo los hoteles de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, diseñan e implementan estrategias de resiliencia frente a escenarios de violencia social y de qué manera dichas estrategias contribuyen a la continuidad operativa de sus establecimientos. Los resultados permiten concluir que la resiliencia organizacional en los hoteles analizados se encuentra sustentada principalmente en capacidades preventivas orientadas al monitoreo constante del entorno, la coordinación con autoridades de seguridad pública, la comunicación efectiva con colaboradores y huéspedes, así como en mecanismos de adaptación comercial que facilitan la conservación de clientes ante escenarios de incertidumbre.

Los hallazgos sugieren que la continuidad operativa no depende exclusivamente de la capacidad de responder ante situaciones críticas, sino también de la habilidad para anticipar riesgos, validar información y mantener relaciones de colaboración con actores externos. En este sentido, la resiliencia se manifiesta como una capacidad organizacional dinámica que integra procesos de prevención, respuesta y adaptación, permitiendo a los establecimientos reducir posibles afectaciones derivadas de contextos de inseguridad.

Un aspecto particularmente relevante es que las afectaciones identificadas por los participantes no se relacionan necesariamente con eventos violentos ocurridos dentro de los hoteles o en su entorno inmediato, sino con la percepción de inseguridad asociada al estado de Sinaloa y con las dificultades de movilidad derivadas de acontecimientos registrados en otras zonas de la entidad. Lo anterior evidencia que la percepción del riesgo puede ejercer una influencia significativa sobre las decisiones de viaje, las cancelaciones y la demanda turística, convirtiéndose en un factor que incide directamente en la continuidad operativa de las organizaciones de hospedaje.

Asimismo, aunque los establecimientos cuentan con programas de capacitación y protocolos asociados a protección civil y emergencias convencionales, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el diseño de procedimientos específicos para escenarios de violencia social, la realización de simulacros especializados y la formalización de protocolos de actuación y comunicación para situaciones de inseguridad.

Desde una perspectiva práctica, los resultados aportan evidencia sobre las estrategias que actualmente utilizan los hoteles para gestionar contextos de incertidumbre y ofrecen elementos que pueden contribuir al fortalecimiento de la coordinación público-privada en materia de seguridad turística. De igual manera, los hallazgos refuerzan la importancia de incorporar la resiliencia organizacional como un componente estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las empresas turísticas.

Finalmente, se reconoce como limitación del estudio el reducido número de casos analizados y la ausencia de experiencias directas de eventos violentos de alta gravedad en los establecimientos participantes. Por ello, futuras investigaciones podrían ampliar la muestra, incorporar otros tipos de empresas turísticas y analizar comparativamente organizaciones que hayan enfrentado crisis de seguridad con distintos niveles de impacto, con el propósito de

profundizar en la comprensión de los factores que fortalecen la resiliencia organizacional en destinos turísticos expuestos a contextos de violencia.

Referencias

Casal-Ribeiro, M., Boavida-Portugal, I., Peres, R., & Seabra, C. (2023). Review of crisis management frameworks in tourism and hospitality: A meta-analysis approach. Sustainability, 15(15), 12047. https://doi.org/10.3390/su151512047

Cliche Nájera, C. E., Anzaldúa Soulé, K. R., Saldaña Almazán, M., & Almazán Adame, A. A. (2023). Perception of Security by Tourism Service Providers: The Case of Acapulco, Mexico. En V. Katsoni (Ed.), Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World (pp. 629-644). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26829-8_39

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management* Reviews, 23(1), 7-44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organisational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900. https://doi.org/10.1002/jtr.2312

Lo, A. (2023). Risk tourist. En J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01669-6_163-2

Muñoz-Sánchez, J. E., Rivas-Pérez, T. J., Chavarría-Solís, M. E., Arziga-Castañón, J., & Fajardo-Chavarría, A. Y. (2024). The decline of a tourist destination and the militarization of the place: The Acapulco case. International Journal of Economics, Business and Management Research, 8(9), 222-236. https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8915

Prayag, G., Jiang, Y., Chowdhury, M., Hossain, M. I., & Akter, N. (2023). Building dynamic capabilities and organizational resilience in tourism firms during COVID-19: A staged approach. *Journal of Travel Research*. https://doi.org/10.1177/00472875231164976

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607-656. https://doi.org/10.1177/10596011211032129

Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2006[a]). Cultural differences in travel risk perception. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(1), 13-31. https://doi.org/10.1300/J073v20n01_02

Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2006[b]). Cultural consequences on traveler risk perception and safety. *Tourism Analysis*, 11(4), 265-284. https://doi.org/10.3727/108354206778814736

Santamaría Gómez, A., y Flores Gamboa S. (2012). *Escenarios de violencia e inseguridad en los destinos turísticos: Mazatlán como estudio de caso*. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Tovar-Perpuli, A. N., Rojas-Rivas, E., Tovar-Bustamante, L. E., Colín-Mar, I., & Zaragoza-Alonso, J. (2025). Effect of Risk Perception and Solidarity Attitudes on the Image of Post-Disaster Destinations in Mexico and Intention to Visit. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 104. https://doi.org/10.3390/tourhosp6020104

Marco lógico LFA de las dinámicas y encadenamiento productivo de las comunidades rurales a través del turismo. Caso de Badiraguato, Sinaloa.

Logical Framework Approach (LFA) for the Dynamics and Productive Linkages of Rural Communities through Tourism: The Case of Badiraguato, Sinaloa

Jesús Fernando Aragón Campos
Martín León Santiesteban[14]

Resumen

La pobreza y marginación que subyace en las dinámicas de los territorios periféricos ponen en riesgo la conservación del ambiente y la sostenibilidad social de los pueblos rurales en México. El objetivo de esta investigación se enfoca en analizar la causa y efecto que tiene el turismo rural en la dinamización de la economía local e inclusión socioeconómica. Para esto, se recurre a métodos cualitativos y cuantitativos aplicados a consultas de la comunidad con respecto al inventario de recursos con que cuenta y ha desarrollado la comunidad por medio del método institucional de Sectur, "Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios". El resultado de la contrastación de lo obtenido por los instrumentos, es planteado en una matriz de marco lógico LFA donde se obtuvo que para la regeneración rural, se requiere organizar el turismo por gobernanza colaborativa, de esto se desprende que desarrollo económico sostenible debe ser impulsado por la capacitación, la profesionalización y la tecnificación de la producción artesanales considerando su cultura local y su articulación por cooperativas locales, mesas de decisión y alianzas público-privadas.

Palabras clave: Dinámica, Diversificación, Encadenamiento, Inclusión, Turismo rural, Rentabilidad económica.

[14] Universidad Autónoma de Occidente, Culiacán, Sinaloa, México, C.P. 80020
https://orcid.org/0000-0002-8632-3833, martin.leon@uadeo.mx

Abstract

The poverty and marginalization underlying the dynamics of peripheral territories jeopardize environmental conservation and the social sustainability of rural communities in Mexico. The objective of this research is to analyze the causes and effects of rural tourism on the revitalization of the local economy and socioeconomic inclusion. To this end, qualitative and quantitative methods are applied to community consultations regarding the inventory of resources the community possesses and has developed, using the institutional method established by Sectur, "Identification of Tourism Potential in Regions and Municipalities." The results of comparing the data obtained through these instruments are presented in an LFA logical framework matrix, which revealed that rural regeneration requires organizing tourism through collaborative governance; from which it follows that sustainable economic development must be driven by training, professionalization, and the modernization of artisanal production, taking into account local culture and its coordination through local cooperatives, decision-making committees, and public-private partnerships.

Keywords: Rural tourism, dynamics, inclusion and economic profitability, productive linkages, diversification.

1. Introducción

En la actualidad, la pobreza y marginación forman parte de territorios disfuncionales en el México rural. Es pertinente la búsqueda de alternativas paliativas en las dinámicas locales. De esta manera, el turismo rural es pieza clave de la revitalización de dicha geografía del municipio de Badiraguato, Sinaloa.

En su conjunto, se proponen cuatro apartados. El marco teórico trata de la transición de la rentabilidad a la sostenibilidad del turismo, la relevancia del desarrollo y la coyuntura del método Enfoque del Marco Lógico (LFA) en dicha gestión. De manera simultánea, en el apartado del método se detalla el enfoque mixto, combina la recolección de percepciones locales a través de encuestas y entrevistas a expertos con la observación de campo contenida en el inventario metodológico de Sectur (2002), esta triangulación de datos sirve para la construcción del árbol de problemas.

Para la sección de resultados, las evidencias empíricas son organizadas en una matriz LFA consistente en seis ejes estratégicos: el fomento a la empresa comunitaria, articulación de cooperativas, encadenamientos productivos, tecnificación y marcas de origen, diversificación de la oferta recreativa y la reinversión cíclica del ingreso. En el apartado de conclusiones, se sintetiza que la sostenibilidad turística de Badiraguato no depende solo de la afluencia de visitantes, más bien es necesario consolidar la gobernanza colaborativa, la participación de la mujer en los procesos productivos y fortalecer el tejido social autóctono.

2. Marco teórico

2.1. De la rentabilidad a la sostenibilidad del turismo rural

La revitalización de identidades culturales locales es una de las políticas con lo cual China ha tenido una cifra récord de todos los tiempos en saneamiento de la pobreza, Ding y Liu (2025) reconocen los beneficios del turismo rural consideran la revitalización rural multidimensional (por ejemplo, industrial, ecológica, cultural) mediante mecanismos como el flujo de factores y la vinculación industrial.

Para las iniciativas de turismo rural Kieffer y Burgos (2015) confirman que esta política basa su éxito en el tratar de forma focalizada los nuevos conflictos en las comunidades anfitrionas, por ejemplo; la inversión inadecuada en infraestructura o capacidades organizativas locales deficientes. Convocan de esta manera, al conocimiento de los territorios objetivo donde se pretende introducir el turismo rural. Un enfoque geográfico en espacios rurales donde se busca impulsar las iniciativas de turismo rural.

El territorio rural ha sido por excelencia la demarcación para las actividades primarias, una razón sensible para la sustentabilidad desde la economía local sea considerada, Liu et al. (2013 p.2) explican “el turismo es alternativa de diversificación, método -activo- de conservación” significando la economía como factor de conservación del ambiente. Liu et al. (2014) determinan que beneficios económicos y residentes impactan directamente en el comportamiento proambiental.

Neger (2021) por su lado, sostiene que realmente se trata de una sinergia de conservación entre medio ambiente y el desarrollo local. De manera ampliada Choi et al. (2021) sugieren

que el turismo considere las interacciones comunitarias, económicas y ecológicas concebidas como desarrollo sostenible priorizando la conservación del ecosistema.

En concordancia Xu et al. (2017) consideran que flujos e interacciones socioeconómicas son un todo coherente, se trata subsistemas de la economía con el entorno natural, las variables socioculturales y el éxito de las políticas, en síntesis, son variables complejas que necesitan ser relacionadas. Por ejemplo, Fennell (2015, p. 22) sostiene que estos lugares "son ubicaciones reales en el contexto económico/geográfico convencional […] un valor especial en la definición de la experiencia de viaje".

Musavengane (2015) considera que lo social y lo económico se relacionan en la operación del territorio, la comunidad forma parte importante entre la relación entre el visitante y el local. Agrega Osuna (2013) el turismo tiene la bondad de ser parte del sector terciario de la economía, es una actividad dinamizadora y tiene notables consecuencias beneficiosas para la balanza por cuenta corriente". Es una alternativa que permite formas de sustento más eficaces, como expone Kim et al. (2022, p. 1) "hay experiencias exitosas de implementación de turismo como segunda fuente de ingreso, posterior a actividades primarias".

Partiendo de que la pobreza social es la primera de las insustentabilidades (Foladori,2007), es importante considerar que los recursos son los insumos de la materia prima que inciden en la riqueza de la propiedad local (Zimmermann, 1951). De lo cual, según Bock (2016), la renovación se efectúa centrándose en las relaciones, prácticas, normas y valores sociales de las necesidades colectivas insatisfechas.

Una experiencia de turismo rural que se basa en la experiencia es la de Santiago (2020) plantea economías circulares consistentes en procesos productivos en círculo, propone el reingreso en el proceso de los materiales y residuos reaprovechables. Complementa su planteamiento con instituciones funcionales aprovechando las capacidades humanas complementarias al proyecto central.

En una crisis económica, el sector turístico desempeña un papel de economía resiliente económico, según Aulya et al. (2016) es capaz de generar ingresos suficientemente altos. El turismo tiene un efecto multiplicador elevado en comparación con otros sectores. La sostenibilidad de las actividades en una zona logra por este medio la supervivencia de la

economía. Comprender así, la gestión de recursos como generador de beneficios económicos directos para los implicados y las comunidades circundantes.

Noonan y Rizzo (2017) sugieren que las interconexiones de la participación cultural son expresiones de organización y patrones dentro del turismo que generan propósitos económicos. La cultura local es la oferta endógena tanto para el territorio inmediato como para el externo, es el encuentro con lo diferente o lo opuesto, se convierte en el mecanismo de mercado.

2.2.El método LFA para identificación de causas y objetivos de los retos

En el caso del método Enfoque Marco metodológico, por sus siglas en inglés *Logical Framework Approach* LFA, el método es usado en el turismo comunitario por Scheyvens (1999), aporta con un método a partir de una matriz de marco lógico, el objetivo central es analizar el empoderamiento comunitario, contrasta que coadyuva y que no al empoderamiento, lo hace revisando las dimensiones económica, psicológica, social y política.

Stronza et al. (2019) recomiendan la mixtura de otros métodos con el LFA, de esta manera analizar efectos de temporalidad en la conservación, biodiversidad, integridad del ecosistema, gobernanza y otros indicadores con el objetivo de abarcar con rigor las complejidades del turismo comunitario.

Otro ejemplo de utilización de este método, Foris et al. (2020) proponen un marco para mejorar la gestión del destino turístico mediante un enfoque innovador que interconecta la gestión estratégica y las técnicas con propósito de aumentar la eficiencia y la productividad de los procesos operativos, la eficiencia y la eficacia organizativas en un marco de desarrollo en este estudio.

Interconecta el análisis del entorno interno a través de cadenas de valor y los métodos Lean Six Sigma. Se realizaron pruebas de la aplicación práctica de este marco para la Asociación para la promoción y desarrollo del turismo como garantía de gestión del destino turístico. La investigación contribuye a la optimización de los procesos.

Ledda et al. (2024), desarrollan el método LFA para analizar los planes sectoriales mediante la reconstrucción de su marco estratégico, incluyendo objetivos y acciones, la

comparación de objetivos establecidos por el Plan Nacional de Acción para la conservación de la naturaleza.

El objetivo es proporcionar a las administraciones regionales un enfoque metodológico y hallazgos tangibles, sugiriendo la necesidad de actualizar los planes que carecen de contenido y contribuir a la elaboración o actualización de la estrategia regional. El método adoptado permite identificar los objetivos y acciones de los planes que integran total o parcialmente los objetivos.

La herramienta propuesta por Wang et al. (2020), es basada en los fundamentos teóricos de la Lógica Dominante de Servicio (LDS) y el Cuadro de Mando Integral (CMI), versa sobre un marco de gestión estratégico consolidado que traduce los objetivos estratégicos de una organización en indicadores de desempeño.

3. Método

Badiraguato es un municipio serrano de la región centro norte del estado de Sinaloa, cuenta con la característica topográfica de ser un territorio montañoso, su principal virtud paisajística es restringida por las complicaciones de su suelo para la agricultura, sustento primario de esas regiones y que ha proyectado a esta entidad como de marginación alta por Coneval. Sin embargo, en el pasado inmediato las entidades de Badiraguato han empezado a experimentar la visita turística y diversificación económica desde su reconocimiento de pueblo señorial a la capital, así como la habilitación de la vía al centro de montaña, Surutato.

Se hace una revisión de la literatura de lo cual encadena un método progresivo que triangula las percepciones instrumentos cualitativos y cuantitativos de consulta propuestos por Hafezi et al. (2023), dicha interpretación se complementa con una observación del sitio, esta es recopilada bajo el método de inventario del territorio turístico de Sectur (2002) que considera topografías, patrimonio, comunidad y expresión, equipamientos, entre ellos los del turismo. Finalmente, para el procesamiento e interpretación de resultados se grafica una ruta de árbol de problemas registrados en una tabla de marco lógico, con ello, se fincan déficits, objetivos y estrategias.

En la recolección de la información, se realizó una selección de preguntas hechas de forma selectiva sobre los indicadores de preferencias de consumo, disposición y percepciones de

beneficio y estrategias, de forma espejo para las 4 entrevistas realizadas en bola de nieve (recomendaciones por los mismos entrevistados como expertos) y las 384 encuestas probabilísticas que estuvieron formuladas bajo la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Donde; *n* es el tamaño de la muestra requerido.

Z: es el valor Z asociado al nivel de confianza. Para un nivel de confianza del 95%, el valor Z es 1.96.

p: es la proporción estimada de la población que posee la característica de interés. Si no se tiene una estimación previa, se utiliza 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra y asegurar una representatividad adecuada.

e: es el margen de error deseado, expresado como decimal. Para un margen de error del 5%, se utiliza 0.05.

Para el diseño y validación de la información, se utiliza una última ronda de consulta sobre grupos de expertos y actores clave, los cual, se ajustan los meta objetivos.

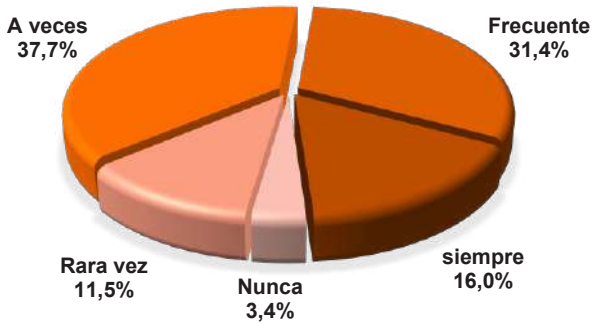
4. Resultados

4.1.Fomento a la Empresa Comunitaria y Reversión de Tendencias Monopólicas

La consulta arroja que el 37.7% de la población opina que el turismo genera ingresos a veces, el 31.4% con frecuencia y el 16.0% siempre. En oportunidades de empleo, el 85.1% evalúa de a veces a siempre la generación de beneficios, mientras solo el 3.4% opina que nunca. En la percepción de generación de fuentes de trabajo familiares, el 21.2% señala rara vez, 32.7% a veces, 27.5% frecuente, 7.9% nunca y 10.7% siempre. Ver la figura 1.

Figura 1.

El turismo ha generado ingresos económicos para la población

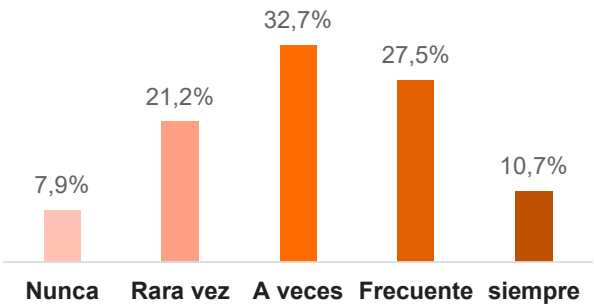


Nota: elaboración propia con resultados de la encuesta

Pese a comentarios sobre sueldos bajos, poca derrama y acaparamiento, las oportunidades de emprendimiento local reflejan que un 32.7% evalúa con a veces este logro. Aunque se reconocen obstáculos no superados, la evidencia manifiesta satisfacción y confianza en el turismo como detonador de progreso, dejando ver la necesidad de ahondar en políticas redistributivas de oportunidades. Este avance responde a inversión externa facilitada por la certeza del programa de pueblos señoriales. Ver la siguiente figura 2.

Figura 2.

El turismo ha generado fuentes de trabajo para las familias de su localidad



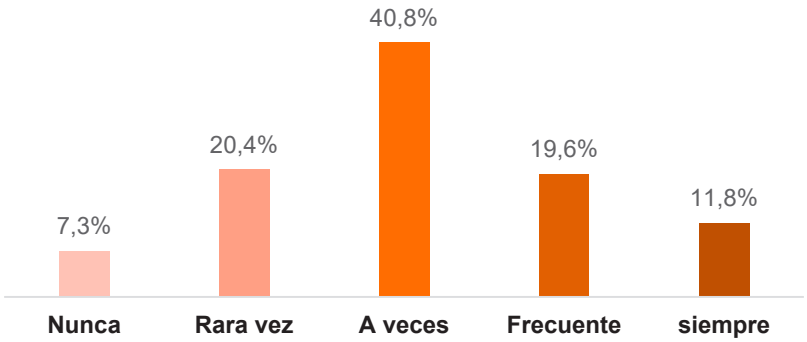
Nota: elaboración propia con resultados de la encuesta

Una debilidad en campo es la dificultad de inversiones de esta magnitud procedentes de la localidad. La crisis de seguridad en Sinaloa inhibe el flujo turístico, planteando cuánto tiempo soportará una inversión exógena la baja rentabilidad. Esto exige construir estructuras desde la comunidad, surgiendo la relación entre distribución uniforme de la utilidad y autoorganización social (Bock, 2016; Liu et al., 2014). Respecto a la redistribución de

inversión del ingreso turístico, el 40.8% considera que a veces sucede, 19.6% frecuente, 11.8% siempre, 20.4% rara vez y 7.3% nunca. Ver la figura 3.

Figura 3.

Los ingresos turísticos son invertidos en proyectos



Nota: elaboración propia con resultados de la encuesta

La literatura sugiere plataformas organizadas por el capital social (Hasan et al., 2020) y mesas de decisión que acrecientan la responsabilidad y perdurabilidad del patrimonio rural (Meador, 2019). Una propuesta factible es descentralizar los parques de emprendimiento e innovación estatales en bloques de operación. La comunidad confía en el turismo como clave del desarrollo: el 97.1% considera importante que los ingresos se reinviertan en la localidad. Esta inversión cíclica reproduce infraestructura de operación, mejora la imagen urbana y promueve la actividad empresarial y la calidad de vida.

Sobre los beneficiarios actuales, se percibe que los primeros son el comercio local y prestadores de servicios, seguidos del gobierno, hoteleros y comunidad. Los residentes señalan una potencialidad de servicios aún no desarrollados donde se puede incluir a locales y regiones colindantes para consolidar la permanencia del programa (Lonn et al., 2018).

4.2.Nivel y Calidad de Infraestructura de Alojamiento y Hospedaje

El inventario (Sectur, 2002) arrojó un valor de 0.9 de 1.0 en alojamiento de turismo y negocios, evidenciando alto puntaje en hospedaje pero déficit en equipamiento de esparcimiento lúdico (deportes, bares y clubes). Esto lleva a considerar la extensión de actividades a otros horarios, dado que la infraestructura se subutiliza en uso diurno.

Respecto a la manufactura de productos locales, el 90.3% manifiesta que se efectúa de a veces a siempre y 9.7% rara vez o nunca, coincidiendo en que es un conducto medular de atracción. En la valoración del mercado turístico, Badiraguato supera los $500.0 MXN per cápita por turista-viaje (valor 2.0), mientras Pericos y Surutato registran consumos de hasta $500.0 (valor 1.0). Esto plantea la necesidad de explorar la expansión y profesionalización del sector productivo local mediante mecanismos de adiestramiento y encadenamiento cultural.

Adiestramiento y Encadenamiento de la Producción

Un aspecto clave es la activa participación de las amas de casa, vinculada a la influencia cultural Tebaca (ancestros con estructura matriarcal). Las mujeres mantienen una posición ponderante en la oferta de negocios, siendo la gastronomía un pilar del turismo cultural (Jantsch et al., 2024). A falta de un programa específico de producción, la población y las autoridades han adaptado proyectos federales. Una distribución eficiente y equitativa de la participación optimiza la transferencia de conocimiento (Okazaki, 2008).

Sobre la venta de productos locales a visitantes, el 25.9% señala que siempre se venden, 39.3% con frecuencia, 25.1% a veces, 6.3% rara vez y 3.4% nunca. Este patrón comprueba que la compra directa impacta el bienestar de los hogares y mitiga la marginación (Ma et al., 2019). Las familias reconocen beneficios: 39.0% expresa «gracias al turismo», 29.0% «es una mejora» y 19.0% que aumentan los ingresos.

El turismo funciona como segunda fuente de ingreso familiar (Kim et al., 2019). Destaca la necesidad de articular entidades formadoras de oficios tradicionales para garantizar el relevo generacional y socializar la identidad local (Park et al., 2012), uniendo esfuerzos en la tecnificación sostenible de la producción artesanal.

En el encadenamiento de la producción autóctona, el 13.4% señala que el turismo siempre se alterna con las actividades locales, 30.4% con frecuencia, 36.4% en ocasiones, 16.8% rara vez y 3.1% nunca. Las actividades locales se expanden con el turismo (Stronza et al., 2019), diversificando la competencia (Bauer, 2020). La región cuenta con 334 comercios y 118 manufactureras, donde el 93.5% posee menos de 5 empleados (Pymes). Pese a indicar una

economía distributiva, persiste la informalidad. Se requiere unificar esfuerzos público-comunitarios para que las contribuciones se reinviertan en el beneficio común.

Conectividad con Mercados Externos y Expansión del Turismo Rural

Para expandir la actividad hacia entidades rurales, los ciudadanos priorizan generar más atractivos en los poblados (41.3%), proyectar atractivos en el territorio natural (20.8%) y desarrollar más productos artesanales y gastronómicos (17.8%) como motores de innovación.

Integración de Rutas Hacia Poblaciones Satélites o Zonas Naturales Inalteradas

El 62.1% se decanta por reproducir atractivos en centros poblados y expandirlos a poblaciones satélites como meta objetivo de responsabilidad social. La segunda preferencia es la expansión al territorio natural mediante turismo controlado en zonas inalteradas, seguida de la promoción gastronómica, artesanal y festividades, siendo la integración de agencias la opción con menor prioridad.

Las evidencias cuestionan que la artesanía por sí sola resuelva las necesidades de la comunidad. Barnett et al. (2005) señalan que la ganancia residual es clave para la solvencia del artesano. Por ello, Sánchez y Peralta (2016) afirman que se requiere la transición a una industria tecnificada moderada capaz de generar ganancias sostenibles sin desvirtuar las tradiciones ni sobreexplotar el entorno. Los esfuerzos deben orientarse al fortalecimiento de manufacturas tradicionales bajo un esquema de destino inteligente.

Finalmente, la conectividad con mercados externos muestra que la producción artesanal con destino al exterior es aún imperceptible. Las estrategias deben centrarse en una economía sostenible basada en pequeñas empresas para fomentar la redistribución del ingreso (Barnett et al., 2005; Sánchez y Peralta, 2016).

Tabla 7.

LFA economía meta objetivo-salida

Componentes / Resultados (con prioridad)	Meta objetivo	Supuestos / Riesgos	Responsable

C1. Fomento a empresas comunitarias e inclusión laboral	• Aumentar la percepción de generación frecuente/siempre de empleo e ingreso (actualmente en 31.4% ingreso frecuente y 16.0% siempre; 85.1% de optimismo general).	Riesgo: Tendencias monopólicas, acaparamiento exógeno de oportunidades y salarios bajos. Supuesto: Avance gradual en la transición a la formalidad fiscal y laboral.	Municipio de Badiraguato, Comités comunitarios, Pymes locales
C2. Estructuración de cooperativas y liderazgo productivo empleados).	• Consolidar cooperativas comunitarias y redes de producción artesanal/gastronómica impulsadas con equidad y protagonismo femenino (aprovechando la herencia cultural matriarcal Tebaca).	Riesgo: Falta de autoorganización social y dependencia excesiva de programas/inversiones externas. Supuesto: Consolidación de una gobernanza horizontal participativa.	Cooperativas de mujeres, Productores locales, Mesas de decisión
C3. Encadenamientos productivos y diversificación	• Incrementar la venta recurrente de productos artesanales y gastronómicos	Riesgo: Arraigo a la informalidad y sobreexplotación artesanal o de recursos.	Comités de desarrollo, Sectur, Prestadores de servicios

	locales a turistas (actualmente 25.9% siempre, 39.3% con frecuencia). • Lograr que la actividad turística alterne y dinamice las actividades primarias de la zona (actualmente 30.4% con frecuencia, 36.4% en ocasiones).	Supuesto: Disposición de consumo de productos autóctonos y gasto per cápita alto (> $500.0 MXN per cápita).	
C4. Tecnificación moderada, capacitación y marcas de origen	• Crear laboratorios de estandarización de calidad, empaque y marcas de origen para artesanías y gastronomía rústica. • Garantizar el relevo generacional en oficios tradicionales mediante descentralización de parques de innovación estatales hacia la comunidad.	Riesgo: Desvirtuar las tradiciones locales por sobre industrialización o falta de financiamiento público. Supuesto: Alianzas público-privadas y vinculación académica oportuna.	Centros de Emprendimiento/Innovación, Universidades, Cooperativas

C5. Diversificación de oferta, actividades lúdicas y rutas satélite	Superar el déficit de equipamiento recreativo/lúdico diurno y nocturno (alojamiento en 0.9/1.0 pero con déficit en esparcimiento). • Integrar al 62.1% de preferencia en rutas hacia poblaciones satélites y zonas naturales inalteradas.	Riesgo: Saturación del núcleo principal del Pueblo Señorial y estacionalidad del turismo concentrado en fines de semana. Supuesto: Interés del visitante por el turismo ecoturístico y patrimonial.	Dirección de Turismo Municipal, Agencias de viaje, Guías comunitarios
C6. Reinversión comunitaria y resiliencia territorial	• Elevar la percepción de reinversión cíclica del ingreso turístico en infraestructura de la comunidad (actualmente 19.6% frecuente y 11.8% siempre; 97.1% concuerda en su necesidad).	Riesgo: Crisis e inhibición del flujo turístico por tensiones de seguridad en Sinaloa e Inestabilidad de inversiones externas. Supuesto: Transparencia en la gestión y fortalecimiento del capital social.	Consejo/Mesa local de gobernanza, Gobierno municipal, Comunidad

Nota: elaboración propia con resultados de la validación cruzada.

Conclusiones

Se demuestra que las dinámicas propiciadas por el turismo en zonas rurales como el municipio de Badiraguato, Sinaloa, funciona como motor estratégico de diversificación económica y generación de bienestar. Sin embargo, la rentabilidad sigue siendo un objetivo con fragilidad, el turismo por sí solo no garantiza la sostenibilidad del destino, más bien, es necesario evolucionar a modelos de autoorganización comunitaria y gobernanza colaborativa como dispositivo de inclusión.

La comunidad reconoce que el turismo es una alternativa viable para la mitigación de la pobreza y la diversificación de las actividades productivas como una segunda fuente de ingresos por detrás de las actividades primarias. No obstante, se advierte de condiciones exógenas al acaparamiento de oportunidades y a la sobre explotación laboral. Es ahí donde emerge la necesidad de consolidar una redistribución equitativa, a una gestión turística articulada por comités operativos de decisión democráticas como son; cooperativas comunitarias, mesas de trabajo e alianzas público-privadas para el fin del encadenamiento productivo y valorización cultural como fórmula de mercado local.

La viabilidad del modelo radica en la manufactura y producción cultural de la artesanía local. Como se observó, la tecnología gastronómica rústica y el valor patrimonial de los recursos locales representan un canal de atracción. Una determinante es la relevancia del liderazgo productivo femenino, fuertemente arraigado en la estructura familiar y en dinámicas culturales asociadas históricamente a la Herencia Tebaca, el cual permite conectar la economía del hogar con la oferta de servicios turísticos. Tecnificación, profesionalización y transición a la formalidad.

Como se explicó, prevalece un dominio de microempresas Pymes con menos de 5 empleados, sin embargo, persiste una espiral viciosa de la informalidad y falta de incentivos fiscales. La artesanía y la producción gastronómica no deben limitar su escala al consumo básico de paso. Se concluye en una necesidad de transitar hacia una tecnificación moderada y profesionalización de la oferta mediante la descentralización de los centros de emprendimiento e innovación estatales a modelos locales, garantizar así, la creación de

marcas de origen, laboratorios de estandarización de calidad y el relevo generacional de los oficios locales. Diversificación de la oferta e integración territorial.

El análisis Sectur (2002) y las entrevistas, revelan un déficit significativo en equipamiento recreativo y actividades lúdicas más allá del horario diurno. También, se requiere articular rutas de turismo controlado hacia áreas naturales inalteradas y poblaciones satélites colindantes. Esto permitiría distribuir de manera homogénea el impacto ambiental y social del turismo, evitando la saturación del núcleo principal del Pueblo Señorial.

En un contexto atravesado por tensiones de seguridad y fluctuaciones de flujos turísticos, la inversión exógena y el apoyo externo resultan frágiles en el largo plazo si no se cuenta con un capital social estructurado. La regeneración territorial en Badiraguato exige una agenda pública centrada en la inversión cíclica de los ingresos turísticos dentro de la propia comunidad, garantizar así, el desarrollo económico como respuesta estricta a la identidad cultural y al cuidado del patrimonio natural de la región.

Referencias

Abrodos, A., Sanguinetti, P., Goytia, C., Vargas, J., Álvarez, F., Estrada, R., Brassiolo, P., Fajardo, G., & Daude, C. (2015). *Crecimiento urbano y acceso a oportunidades: un desafío para América Latina*. https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1090

Arsić, S., Nikolić, D., & Živković, Z. (2017). Hybrid SWOT - ANP - FANP model for prioritization strategies of sustainable development of ecotourism in National Park Djerdap, Serbia. *Forest Policy and Economics*, *80*, 11–26. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2017.02.003

Ashok, S., Tewari, H. R., Behera, M. D., & Majumdar, A. (2017). Development of ecotourism sustainability assessment framework employing Delphi, C&I and participatory methods: A case study of KBR, West Sikkim, India. *Tourism Management Perspectives*, *21*, 24–41. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.10.005

Aulya, R., Mindarti, L. I., & Amin, F. (2016). Strengthening local economy throught community based tourism in governance perspective. Jurnal Ad'ministrare, 3(2), 11. https://doi.org/10.26858/ja.v3i2.2424

Barnett, W., Block, W., & Saliba, M. (2005). *Perfect competition: A case of market failure*. https://doi.org/10.22495/cocv2i4p6

Bauer, K. (2020). massive development in the South Loop proyect. In *Block Club Chicago*. https://blockclubchicago.org/2020/02/12/heres-what-the-78-will-look-like-according-to-new-renderings/

Blanco, A. G., Moreno, N., David, M. /, Vetter, M., & Vetter, M. F. (2016). *El potencial de la captura de plusvalías para la financiación de proyectos urbanos: consideraciones metodológicas y casos prácticos*. www.ph3estudio.com

Bock. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. *Sociologia Ruralis*, *56*(4), 552–573. https://doi.org/10.1111/soru.12119

Choi, Y. E., Oh, C. O., & Chon, J. (2021). Applying the resilience principles for sustainable ecotourism development: A case study of the Nakdong Estuary, South Korea. *Tourism Management*, *83*. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104237

Ding, M., & Liu, H. (2025). Spatiotemporal coupling and coordinated development of rural revitalization and rural tourism in Jiangsu. PLOS One, 20(10), e0334241. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0334241

Fennell, D. A. (2015). *Ecotourism: Fourth edition* (Routledge).

Foladori, G. (2007). Paradoja de la sustentabilidad. Ecología vs Social. *Trayectorias*, 20–30. https://www.redalyc.org/pdf/607/60715115004.pdf

Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the dmo level by integrating lean techniques. Sustainability (Switzerland), 12(23), 1–22. https://doi.org/10.3390/su122310201

Hafezi, F., Bijani, M., Gholamrezai, S., Savari, M., & Panzer-Krause, S. (2023). Towards sustainable community-based ecotourism: A qualitative content analysis. In *Science of the Total Environment* (Vol. 891). Elsevier B.V. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.164411

Hasan, I., He, Q., & Lu, H. (2020). The impact of social capital on economic attitudes and outcomes. *Journal of International Money and Finance*. https://doi.org/10.1016/J.JIMONFIN.2020.102162

Honey, M. (2009). Ecotourism and sustainable development: who owns paradise? *Choice Reviews Online*. https://doi.org/10.5860/CHOICE.46-3341

Jantsch, Antje; Le Blanc, Julia; Schmidt, Tobias (2024). Beyond income: Exploring the role of household wealth for subjective well-being in Germany. *Journal of Happiness Studies*, Springer, Dordrecht [u.a.], 25(7), https://doi.org/10.1007/s10902-024-00811-1

Kieffer, M., & Burgos, A. (2015). Productive identities and community conditions for rural tourism in Mexican tropical drylands. Tourism Geographies, 17(4), 561–585. https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1043576

Kim, J. H., King, B. E. M., & Kim, S. (2022). Developing a slow city tourism evaluation index: a Delphi-AHP review of Cittaslow requirements. *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(4), 846–874. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1897130

Ledda, A., Serra, V., Ruiu, M. G. G., Bardi, A., Trogu, D., Di Cesare, E. A., & De Montis, A. (2024). Mainstreaming Climate Change Adaptation into Sectoral Plans: An Assessment Based on the Logical Framework Approach. Sustainability (Switzerland) , 16(9). https://doi.org/10.3390/su16093705

Liu, C., Li, J., & Pechacek, P. (2013). Current trends of ecotourism in China's nature reserves: A review of the Chinese literature. *Tourism Management Perspectives*. https://doi.org/10.1016/J.TMP.2013.03.001

Liu, J., Qu, H., Huang, D., Chen, G., Yue, X., Zhao, X., & Liang, Z. (2014). The role of social capital in encouraging residents' pro-environmental behaviors in community-based ecotourism. *Tourism Management*. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2013.08.016

Lonn, P., Mizoue, N., Ota, T., Kajisa, T., & Yoshida, S. (2018). Evaluating the Contribution of Community-based Ecotourism (CBET) to Household Income and Livelihood Changes: A Case Study of the Chambok CBET Program in Cambodia. *Ecological Economics*, *151*, 62–69. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.036

Ma, B., Yin, R., Zheng, J., Wen, Y., & Hou, Y. (2019). Estimating the social and ecological impact of community-based ecotourism in giant panda habitats. *Journal of Environmental Management*, *250*. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.109506

Meador, J. E. (2019). Reaching rural: Identifying implicit social networks in community development programmes. *Journal of Rural Studies*, *68*, 285–295. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.12.006

Musavengane, R. (2015). Does social capital really enhance community based ecotourism? A review of the literature. In *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* (Vol. 4, Number 1). https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article27vol4-1-2015-jan-june2015.pdf

Neger, C. (2021). Ecotourism in crisis: an analysis of the main obstacles for the sector's economic sustainability. *Journal of Ecotourism*. https://doi.org/10.1080/14724049.2021.1942019

Noonan, D. S., & Rizzo, I. (2017). Economics of cultural tourism: Issues and perspectives. Journal of Cultural Economics, 41(2), 95–107. https://doi.org/10.1007/s10824-017-9300-6

Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 511-529.

Osuna, M. (2013). UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA. *Análisis Del Turismo Comunitario En La Isla de Santiago (Cabo Verde) Como Fórmula de Desarrollo Endógeno*, 1–381. https://doi.org/http://hdl.handle.net/10396/10906

Park, D. B., Lee, K. W., Choi, H. S., & Yoon, Y. (2012). Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea. *Tourism Management*, *33*(6), 1511–1520. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.005

Sánchez, G. V., & Peralta, C. M. R. (2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, *400*, 3–23. https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.002

Santiago, M. de J. (2020). Turismo rural, economía circular y desarrollo local. Sociedad de historia natural de Les Balears. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7593650

Sectur. (2002). *Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios*. https://sistemas.sectur.gob.mx/sectur/documentos/2020/DGA_RH/3/Identificaci%C3%B3n%20de%20potencialidades%20tur%C3%ADsticas%20en%20regiones%20y%20municipios.pdf

Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the Empowerment of Local Communities. Tourism Management, 20, 245-249. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7

Sharpley, R. (2006). Ecotourism: a consumption perspective. *Journal of Ecotourism*, *5*, 7–22. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00078-4

Stronza, A., Hunt, C. A., & FitzGerald, L. (2019). Ecotourism for conservation? In *Routledge Handbook of Ecotourism*. https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ENVIRON-101718-033046

Wang, Y., Shen, S., Sotiriadis, M., & Zhang, L. (2020). Suggesting a framework for performance evaluation of tourist attractions: A balance score approach. Sustainability (Switzerland), 12(15). https://doi.org/10.3390/su12156220

Xu, S., Ming-zhu, L., Bu, N., & Pan, S. (2017). Regulatory frameworks for ecotourism: An application of Total Relationship Flow Management Theorems. *Tourism Management*. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2017.02.012

Zimmermann, E. W. (1951). Recursos e industrias mundiales. *Revista Americana de Economía Agrícola*, xvi–832. https://archive.org/details/worldresourcesin0000zimm/page/n5/mode/2up

Entre la eficiencia y la legitimidad: comprendiendo las organizaciones desde el institucionalismo organizacional

Between Efficiency and Legitimacy: Understanding Organizations through Organizational Institutionalism

Ricardo Benjamín Perilla Maluche[15]
Mónica Bibiana González Calixto[16]

Resumen

Las organizaciones no toman decisiones únicamente con el propósito de alcanzar eficiencia económica; también buscan reconocimiento y aceptación dentro de los entornos donde operan. El institucionalismo organizacional permite comprender cómo normas, valores y expectativas sociales influyen en las estructuras y prácticas empresariales. Este artículo desarrolla una reflexión conceptual sobre la relación entre eficiencia y legitimidad organizacional, a partir de los aportes de Meyer y Rowan, DiMaggio y Powell, Scott y Suchman. Se plantea que las organizaciones adoptan determinadas prácticas no solo porque mejoran su desempeño, sino porque contribuyen a fortalecer su legitimidad frente a sus grupos de interés. La reflexión resulta relevante para la formación de futuros administradores, al mostrar que las empresas deben comprenderse como sistemas económicos y sociales donde las decisiones están influenciadas tanto por criterios técnicos como por presiones institucionales.

Palabras clave: institucionalismo organizacional; legitimidad; isomorfismo institucional; teoría organizacional; gestión empresarial.

Abstract

Organizations do not make decisions solely to achieve economic efficiency; they also seek recognition and acceptance within the environments where they operate. Organizational

[15] Doctor en administración y magíster en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en gerencia de proyectos y administrador de empresas de la Universidad del Tolima. Profesor de carrera de la Universidad del Tolima

[16] Doctora en gestión de la Universidad EAN. Magíster en administración del Instituto tecnológico de estudios superiores de Monterrey y Universidad autónoma de Bucaramanga. Administradora industrial y especialista en finanzas de la universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. Profesora de carrera de la Universidad del Tolima.

institutionalism helps explain how norms, values, and social expectations influence organizational structures and practices. This article develops a conceptual reflection on the relationship between efficiency and legitimacy based on the contributions of Meyer and Rowan, DiMaggio and Powell, Scott, and Suchman. It argues that organizations adopt certain practices not only because they improve performance, but also because they strengthen legitimacy among relevant stakeholders. This perspective is particularly valuable for future managers, as it highlights that organizations must be understood as both economic and social systems, where decisions are influenced by technical criteria as well as institutional pressures.

Keywords: organizational institutionalism; legitimacy; institutional isomorphism; organizational theory; business management.

1. Introducción

Cuando se estudian las organizaciones desde la administración, una de las primeras ideas que suele aparecer es que las empresas existen para alcanzar objetivos mediante el uso eficiente de recursos. Desde esta perspectiva, una organización exitosa sería aquella capaz de planear adecuadamente, controlar sus procesos, mejorar su productividad y generar resultados sostenibles. Esta visión ha sido fundamental para el desarrollo de la administración moderna. La búsqueda de eficiencia ha permitido construir herramientas para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y fortalecer la competitividad empresarial. Sin embargo, con el paso del tiempo, los investigadores comenzaron a identificar que las organizaciones no podían comprenderse únicamente como sistemas técnicos orientados al logro de resultados económicos.

Las empresas no operan de manera aislada. Están inmersas en sociedades donde existen reglas, valores, creencias y expectativas sobre cómo deberían actuar. Una organización puede tomar decisiones no solamente porque una práctica sea eficiente desde un punto de vista técnico, sino porque dicha práctica es considerada adecuada, profesional o necesaria dentro del contexto en el que opera. Por ejemplo, una empresa puede implementar un sistema de gestión de calidad porque espera mejorar sus procesos internos y reducir errores. Pero

también puede hacerlo porque sus clientes lo exigen, porque sus competidores ya cuentan con esa certificación o porque dentro de su sector se considera una señal de profesionalización. En este caso, la decisión tiene una dimensión técnica, pero también una dimensión institucional.

Este dilema entre eficiencia y legitimidad constituye uno de los principales aportes del institucionalismo organizacional. Este enfoque plantea que las organizaciones buscan no solamente ser eficientes, sino también ser reconocidas como apropiadas y válidas dentro de su entorno. Meyer y Rowan (1977) fueron algunos de los autores pioneros en desarrollar esta perspectiva al plantear que muchas estructuras formales adoptadas por las organizaciones funcionan como elementos que les permiten obtener legitimidad social. Desde esta mirada, ciertas prácticas administrativas pueden incorporarse no únicamente porque mejoren directamente el desempeño organizacional, sino porque representan modelos aceptados dentro de un determinado contexto institucional.

Posteriormente, DiMaggio y Powell (1983) profundizaron esta discusión al explicar por qué organizaciones pertenecientes a un mismo campo tienden a parecerse entre sí. Los autores plantearon el concepto de isomorfismo institucional, entendido como el proceso mediante el cual las organizaciones adoptan estructuras, prácticas y comportamientos similares debido a presiones externas, profesionales o de imitación. Esta idea permite comprender fenómenos frecuentes en el mundo empresarial actual. ¿Por qué empresas de sectores diferentes adoptan modelos de innovación similares? ¿Por qué tantas organizaciones implementan estrategias de transformación digital, sostenibilidad o responsabilidad social? ¿Todas estas decisiones responden exclusivamente a una mejora en eficiencia o también reflejan expectativas sociales sobre lo que una organización moderna debe hacer?

Desde esta perspectiva, la legitimidad adquiere un papel fundamental. Suchman (1995) plantea que la legitimidad organizacional corresponde a la percepción generalizada de que las acciones de una organización son apropiadas dentro de un sistema social construido a partir de normas, valores, creencias y definiciones compartidas. Esto significa que una organización no solamente necesita demostrar que funciona correctamente, sino que también necesita demostrar que actúa de acuerdo con aquello que su entorno considera aceptable.

Para los futuros administradores, esta perspectiva resulta especialmente relevante porque amplía la forma de analizar las decisiones empresariales. Un administrador tradicionalmente se ha formado para evaluar costos, inversiones, rentabilidad y riesgos económicos. Sin embargo, las organizaciones contemporáneas enfrentan también riesgos asociados con reputación, confianza, aceptación social y relaciones con grupos de interés.

Comprender el institucionalismo organizacional permite reconocer que las empresas son simultáneamente sistemas económicos y sistemas sociales. Sus decisiones están influenciadas por la búsqueda de resultados, pero también por la necesidad de mantener relaciones legítimas con clientes, empleados, inversionistas, reguladores y la sociedad en general. En este sentido, el presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre cómo el institucionalismo organizacional permite comprender la relación entre eficiencia y legitimidad, destacando su importancia para la formación de futuros administradores capaces de interpretar las organizaciones desde una perspectiva más amplia y crítica.

2. Metodología

El presente artículo corresponde a una reflexión conceptual de carácter pedagógico, desarrollada a partir de una revisión documental de literatura académica relacionada con el institucionalismo y la teoría organizacionales. El análisis tomó como referentes principales los aportes de Meyer y Rowan (1977), DiMaggio y Powell (1983), Scott y Suchman (1995), complementados con planteamientos provenientes de textos de teoría organizacional orientados al estudio de las estructuras, el entorno y el cambio organizacional.

La revisión se organizó alrededor de tres ejes de reflexión. El primero analiza el dilema entre eficiencia y legitimidad como dos dimensiones que influyen en el comportamiento organizacional. El segundo aborda el papel de las instituciones como sistemas de normas, valores y significados que orientan las decisiones empresariales. El tercero examina el fenómeno del isomorfismo institucional para comprender por qué organizaciones pertenecientes a un mismo entorno tienden a adoptar estructuras y prácticas similares.

El propósito del artículo consiste en desarrollar una interpretación aplicada al aprendizaje administrativo, mostrando cómo el institucionalismo organizacional permite comprender

fenómenos empresariales cotidianos que difícilmente pueden explicarse únicamente desde criterios económicos o técnicos.

3. Resultados

Un recorrido por la literatura permitió identificar cuatro reflexiones principales que contribuyen a comprender las organizaciones desde una perspectiva institucional.

3.1. Las organizaciones buscan eficiencia, pero también necesitan legitimidad

Uno de los principales aportes del institucionalismo organizacional consiste en ampliar la comprensión tradicional de la empresa. Durante mucho tiempo, las organizaciones fueron analizadas principalmente como sistemas diseñados para alcanzar objetivos mediante la coordinación eficiente de recursos. Desde esta perspectiva, una práctica administrativa sería adoptada principalmente porque mejora el desempeño organizacional. Por ejemplo, una empresa implementaría una nueva tecnología porque reduce costos, aumenta productividad o mejora la calidad del servicio. Sin embargo, Meyer y Rowan (1977) plantean que muchas estructuras y prácticas organizacionales también cumplen una función institucional: permiten que la organización sea reconocida como adecuada y apropiada dentro de su entorno. Esto significa que algunas decisiones empresariales tienen una doble naturaleza. Por un lado, pueden responder a necesidades internas de eficiencia; por otro, pueden responder a expectativas externas sobre lo que una organización moderna, profesional o responsable debería hacer.

Un ejemplo actual puede observarse en la adopción de prácticas relacionadas con sostenibilidad. Una empresa puede implementar estrategias ambientales porque generan beneficios económicos mediante reducción de desperdicios o eficiencia energética. Pero también puede hacerlo porque inversionistas, clientes y sociedad esperan comportamientos organizacionales más responsables. En este sentido, la eficiencia responde a una pregunta fundamental: ¿Esta práctica mejora el funcionamiento de la organización? Mientras que la legitimidad responde a otra pregunta: ¿Esta práctica hace que la organización sea reconocida como adecuada por su entorno?

El institucionalismo no plantea que una dimensión sustituya a la otra. Por el contrario, muestra que ambas interactúan constantemente en la vida organizacional. Las empresas necesitan funcionar correctamente, pero también necesitan construir confianza y aceptación frente a los actores que influyen en su permanencia.

3.2. Las instituciones moldean las decisiones organizacionales

Un segundo resultado del análisis corresponde al papel que desempeñan las instituciones en la orientación del comportamiento organizacional. Desde una perspectiva cotidiana, podría pensarse que los administradores toman decisiones únicamente a partir de análisis racionales de costos, beneficios y resultados esperados. Sin embargo, el institucionalismo plantea que muchas decisiones también están influenciadas por reglas, normas, valores y creencias compartidas. Scott plantea que las instituciones pueden comprenderse desde tres pilares fundamentales:

Pilar regulativo

Hace referencia a las reglas formales y mecanismos de control que orientan el comportamiento organizacional. Ejemplos: leyes, regulaciones sectoriales, requisitos gubernamentales y estándares obligatorios. Una empresa puede adoptar determinadas prácticas porque existe una obligación normativa que debe cumplir.

Pilar normativo

Está relacionado con valores, responsabilidades y expectativas asociadas a profesiones o grupos sociales. En este caso, las organizaciones adoptan determinadas prácticas porque son consideradas apropiadas dentro de una comunidad profesional. Ejemplo: Un contador, administrador o ingeniero no solamente aplica conocimientos técnicos; también actúa bajo principios profesionales que orientan lo que se considera una práctica correcta.

Pilar cultural-cognitivo

Se refiere a aquellas ideas y significados que las personas consideran naturales o evidentes dentro de una sociedad. Este aspecto es especialmente interesante porque explica por qué algunas prácticas llegan a verse como "la manera correcta de hacer las cosas". Por ejemplo: Hace algunas décadas, la presencia digital de una empresa podía considerarse opcional.

Actualmente, para muchos sectores, una organización sin presencia digital puede ser percibida como poco moderna o desconectada del mercado. La institución no siempre obliga formalmente a actuar de determinada manera; en ocasiones, establece qué comportamientos parecen normales, esperados o legítimos.

3.3. Las organizaciones tienden a parecerse mediante procesos de isomorfismo institucional

Uno de los conceptos más conocidos del institucionalismo organizacional es el isomorfismo institucional, desarrollado por DiMaggio y Powell (1983). Este concepto permite responder una pregunta frecuente: ¿Por qué organizaciones diferentes terminan adoptando estructuras y prácticas similares? A primera vista, podría esperarse que empresas con diferentes estrategias, tamaños o características desarrollaran formas de gestión completamente distintas. Sin embargo, en la práctica muchas organizaciones terminan pareciéndose. DiMaggio y Powell explican este fenómeno mediante tres mecanismos:

Isomorfismo coercitivo

Se produce cuando las organizaciones adoptan determinadas prácticas debido a presiones externas. Estas presiones pueden provenir de: gobiernos, reguladores, grandes clientes, y organizaciones con poder de influencia. Ejemplo: Una empresa pequeña puede implementar determinados estándares de seguridad porque un cliente multinacional exige que sus proveedores cumplan ciertos requisitos. La práctica no surge necesariamente porque la empresa la haya considerado inicialmente prioritaria, sino porque el entorno la demanda.

Isomorfismo mimético

Aparece cuando existe incertidumbre y las organizaciones imitan modelos considerados exitosos. Este fenómeno es frecuente en ambientes donde no existe claridad sobre cuál es la mejor estrategia. Ejemplos actuales: empresas que adoptan inteligencia artificial porque sus competidores lo están haciendo, organizaciones que implementan metodologías ágiles porque son consideradas una tendencia empresarial, compañías que crean áreas de innovación porque las empresas líderes cuentan con ellas. La imitación reduce incertidumbre porque permite seguir modelos que parecen validados.

Isomorfismo normativo

Está relacionado con la profesionalización y la influencia de comunidades profesionales.

Las universidades, asociaciones empresariales y grupos especializados contribuyen a difundir formas similares de pensar y gestionar las organizaciones. Por ejemplo, los profesionales formados en administración, finanzas o ingeniería reciben conocimientos y herramientas que posteriormente reproducen en las organizaciones donde trabajan.

3.4. La legitimidad como recurso estratégico para la supervivencia organizacional

Un cuarto hallazgo permite comprender que la legitimidad no es simplemente una consecuencia secundaria de la actividad empresarial, sino un elemento estratégico para la permanencia organizacional. Suchman (1995) plantea que la legitimidad corresponde a una percepción generalizada de que las acciones de una organización son apropiadas dentro de un sistema social construido mediante normas, valores, creencias y definiciones compartidas. Desde esta perspectiva, una organización puede ser evaluada no solamente por sus resultados financieros, sino también por la manera en que sus acciones son interpretadas por diferentes grupos de interés. Suchman diferencia tres formas principales de legitimidad:

Legitimidad pragmática

Se basa en los beneficios que la organización genera para sus grupos de interés. Ejemplo: Una empresa es valorada porque ofrece productos confiables, buen servicio o soluciones útiles.

Legitimidad moral

Está relacionada con la percepción de que la organización actúa de manera correcta o responsable. Ejemplo: Una empresa que desarrolla prácticas ambientales responsables puede fortalecer su aceptación social.

Legitimidad cognitiva

Ocurre cuando una organización o una práctica llega a ser considerada natural, necesaria o incuestionable dentro de un contexto. Ejemplo: Actualmente, para muchos consumidores resulta difícil imaginar una empresa competitiva sin presencia digital.

Estos hallazgos permiten comprender que la organización contemporánea enfrenta una doble exigencia: debe demostrar capacidad para generar resultados, pero también debe responder a las expectativas sociales que determinan su aceptación.

4. Discusión

4.1. Más allá de la eficiencia: las organizaciones como sistemas económicos y sociales

Los resultados obtenidos permiten reflexionar sobre una idea fundamental para la formación administrativa: las organizaciones no pueden comprenderse únicamente como sistemas diseñados para alcanzar eficiencia económica. Durante mucho tiempo, una parte importante de la teoría administrativa estuvo orientada a responder preguntas relacionadas con la productividad, la estructura, la planeación y el control. Estas preguntas siguen siendo esenciales, especialmente para disciplinas como la administración financiera, donde la generación de valor económico constituye una preocupación central. Sin embargo, el institucionalismo organizacional plantea que esta mirada resulta incompleta cuando se intenta explicar por qué las organizaciones adoptan determinadas prácticas, estructuras o estrategias.

Una empresa no solamente necesita operar eficientemente; también necesita relacionarse con un entorno que evalúa constantemente sus acciones. Clientes, inversionistas, empleados, gobiernos, comunidades y otros grupos de interés generan expectativas sobre cómo debería comportarse una organización. Estas expectativas influyen en las decisiones empresariales y pueden determinar la aceptación o rechazo de determinadas prácticas. Por ejemplo, una empresa puede decidir implementar un programa de sostenibilidad por diferentes razones:

- Porque reduce costos mediante un uso más eficiente de recursos
- Porque mejora su reputación
- Porque responde a las expectativas de inversionistas
- Porque el sector empresarial considera que es una práctica adecuada

Desde una perspectiva estrictamente económica, la primera explicación podría parecer suficiente. Sin embargo, desde el institucionalismo organizacional, todas estas dimensiones forman parte de la realidad empresarial. La principal enseñanza para los futuros administradores es que una decisión organizacional difícilmente tiene una única motivación. Las organizaciones actúan dentro de contextos donde la lógica económica convive con lógicas sociales y culturales.

4.2. ¿Las organizaciones cambian porque necesitan mejorar o porque necesitan ser aceptadas?

Una de las reflexiones más importantes que surge del institucionalismo organizacional está relacionada con el cambio empresarial. Cuando una organización adopta una nueva práctica, normalmente asumimos que lo hace porque encontró una manera mejor de funcionar. Sin embargo, el enfoque institucional invita a realizar una pregunta adicional: ¿La organización está incorporando esta práctica porque mejora realmente su desempeño o porque necesita demostrar que está alineada con las expectativas del entorno?

Esta pregunta no implica asumir que las organizaciones actúan de manera superficial o que todas sus decisiones son simbólicas. El aporte del institucionalismo es mostrar que las decisiones empresariales tienen múltiples dimensiones. Una certificación de calidad, por ejemplo, puede cumplir una función técnica al mejorar procesos internos, pero también puede cumplir una función institucional al comunicar confiabilidad frente a clientes y aliados. De manera similar, una estrategia de transformación digital puede contribuir a mejorar procesos, pero también puede responder a una presión competitiva donde las organizaciones sienten que deben demostrar modernización tecnológica.

Aquí aparece uno de los aportes más interesantes de Meyer y Rowan (1977): algunas estructuras organizacionales pueden adquirir importancia porque representan modelos aceptados socialmente. En estos casos, las organizaciones no solamente buscan solucionar problemas internos, sino también mantener coherencia con aquello que el entorno considera apropiado. Para los administradores, esta reflexión resulta relevante porque evita una visión simplificada de la toma de decisiones. Las organizaciones no siempre escogen entre alternativas puramente técnicas; frecuentemente deben equilibrar desempeño, aceptación social y expectativas externas.

4.3. El riesgo del cambio simbólico: cuando parecer moderno no significa transformarse

Una reflexión crítica derivada del institucionalismo es la diferencia entre cambio real y cambio simbólico. En los entornos empresariales actuales es frecuente encontrar conceptos que rápidamente se convierten en tendencias: innovación, transformación digital, inteligencia artificial, sostenibilidad y agilidad organizacional. Estas ideas pueden representar transformaciones profundas cuando modifican realmente la forma en que opera una organización. Sin embargo, también pueden convertirse en elementos simbólicos utilizados para proyectar una imagen positiva ante el entorno.

El desafío administrativo consiste entonces en distinguir entre:

Adopción sustantiva: La organización incorpora una práctica y transforma efectivamente sus procesos, capacidades y comportamientos.

Adopción simbólica: La organización incorpora discursos, estructuras o herramientas principalmente para mostrar alineación con expectativas externas.

Esta distinción no significa que toda práctica institucionalizada sea negativa. Muchas prácticas inicialmente adoptadas por presión externa pueden generar posteriormente mejoras reales. El punto central es comprender que la relación entre legitimidad y eficiencia no siempre es automática. Una organización puede ser legítima ante su entorno, pero debe trabajar para que esa legitimidad esté acompañada de resultados concretos.

Conclusiones

El institucionalismo organizacional permite comprender una dimensión fundamental de las empresas que frecuentemente queda relegada frente a los enfoques centrados exclusivamente en eficiencia: las organizaciones necesitan operar, pero también necesitan ser reconocidas y aceptadas dentro del contexto social en el que existen. La reflexión desarrollada muestra que las decisiones organizacionales están influenciadas por una combinación de factores económicos, técnicos, sociales y culturales. Las empresas adoptan prácticas porque pueden mejorar su desempeño, pero también porque responden a expectativas institucionales que determinan qué comportamientos son considerados apropiados.

Los aportes de Meyer y Rowan permiten comprender que las estructuras organizacionales cumplen funciones técnicas, pero también funciones simbólicas relacionadas con la legitimidad. DiMaggio y Powell explican por qué organizaciones pertenecientes a un mismo entorno tienden a parecerse mediante procesos de isomorfismo institucional. Por su parte, Suchman muestra que la legitimidad constituye un elemento estratégico para la supervivencia organizacional. Para los futuros administradores, esta perspectiva representa una invitación a ampliar la manera de analizar las organizaciones. Gestionar una empresa no consiste únicamente en administrar recursos financieros, diseñar procesos eficientes o alcanzar resultados económicos; también implica comprender las expectativas del entorno y construir relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés.

En conclusión, las organizaciones se encuentran permanentemente entre dos necesidades: ser eficientes y ser legítimas. La primera les permite generar resultados; la segunda les permite mantener aceptación y continuidad dentro de la sociedad. Comprender este dilema constituye una herramienta fundamental para quienes tendrán la responsabilidad de dirigir organizaciones en contextos cada vez más complejos.

Referencias

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. Sage Publications.

El Programa Pueblos Mágicos de México a veinticinco años de su creación: Un análisis de competitividad turística sostenible

The Magical Towns Program of Mexico Twenty-Five Years After Its Creation: An Analysis of Sustainable Tourism Competitiveness

César Maldonado Alcudia[17]
Juan Pablo Mariño Jiménez[18]
Juan Andrés Niebla Raygoza[19]

Resumen

El presente artículo analiza el Programa "Pueblos Mágicos de México" al conmemorarse un cuarto de siglo de su implementación en la agenda pública nacional. El objetivo central consiste en discernir si esta política pública, ha contribuido efectivamente a las dimensiones cualitativas que integra la literatura contemporánea sobre Competitividad Turística. Metodológicamente, se desarrolló una revisión documental cualitativa de alcance analítico-crítico, contrastando los hallazgos de las investigaciones en México frente a los modelos teóricos avanzados de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003). Los resultados demuestran una marcada brecha dialéctica entre la intencionalidad del discurso institucional y la realidad operativa en el territorio. Si bien, el programa exhibe un sólido posicionamiento mercadológico y éxito en el remozamiento estético de fachadas, opera bajo un enfoque estático de ventaja comparativa que genera dinámicas asimétricas de fragmentación urbana, precarización laboral, gentrificación y desvío de recursos públicos hacia polígonos estrictamente turísticos. Se concluye que la competitividad del PPM resulta unilateral e ilusoria al edificarse sobre el detrimento de la calidad de vida de los barrios periféricos, por

[17] Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Occidente, Mazatlán, Sinaloa, México. cesar.maldonado@uadeo.mx cel:+526691176843

[18] Profesor investigador del Instituto de Educación a Distancia de la universidad del Tolima adscrito al grupo de investigación BIOPESA. jpmarinoj@ut.edu.co

[19] Profesor investigador del Instituto de Educación a Distancia de la universidad del Tolima adscrito al grupo de investigación BIOPESA. jpmarinoj@ut.edu.co

lo que se propone transformar este sello comercial en una política pública integral y descentralizada, cuyo eje prioritario sea el desarrollo local y el bienestar social de los habitantes.

Palabras clave: competitividad, turismo, programa pueblos mágicos, México.

Abstract

This article analyzes the "Magical Towns" Program of Mexico as it commemorates a quarter-century of its implementation in the national public agenda. The central objective is to discern whether this public policy has effectively contributed to the qualitative dimensions integrated into contemporary literature on Tourism Competitiveness. Methodologically, a qualitative documentary review with an analytical-critical scope was developed, contrasting the findings of research in Mexico against the advanced theoretical models of Ritchie and Crouch (2003) and Dwyer and Kim (2003). The results demonstrate a marked dialectical gap between the intentionality of institutional discourse and the operational reality on the ground. Although the program exhibits a solid marketing positioning and success in the aesthetic remodeling of facades, it operates under a static comparative advantage approach that generates asymmetric dynamics of urban fragmentation, labor precariousness, gentrification, and the diversion of public resources toward strictly tourist zones. It is concluded that the competitiveness of the PPM is unilateral and illusory, as it is built to the detriment of the quality of life in peripheral neighborhoods; therefore, it is proposed to transform this commercial seal into a comprehensive and decentralized public policy, whose priority axis is local development and the social well-being of the inhabitants.

Keywords: competitiveness, tourism, Magical Towns program, Mexico.

Introducción

El impulso y crecimiento del turismo en México ha sido una constante dentro de la agenda pública del Estado. Desde la década de 1960 se han implementado diversas estrategias para desarrollar el sector con el propósito de alcanzar altos niveles de competitividad a nivel mundial y adaptarse a las vertiginosas transformaciones de la industria global. No obstante,

a partir de la formulación del primer Plan Nacional de Turismo de 1963, las políticas del Estado se concentraron en posicionar al turismo en la vida económica del país mediante un modelo masivo basado prioritariamente en productos y servicios de "sol y playa" en los destinos litorales.

Las decisiones en torno a la planificación de la actividad turística favorecieron la expansión de este modelo tradicional, privilegiando una alta especialización y uniformidad del producto turístico, sostenido sobre las ventajas comparativas dadas de forma pasiva por la geografía y la historia del país. A largo plazo, esta centralización y homogeneización de la oferta repercutió en una pérdida de competitividad turística global, debido a las escasas alternativas de diversificación de los destinos y a la ausencia notable de ventajas competitivas dinámicas en el interior del territorio nacional.

Como respuesta institucional a esta necesidad de diversificación integral, en el año 2001 la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) diseñó e instrumentó el Programa Pueblos Mágicos (PPM). Este nombramiento otorga una distinción de marca a localidades de menor escala rural o semiurbana, focalizándolas en los medios de información y viabilizando la gestión de recursos públicos para mejorar su infraestructura urbana, preservar el patrimonio histórico-cultural y proteger sus áreas naturales, bajo la premisa central de potenciar el desarrollo económico y social local.

A un cuarto de siglo de su inicio, la SECTUR ha otorgado esta distinción a un total de 177 localidades. Sin embargo, el impacto territorial del programa ha resultado marcadamente heterogéneo: mientras que algunos pueblos han logrado mejoras en elementos de infraestructura básica y atracción de la demanda, un número significativo de comunidades no ha logrado traducir esta distinción comercial en elementos tangibles de desarrollo económico local y bienestar social real para sus residentes. Por lo tanto, ante tal escenario, el presente artículo examina el PPM a partir de una revisión documental cualitativa para determinar si el programa ha cumplido con los parámetros cualitativos y de sostenibilidad que caracterizan a los enfoques modernos de la competitividad en el turismo.

La relevancia del presente artículo estriba en su capacidad para ofrecer un balance analítico-crítico del PPM al conmemorarse su primer cuarto de siglo de vigencia operativa. Al utilizar

como ejes rectores los modelos teóricos de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003), este trabajo trasciende la dicotomía simplista del éxito o fracaso comercial, aportando una matriz de contraste conceptual que sirva como herramienta de auditoría para el diseño de políticas públicas sectoriales en economías emergentes.

Estructuralmente, el documento se organiza en cuatro apartados: inicialmente se expone la génesis ideológica y evolución del PPM; posteriormente, se examinan los impactos socioeconómicos y las asimetrías de infraestructura reportadas por la academia; en un tercer momento, se desglosan las perspectivas teóricas de la CT; y finalmente, se presenta la discusión cualitativa y las conclusiones pertinentes encaminadas a la reorientación del modelo turístico mexicano.

Génesis, Transición Ideológica y Relevancia Competitiva del PPM

A decir de Velázquez (2013) la política pública turística en México durante el siglo XX estuvo condicionada por la explotación de tres pilares de identidad y consumo: el turismo fronterizo de ocio en Tijuana, el modelo de enclave de sol y playa en Acapulco, y el turismo arqueológico vinculado al pasado prehispánico en Teotihuacán. Esta severa concentración geográfica generó un modelo económico asimétrico que marginó históricamente a las regiones rurales e interiores del país. En respuesta a este estancamiento regional, la legislación y las políticas gubernamentales del nuevo siglo comenzaron a priorizar el turismo cultural para mitigar la centralización del modelo tradicional de litoral, buscando diversificar la oferta hacia el interior del territorio (Velázquez, 2013).

Ante la necesidad de reconfigurar la oferta nacional, el PPM surgió en el año 2001 bajo la gestión e instrumentación de la Secretaría de Turismo (SECTUR), durante la administración presidencial de Vicente Fox (Fernández, 2016). Aunque en su etapa inicial la política pública incorporó a un número reducido de localidades, el programa experimentó con los años una notable expansión geográfica (Núñez & Ettinger, 2020). Este crecimiento territorial acelerado llevó al programa a alcanzar 177 poblaciones adscritas en la actualidad, las cuales se concentraron de manera predominante en la franja central del territorio nacional.

Velázquez (2013) señala que el origen del programa responde asimismo a un giro histórico de alternancia política en el país, tras siete décadas de régimen del partido hegemónico. La llegada del Partido Acción Nacional (PAN) a la presidencia de la república significó una profunda reconfiguración simbólica de la historiografía oficial promovida desde el Estado mexicano. Mientras que los gobiernos postrevolucionarios anteriores ensalzaban de manera casi exclusiva el pasado prehispánico a través de sus zonas arqueológicas, el nuevo diseño político de derecha buscó revalorar la herencia colonial española y los referentes religiosos del centro del país. De este modo, las ciudades coloniales y sus expresiones religiosas sufrieron un proceso de resignificación ideológica, convirtiéndose en mercancías culturales integradas a un nuevo imaginario de la identidad nacional apto para el consumo turístico (Velázquez, 2013).

Desde una perspectiva de posicionamiento comercial, este programa emergió como una estrategia gubernamental prioritaria para fomentar la competitividad integral de la oferta turística interna, consolidando la diversificación de mercados, productos y destinos (Fernández, 2016). La relevancia competitiva del programa radica esencialmente en su capacidad para insertar a estas pequeñas y medianas localidades dentro de los circuitos y cadenas globales de valor del sector turístico (Shaadi et al., 2018).

A decir de los autores, al dotar a estos territorios de una marca identitaria distintiva basada en atributos singulares -como su arquitectura colonial, leyendas, gastronomía y patrimonio intangible-, el Estado transformó el espacio local en una ventaja competitiva diferenciable frente a los competidores del mercado global. Asimismo, el programa introdujo un esquema de competitividad progresiva condicionado al cumplimiento de lineamientos de sostenibilidad (Shaadi et al., 2018). Este mecanismo de control exige a los municipios la articulación obligatoria de comités locales, planes de desarrollo urbano-turístico y agendas de ordenamiento territorial como requisitos indispensables para mantener vigente su nombramiento (Núñez & Ettinger, 2020).

Impactos Socioeconómicos y Dimensión Estructural del PPM: Entre el Éxito Institucional y la Realidad Local

La literatura científica evidencia un debate multidimensional en torno a los verdaderos alcances y repercusiones del PPM en las comunidades receptoras. Al analizar la trayectoria de esta política pública, las investigaciones académicas coinciden en que el programa ha logrado consolidar metas macroeconómicas, de posicionamiento de mercado y de preservación estética en los territorios donde se implementa de manera efectiva (Fernández, 2016; Shaadi et al., 2018). Sin embargo, al contrastar estos indicadores macro operacionales con las evaluaciones empíricas de desarrollo económico y bienestar social, emergen profundas contradicciones entre el discurso oficial del éxito turístico y la distribución real de la riqueza en las localidades (Enríquez & Vargas, 2021).

En primer lugar, el sello "Pueblo Mágico" ha demostrado ser un dinamizador de la economía local a través del fomento al turismo doméstico, capturando flujos de visitantes de las grandes metrópolis del país -como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey- que se ven atraídos por la gastronomía regional, las artesanías y el patrimonio intangible (Velázquez, 2013). En el ámbito financiero, la adscripción a este programa actúa como un imán para captar flujos sustanciales de inversión pública y privada. Esta inyección de recursos viabiliza la modernización de la infraestructura urbana, orientada específicamente a la mejora de la imagen del destino a través del remozamiento de fachadas, el cableado subterráneo y la restauración de monumentos antiguos (Añorve et al., 2019).

Desde la perspectiva de la gestión turística, el sello otorga un fuerte reconocimiento de marca en el mercado, impulsando la madurez y competitividad de los territorios frente a sus competidores comerciales (Shaadi et al., 2018). Debido a estas características, organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han calificado al programa como una herramienta exitosa para visibilizar áreas rurales aisladas, preservar los paisajes naturales y revitalizar las tradiciones locales (Velázquez, 2013).

A pesar de los logros macroeconómicos y de preservación estética descritos arriba, los hallazgos empíricos de las investigaciones académicas matizan y contradicen los discursos de éxito institucional. Desde la perspectiva teórica del bienestar social, se plantea que los encadenamientos comerciales del turismo deberían generar efectos inducidos, directos e

indirectos, capaces de elevar el empleo y diversificar los ingresos de las familias residentes (Añorve et al., 2019; Shaadi et al., 2018). No obstante, las evaluaciones críticas postulan que los pretendidos beneficios del desarrollo local no permean de manera generalizada en la colectividad, sino que se circunscriben de forma exclusiva a sectores económicos selectos y a las élites empresariales locales (Enríquez & Vargas, 2021; Fernández, 2016).

Algunos autores sostienen que, si bien la marca turística logra dinamizar el flujo de visitantes en temporadas vacacionales específicas, fracasa en consolidar una distribución equitativa de la riqueza (Fernández, 2016; García & Guerrero, 2014). Como resultado, la implementación del programa tiende a perpetuar condiciones laborales precarias y se traduce en un nulo incremento real en la calidad de vida de la mayor parte de la población nativa, evidenciando que el crecimiento de la actividad turística no se traduce automáticamente en desarrollo social para los residentes (Fernández, 2016; García & Guerrero, 2014).

Afectaciones y Contradicciones Críticas del PPM

A pesar de los objetivos de bienestar social y desarrollo sostenible declarados en las reglas de operación institucionales, la evidencia empírica demuestra que la implementación del PPM desencadena graves repercusiones territoriales y socioeconómicas en los poblados participantes (López, 2018). La literatura crítica revela que este modelo genera profundas contradicciones estructurales, donde las dinámicas de desarrollo económico y despojo social operan de manera asimétrica como dos caras de la misma moneda (López, 2018). De este modo, las promesas de equidad comunitaria suelen verse eclipsadas por la reorganización del espacio físico y económico en función de las demandas exclusivas del mercado global.

Una de las externalidades territoriales más destructivas del programa es la proliferación de prácticas de fragmentación y segregación urbana (López, 2018). Para mantener el posicionamiento y el atractivo estético, las administraciones municipales se ven obligadas a inducir procesos de escenificación del espacio o tematización turística. Esta estrategia provoca que los planes de mejora urbana se concentren obsesivamente en la Zona de Monumentos Históricos y en los perímetros inmediatamente visibles para el visitante (Núñez & Ettinger, 2020). Esta priorización de la fachada urbana desvía de forma sistemática los esfuerzos y recursos públicos municipales, lo que resulta en la desatención y abandono de las

severas carencias de infraestructura básica—tales como agua potable, drenaje, pavimentación y seguridad— que aquejan crónicamente a las colonias y barrios periféricos donde habita la clase trabajadora local (Núñez & Ettinger, 2020).

Aunado a la asimetría en la inversión urbana, la puesta en valor del patrimonio introduce dinámicas de desigualdad socioeconómica y gentrificación en las comunidades receptoras. Los beneficios económicos derivados de la marca turística tienden a concentrarse de manera exclusiva en un sector empresarial reducido y en inversionistas foráneos, mientras que la población residente es marginada a empleos de baja remuneración, alta precariedad y marcada estacionalidad (López, 2018). De manera paralela, la búsqueda de una autenticidad escenificada de carácter artificial altera profundamente el tejido comunitario y desplaza las actividades cotidianas de los habitantes debido al encarecimiento acelerado del costo de la vida y de la vivienda (Fernández, 2016). Este fenómeno se extiende a la dimensión inmaterial, detonando conflictos debido a la mercantilización de la cultura y las tradiciones religiosas, las cuales se transforman en bienes de consumo masivo, fracturando las relaciones sociales auténticas (Velázquez, 2013).

Finalmente, los diagnósticos estructurales revelan una alarmante contradicción: las localidades adscritas al programa presentan de origen índices de marginación social significativamente superiores en comparación con los municipios turísticos costeros tradicionales (Velázquez, 2013). Si bien las reglas de operación exigen formalmente el cumplimiento de estrictas agendas ambientales y criterios de sostenibilidad, las municipalidades operan bajo una severa insuficiencia presupuestal y con recursos financieros locales sumamente limitados (García & Guerrero, 2014). Esta restricción económica impide mitigar el impacto ambiental real derivado de la actividad o absorber de manera eficiente la excesiva presión demográfica de los flujos de visitantes (Añorve et al., 2019; Velázquez, 2013). Al no poder subsanar las deficiencias estructurales de la población ni los impactos del turismo, muchas de estas comunidades entran prematuramente en etapas críticas de saturación y estancamiento, degradando el ecosistema local y empujando al territorio hacia fases inevitables de declive (Añorve et al., 2019; Rosado & Medina, 2014).

Perspectivas de la Competitividad en el Turismo (CT)

La competitividad es un concepto amplio, estudiado inicialmente en la economía y la gestión estratégica para evaluar las condiciones de ventaja de una entidad u organización frente a sus competidores en un mercado dinámico (Gupta & Singh, 2019). En el campo específico del turismo, la construcción del corpus conceptual se encuentra en constante evolución. A comienzos del siglo XXI, el abordaje de la Competitividad Turística (CT) por parte de organismos internacionales se centró en un enfoque estrictamente económico de oferta y demanda, privilegiando de manera unívoca variables cuantitativas y de infraestructura

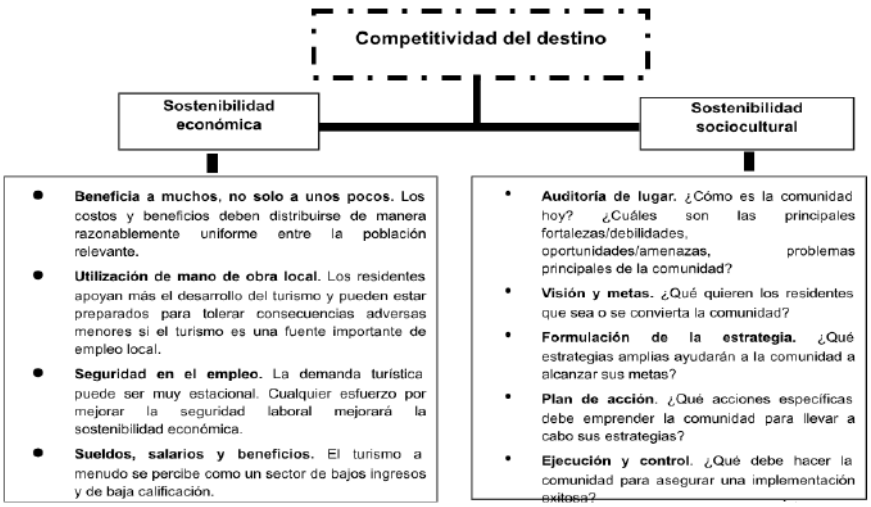
No obstante, la evolución teórica de la CT experimentó una transición crucial: pasó de una perspectiva estática, basada en la ventaja comparativa (dotación pasiva de recursos naturales, clima o monumentos heredados), a una perspectiva dinámica fundada firmemente en la ventaja competitiva (Barroso & Flores, 2006; Orta, 2005). De acuerdo con Ritchie & Crouch (2000), la verdadera ventaja competitiva radica en la habilidad y capacidad de los gestores de un destino para añadir valor a sus recursos de manera eficiente a mediano y largo plazo. Un destino puede poseer abundantes recursos heredados y no ser competitivo si carece de una gestión eficaz capaz de articularlos estratégicamente (Barroso & Flores, 2006; Ritchie & Crouch, 2000). Cuando un destino alcanza su etapa de madurez histórica, requiere acciones positivas de rejuvenecimiento y reinvención que sustituyan las ventajas comparativas por ventajas competitivas dinámicas para garantizar su permanencia y posicionamiento en el mercado.

Por la naturaleza intrínsecamente transversal de la actividad turística, autores contemporáneos rompieron con la visión puramente economicista al incorporar dimensiones cualitativas y esquemas de sostenibilidad integral. El modelo de Competitividad desde la Sostenibilidad desarrollado por Ritchie & Crouch (2003) sostiene que la CT es ilusoria si destruye el entorno o margina de forma sistemática a la comunidad receptora. Para estos autores, un destino es verdaderamente competitivo cuando posee la capacidad sostenida de incrementar el gasto turístico y atraer visitantes, haciéndolo de forma rentable, pero al mismo tiempo mejorando visiblemente el bienestar social de los residentes y preservando el capital natural para las generaciones futuras (Ritchie & Crouch, 2003). Este modelo divide la competitividad en dos pilares fundamentales: la sostenibilidad económica (que debe beneficiar a la mayoría mediante el empleo local, salarios dignos y seguridad laboral

estructural) y la sostenibilidad sociocultural (estrechamente vinculada a la calidad de vida de la comunidad, la formulación de visiones colectivas y el control local del destino) (Ritchie & Crouch, 2003).

Figura 1

Competitividad Turística desde la Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia en Ritchie y Crouch (2003).

En total concordancia teórica, el modelo de Dwyer & Kim (2003) introduce el concepto de Prosperidad Socioeconómica como el fin ulterior de la competitividad en destinos. En este modelo, la competitividad del destino no constituye una meta final en sí misma, sino una meta intermedia conectada de forma directa hacia adelante con el bienestar social de los residentes, evaluado a través de indicadores como la productividad global, niveles agregados de empleo calificado, ingresos per cápita reales y el desarrollo social integrado. Por tanto, la CT deja de ser sostenible e integral cuando la actividad turística es rechazada por los propios residentes locales debido a la saturación de sus externalidades e impactos negativos (Andrades & Dimanche, 2019; Dwyer & Kim, 2003; Green et al., 2020).

Figura 2

Competitividad Turística y Prosperidad Socio-Económica



Fuente: Dwyer y Kim (2003)

Con base en Ritchie & Crouch (2003) y Dwyer & Kim (2003) la actividad turística de una región deja de ser competitiva cuando no es aceptada por los residentes, pues las ideas de crecimiento, impacto económico y beneficios sociales para la comunidad receptora son puntos clave de la competitividad, junto con la satisfacción del turista. En esta perspectiva, las instituciones de educación superior asumen un papel fundamental en la preparación de la población y en dotar al sector profesional de las competencias necesarias para la actividad económica del turismo. (Andrades & Dimanche, 2019).

La CT debe medir no solo la estructura de la industria del turismo, sino también el efecto de las actividades turísticas en el progreso social. Según Green et al., (2020) el progreso social es la capacidad de la sociedad para satisfacer las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, establecer los elementos que permitan a las personas y comunidades mejorar y sostener la calidad de vida y crear las condiciones para que todos alcancen su pleno potencial. Por lo tanto, la CT debe velar no solo por intereses economicistas, sino también por aspectos cualitativos de los residentes de los destinos turístico.

Metodología

El presente artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo mediante un diseño de revisión documental de alcance analítico-crítico (Flick, 2015). Las revisiones cualitativas de corte crítico no buscan la agregación estadística de datos cuantitativos, sino la deconstrucción

conceptual, la identificación de tensiones dialécticas y la evaluación de la coherencia interna de un fenómeno a partir de textos preexistentes (Guirao, 2015).

La recolección del corpus cualitativo se realizó mediante una búsqueda sistemática en bases de datos indexadas de alta confiabilidad académica: Scopus, Web of Science, Redalyc, SciELO, Dialnet y Google Académico. El periodo de rastreo se delimitó para capturar la producción científica generada a lo largo de los 25 años de vigencia del Programa Pueblos Mágicos (PPM).

Criterios de inclusión: Artículos publicados en revistas científicas y capítulos de libros resultado de investigación empírica o teórica; (b) estudios enfocados explícitamente en evaluar las dimensiones del PPM en México; (c) investigaciones que analizaran categorías de competitividad, dinámicas territoriales o impactos socioambientales en las localidades adscritas.

Criterios de exclusión: Siguiendo las pautas de control de calidad documental (Flick, 2015), se descartaron notas de prensa, blogs de viajes, manuales o folletos promocionales de la Secretaría de Turismo (SECTUR), boletines gubernamentales y literatura sin un soporte metodológico explícito.

La sistematización de la información se ejecutó mediante el método de categorización deductiva (Bardin, 2002; Mayring, 2014). Las categorias y dimensiones analíticas se operacionalizaron de forma previa a la lectura, a partir de los dos modelos avanzados de Competitividad Turística (CT) vigentes en la literatura global: el modelo de *Competitividad desde la Sostenibilidad* de Ritchie y Crouch (2003) y el modelo de *Competitividad y Prosperidad Socioeconómica* de Dwyer y Kim (2003).

Los textos seleccionados fueron sometidos a la técnica cualitativa de Análisis de Contenido Crítico (Bardin, 2002; Krippendorff, 2018). Esta técnica metodológica permite examinar los significados subyacentes, las ideologías y las contradicciones estructurales dentro de un texto, yendo más allá de la mera descripción superficial de las palabras (Bardin, 2002).

El proceso culminó con una triangulación teórica (Denzin, 2012). Los hallazgos reportados por la academia mexicana (V*elázquez, 2013; Fernández, 2016; López, 2018; Núñez & Ettinger, 2020*) se cruzaron sistemáticamente con las dimensiones normativas de los modelos de CT de Ritchie & Crouch (2003) y Dwyer & Kim (2003). Esto permitió estructurar de forma rigurosa la matriz de contraste (Tabla 1) que sirve de eje a la sección de resultados del presente artículo.

Resultados y Discusión: El PPM a la Luz de los Modelos de Competitividad

Al cruzar los 25 años de trayectoria del Programa Pueblos Mágicos con las categorías cualitativas de los modelos de competitividad de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003), se evidencian marcadas asimetrías entre el discurso institucional y la realidad operativa en el territorio. A continuación, se presenta la discusión y el contraste de estos resultados estructurados en las dimensiones analíticas del constructo de CT:

El análisis documental y el cruce de variables entre la trayectoria del Programa Pueblos Mágicos (PPM) y los modelos avanzados de Competitividad Turística (CT) revelan una profunda brecha entre la intencionalidad de la política pública y su manifestación real en el territorio. Al evaluar el programa tras un cuarto de siglo de vigencia, se evidencia que los indicadores de éxito macroeconómico y de posicionamiento mercadológico no se han traducido en una ventaja competitiva sostenible ni en prosperidad socioeconómica para las comunidades receptoras, tal como lo sugieren los marcos teóricos de Ritchie & Crouch (2003) & Dwyer y Kim (2003).

En primera instancia, el contraste a la luz del modelo de Ritchie y Crouch (2003) demuestra que el PPM ha operado bajo un enfoque estático, anclado en la ventaja comparativa. El Gobierno Federal diseñó el programa con el propósito de transformar los atributos simbólicos, leyendas y la arquitectura colonial en productos turísticos con alto valor agregado. Sin embargo, la masificación de la marca -que alcanzó las 177 localidades- provocó una estandarización de la oferta. Al carecer de estrategias de gestión local dinámica, innovación y rejuvenecimiento del producto, la mayoría de los destinos se encuentran estancados en la etapa de madurez de su ciclo de vida (Monfort, 1999), limitándose a explotar de forma pasiva su patrimonio heredado sin generar verdaderas ventajas competitivas.

Esta deficiencia estructural impacta directamente en la sostenibilidad económica y sociocultural del destino. Mientras el discurso institucional del PPM celebra la atracción de inversiones y la derrama económica derivada del turismo doméstico, la evidencia empírica seleccionada (Fernández, 2016; Velázquez, 2013) demuestra que los beneficios financieros se concentran de manera asimétrica en corporativos foráneos y en un sector empresarial reducido. Para la población local, la inserción en el mercado turístico se ha traducido en la precarización laboral, caracterizada por empleos de baja remuneración, escasa calificación y una alta dependencia de la estacionalidad de los fines de semana.

Asimismo, en el plano sociocultural, la búsqueda de rentabilidad ha propiciado lo que MacCannell (1973) denomina una "autenticidad escenificada". El patrimonio inmaterial, las festividades y las tradiciones religiosas han sido modificados y mercantilizados para el consumo del visitante. Este proceso de escenificación arquitectónica y espacial altera el tejido comunitario, encarece el costo de la vivienda y de los productos básicos -detonando dinámicas de gentrificación y despojo (López, 2018)- y desplaza las actividades cotidianas de los residentes, vulnerando la gobernanza y el control local del territorio.

Al incorporar los indicadores específicos de Dwyer y Kim (2003), la contradicción del programa se vuelve aún más crítica en la dimensión de Recursos Creados e Infraestructura. El PPM estipula el remozamiento y la inyección de capital para embellecer los pueblos; no obstante, los resultados demuestran la consolidación de un "turismo de fachada". Como argumentan Núñez y Ettinger (2020), la inversión pública se concentra obsesivamente en el polígono central o la Zona de Monumentos Históricos con la finalidad de mantener una estética atractiva para el excursionista. Esta priorización presupuestal segrega el espacio urbano, pues los ayuntamientos desatienden de forma crónica las carencias de infraestructura básica (como redes de agua potable, drenaje, pavimentación y recolección de residuos) en las periferias y colonias populares donde habita la fuerza de trabajo local.

Finalmente, el fin ulterior de la competitividad planteado por Dwyer y Kim (2003) -la Prosperidad Socioeconómica y el Bienestar Social- se torna ilusorio dentro del PPM. El programa ha condicionado la entrega del nombramiento al cumplimiento de agendas ambientales (como la Agenda 21) y estándares de competitividad internacional; sin embargo,

el Estado mexicano delegó estas cargas operativas y burocráticas a administraciones municipales que históricamente operan bajo altos índices de marginación y con presupuestos sumamente limitados (García & Guerrero, 2014). Por lo tanto, el PPM incumple la premisa central de la CT sostenible: un destino no puede considerarse competitivamente exitoso si el desarrollo de su actividad comercial se edifica sobre la marginación, la exclusión y el detrimento de la calidad de vida de sus propios habitantes.

Tabla 1

Matriz de contraste entre la realidad del PPM y las categorías de Competitividad Turística.

Modelo Teórico	**Dimensión Indicador Específico**	**Discurso / Intencionalidad del PPM**	**Resultados Reales en el Territorio (Contraste Crítico)**
Ritchie & Crouch (2003)	Ventaja Comparativa vs. Ventaja Competitiva	Convertir los atributos simbólicos, leyendas e historia local en un producto turístico de gran singularidad y valor agregado.	El programa opera bajo un enfoque estático de dotación de recursos coloniales. Al masificar la marca a 177 pueblos, se ha estancado en su ciclo de vida al carecer de estrategias de gestión que añadan valor real e innovación a largo plazo.
	Sostenibilidad Económica	Dinamizar la economía, atraer flujos de inversión, generar empleo local y propiciar una derrama uniforme para la comunidad.	Los beneficios se concentran en un sector empresarial reducido y en hoteleros foráneos. Para los residentes locales, se traducen en empleos precarios de baja remuneración, baja calificación y alta estacionalidad.
	Sostenibilidad Sociocultural	Preservar las tradiciones, la identidad local y el patrimonio arquitectónico como fuentes de orgullo y cohesión comunitaria.	Se genera una "autenticidad escenificada" y artificial para el consumo del turista. Esto encarece el costo de la vida (gentrificación), privatiza espacios comunitarios y

			desplaza las dinámicas cotidianas de los residentes.
Dwyer & Kim (2003)	Recursos Creados e Infraestructura del Destino	Inyectar recursos federales y municipales para la mejora integral de la imagen urbana, conectividad y habitabilidad local.	"Turismo de fachada". El gasto público se concentra de manera obsesiva en la Zona de Monumentos Históricos para la estética visible al turista, desatendiendo los servicios básicos (agua, drenaje) de las periferias locales (Núñez & Ettinger, 2020).
	Factores de Soporte y Condiciones del Entorno	Fortalecer las finanzas y la capacidad operativa de los ayuntamientos mediante una sólida coordinación interinstitucional (14 dependencias).	El programa impone severas cargas burocráticas y operativas (ej. Agenda 21) a municipios con presupuestos mínimos y altos índices de marginación, debilitando su autonomía y capacidad financiera real (García & Guerrero, 2014).
	Gestión del Destino (Marketing vs. Planificación)	Posicionar el sello como marca competitiva en el mercado mediante plataformas de diagnóstico técnico y Agendas de Competitividad.	Aunque se estructuraron diagnósticos locales, la falta de transversalidad y la opacidad presupuestal de la SECTUR redujo las Agendas de Competitividad a esfuerzos cosméticos aislados, supeditados a la discrecionalidad política.
	Prosperidad Socioeconómica (Fin Ulterior de la CT)	Elevar la productividad global del municipio, generar riqueza distribuida y mejorar de forma integral la	La competitividad se torna unilateral e ilusoria. Al aislar el crecimiento comercial de las necesidades humanas básicas de la población nativa, el PPM incumple la premisa de Dwyer y Kim,

	calidad de vida de los habitantes.	pues el destino progresa macroeconómicamente pero sus residentes permanecen marginados.

Fuente: elaboración propia

Conclusión

A un cuarto de siglo de su implementación formal, el Programa Pueblos Mágicos de México representa una paradoja estructural dentro de las políticas de competitividad turística del Estado. Si se evalúa estrictamente desde un enfoque económico e institucional tradicional basado de forma exclusiva en la oferta y la mercadotecnia, el programa exhibe indicadores de éxito comercial notables. Ha logrado consolidar una marca país con un posicionamiento sumamente sólido en el mercado nacional, ha generado flujos constantes y crecientes de turismo doméstico hacia el interior del territorio y ha rescatado la infraestructura estética de más de un centenar de centros históricos coloniales, insertando a pequeñas localidades en circuitos globales de valor.

Sin embargo, al contrastar críticamente el PPM con los marcos teóricos contemporáneos de la Competitividad Turística (CT) desarrollados por Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003) -los cuales sitúan invariablemente el bienestar integral de los residentes y la sostenibilidad estructural como los fines últimos y legítimos de cualquier destino competitivamente exitoso-, el programa evidencia fallas de origen y deficiencias operativas de carácter crítico. La competitividad generada ha sido centralizada, unilateral y profundamente asimétrica. Al priorizar la explotación pasiva de la "ventaja comparativa" heredada y el diseño de un "turismo de fachada" o "autenticidad escenificada" para el consumo del excursionista, el Estado mexicano ha relegado la creación de ventajas competitivas dinámicas fundadas en la innovación, la capacitación profesional y la resiliencia comunitaria.

Esta desconexión entre el discurso del éxito institucional y la realidad empírica en el territorio desencadena fenómenos nocivos que fracturan la viabilidad del destino a mediano y largo plazo. La concentración obsesiva de los recursos públicos en las Zonas de Monumentos

Históricos ha institucionalizado prácticas de segregación y fragmentación urbana, desatendiendo de manera crónica el déficit de servicios e infraestructura básica (agua potable, drenaje, seguridad) en las periferias populares donde habita la fuerza laboral local. Asimismo, la precarización y alta estacionalidad del empleo, sumadas a los procesos de gentrificación, encarecimiento del costo de vida y mercantilización cultural, demuestran que el crecimiento de la actividad turística bajo este esquema no se traduce automáticamente en desarrollo social, sino en la acumulación asimétrica de la riqueza en élites empresariales selectas e inversionistas foráneos.

Finalmente, el análisis de los mecanismos de control revela una alarmante contradicción normativa: se imponen severas cargas burocráticas y agendas ambientales internacionales a administraciones municipales que históricamente operan bajo condiciones de marginación social y severa insuficiencia presupuestal.

Por lo tanto, la competitividad del PPM se torna unilateral e ilusoria al aislar el crecimiento comercial de las necesidades humanas básicas de la población nativa. Para que el programa transite hacia una verdadera sostenibilidad en las próximas décadas, el Estado mexicano debe reorientar de manera urgente sus políticas públicas sectoriales: la obtención y mantenimiento del sello "Mágico" debe dejar de ser considerado un fin cosmético intermedio de mercadotecnia, y transformarse en una estrategia transversal de ordenamiento territorial orientada, en primera instancia, a asegurar la sostenibilidad estructural, la gobernanza interna y la prosperidad socioeconómica real de las comunidades receptoras.

Referencias

Andrades, L., & Dimanche, F. (2019). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism Management*, 62, 360-376.

Añorve-Fonseca, N. N., Agatón-Lorenzo, D., Añorve-Fonseca, J. M., & Cruz-Vicente, M. Á. (2019). Diagnóstico al pueblo mágico de Taxco de Alarcón en el periodo de 1975-2018, mediante la teoría del ciclo de vida de un área turística. *Foro de Estudios sobre Guerrero*, 8(1), 373–381.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (3a ed.). Ediciones Akal.

Barroso, M. de la O., & Flores, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos del litoral: El caso de Huelva. *Estudios Turísticos*, (168), 119-142.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.

Enríquez Acosta, J. Á., & Vargas Ochoa, R. Y. (2021). El estudio de los Pueblos Mágicos. Una revisión a casi 20 años de la implementación del programa. *Dimensiones Turísticas*, 5(8), 9–38.

Fernández Poncela, A. M. (2016). Una revisión del Programa Pueblos Mágicos. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 10(1), 3-32.

Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

García Vega, D., & Guerrero García Rojas, H. R. (2014). El programa «Pueblos Mágicos»: análisis de los resultados de una consulta local ciudadana. El caso de Cuitzeo, Michoacán, México. *Economía y Sociedad*, 18(31), 71-94.

Green, J., Smith, R., & Taylor, L. (2020). Social progress and qualitative elements in tourism destination competitiveness. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(4), 512-530.

Guirao, J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de la literatura. *Ene: Revista de Enfermería*, 9(2), 0-0.

Gupta, S., & Singh, A. (2019). Conceptualizing destination competitiveness: A review across economic and management disciplines. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 12(1), 45-58.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.

López Levi, L. (2018). Las territorialidades del turismo: el caso de los Pueblos Mágicos en México. *Ateliê Geográfico*, 12(1), 6-24.

MacCannell, D. (1973). Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings. *The American Journal of Sociology*, 79(3), 589-603.

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.

Monfort, V. M. (1999). Competitividad y ciclo de vida de los destinos turísticos. *Papers de Turisme*, (25), 105-124.

Núñez Camarena, G. M., & Ettinger Mc Enulty, C. (2020). La transformación de un territorio cultural: El desarrollo de los Pueblos Mágicos en México: Pátzcuaro como caso de estudio. *Revista Urbano*, 23(41), 40-57.

Orta, M. (2005). Ventaja competitiva dinámica aplicada al turismo cultural de interior. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 14(2), 145-162.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.

Rosado Varela, Á. A., & Medina Argueta, G. (2014). Ciclo de vida turístico de Bacalar, Pueblo Mágico, Quintana Roo. *Teoría y Praxis*, (15), 96–120.

Shaadi Rodríguez, R. M., Pulido Fernández, J. I., & Rodríguez Herrera, I. M. (2018). La consolidación turística en los territorios que conforman el Programa Pueblos Mágicos (México): Un análisis de sus estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, (15), 1-33.

Velázquez García, M. A. (2013). La formulación de las políticas públicas de turismo en México: El caso del programa federal “Pueblos Mágicos” 2001-2012. *Diálogos Latinoamericanos*, (21), 89-110.

La capacitación como respuesta a las necesidades de mejora en las organizaciones deportivas

Job training as a response to the need for improvement in sports organizations

Alberto Rafael Aguilera Rivera[20]

Resumen

El objetivo de este ensayo fue reflexionar en torno a la importancia de la capacitación como una técnica administrativa estratégica para enfrentar los escenarios turbulentos y desafiantes que rodean a las organizaciones deportivas actualmente, cuyo fin es transformar y mejorar la práctica laboral contribuyendo con ello a la elaboración de productos y servicios de calidad y al logro de la propuesta organizacional. Para lograrlo se analizaron textos relacionados a la capacitación y cómo esta técnica administrativa ha sido empleada en los contextos deportivos resaltando su importancia como un método valioso y estratégico para aumentar los conocimientos, competencias, habilidades, actitudes y valores de los colaboradores que repercuten en la mejora organizacional. Por lo cual se definió el concepto, sus características, reflexionando en su empleo o no en dichas organizaciones y sus posibilidades en la mejora laboral y organizacional. Concluyendo en que el adecuado uso de esta metodología organizacional es un aporte estratégico efectivo, eficiente y eficaz en la búsqueda de mejores desempeños laborales individuales y colectivos que repercuten positivamente en el logro de la propuesta organizacional.

Palabras clave: Administración; Capacitación; Competitividad; Mejora organizacional; Organizaciones deportivas.

Abstract

[20] Candidato a Maestría en Ciencias del Deporte por la Universidad del Futbol y Ciencias del Deporte. Pachuca. México. Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana. Azcapotzalco. CDMX. Director Técnico de Futbol por la Federación Mexicana de Futbol. Investigador independiente. México. ararrivera10@gmail.com ORCID: https://orcid,org/0009-0005-5915-7795

The modern world is characterized by significant environmental changes and challenges that directly impact organizations and their production and work processes. In these environments, employee learning and knowledge are now essential for effective, high-quality individual and organizational performance. This essay proposes a reflection on training as an administrative technique for addressing the turbulent and challenging scenarios surrounding sports organizations. Its aim is to transform and improve work practices within the current context, contributing to the achievement of the organization's objectives. Methodologically, a documentary study was conducted using hermeneutics to analyze texts related to how this administrative technique is a valuable method for increasing the knowledge, competencies, skills, attitudes, and values of employees, which in turn impacts organizational improvement. The concept and characteristics of training were defined, and its use in such organizations and its potential for workplace and organizational improvement were considered. The conclusion is that the appropriate use of this organizational methodology is an effective, efficient, and efficacious contribution to achieving the organization's objectives.

Keywords: Competitiveness; Job training; Management; Organizational improvement; Sport organizations.

Introducción

El mundo globalizado de hoy se caracteriza entre otros factores, por transformaciones importantes en los ambientes externos e internos que repercuten en los procesos laborales generadores de productos y servicios en las organizaciones, procesos en los que el conocimiento, la creatividad y el aprendizaje continuo de los colaboradores representan condiciones fundamentales pare el desempeño óptimo y de calidad a nivel individual y colectivo.

Actualmente un factor importante de muchas organizaciones deportivas responde a la necesidad de desarrollar un conjunto de acciones organizacionales para mejorar su gestión y operación ofreciendo productos y servicios de calidad, entre las que sobresale el empleo de conocimientos administrativos, con el fin de insertarse de mejor manera en la dinámica competitiva, tanto en cancha como en oficina (Guidotti et al., 2023). El fin es mejorar la calidad de la administración mediante métodos y técnicas efectivas, eficaces y eficientes dentro del nicho comercial, así como determinar cómo y de qué manera estos métodos y

técnicas repercuten positivamente en el actuar organizacional (Mejía y Ramírez, 2021). Una de estas técnicas es la capacitación.

La tesis de la que parte este ensayo se enmarca en las necesidades de cambio en la organización del trabajo para la producción de bienes y servicios de calidad en las organizaciones deportivas; las cuales requieren que el proceso de capacitación se conciba como una estrategia para mejorar el desempeño laboral individual y colectivo de las mismas.

El mundo globalizado de hoy, expresado en la economía capitalista, el avance vertiginoso de la tecnología de información y comunicación, así como la aparición de nuevos actores que demandan su participación en los mercados, han provocado que los ambientes que rodean a las organizaciones deportivas se conviertan en escenarios plenos de desafíos que demandan una transformación y mejora constante en todas sus estructuras y procesos para poder ser efectivas en el logro de metas y objetivos, eficientes en el uso de recursos y eficaces en la satisfacción de las necesidades y deseos de las personas. Escenarios en los que ahora el conocimiento, la creatividad y el aprendizaje continuo de los colaboradores representan condiciones fundamentales para el desempeño laboral óptimo y de calidad a nivel individual y colectivo que se expresa en mejores productos y servicios.

Para enfrentar estos desafíos en los escenarios deportivos, es necesario como señala Espartero (2016), contar con colaboradores competentes en todos los niveles organizacionales, que posean una base amplía de conocimientos y mayores niveles de formación para el trabajo, estos es, como indica Soto (2004), trabajadores que sean portadores de un mayor y mejor capital intelectual y creativo debido a las exigencias de los modernos procesos productivos que no sólo requieren habilidades y destrezas en la ejecución de las tareas (saber hacer); sino, sobre todo, aporte intelectual y creativo (saber); además de participación y solución de los problemas y amenazas (saber ser). Sólo de esta manera, se podrá laborar con criterios de productividad, competitividad y calidad en el trabajo; se contribuirá al propósito de lograr la propuesta organizacional expresada en su visión, misión, objetivos y valores; y se dará mayor certidumbre a la sostenibilidad de la misma.

Por otra parte, como señala Ordoñez-Saavedra (2024); en la gran mayoría de las organizaciones deportivas existe personal que no cubre adecuadamente el perfil del puesto y no desempeña correctamente sus funciones; sobre todo en economías denominadas

emergentes, como las del contexto latinoamericano, africano y de Asia central; por lo que el costo es muy elevado, tanto en recursos materiales como organizacionales. Investigaciones al respecto como las de Eddif et al., (2024); Guidotti et al., (2023); Mejía y Ramírez, (2021); y, Rozo et al., (2022); señalan la ausencia de prácticas administrativas adecuadas a las exigencias de los ambientes organizacionales deportivos actuales; entre ellas las capacidades, competencias, habilidades, actitudes y valores del personal directivo y operativo; por lo que en opinión de Aparicio-Herguedas et al., 2023; Asún et al., 2020; Millar y Stevens, 2012. Para mejorar esta condición es necesario brindar capacitación a todos los niveles posibilitando con ello mejores desempeños organizacionales.

Ante este contexto, para lograr una mejora en las organizaciones deportivas relacionadas a las capacidades, competencias, destrezas y actitudes hacia el trabajo de todo su personal, se requiere de una técnica administrativa adecuada mediante la cual se posibilite transformar a toda la organización hacia un nivel mayor de desempeño, basado en la mejora laboral de los colaboradores y la superación personal de los mismos, y su contribución a la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores y usuarios mediante la elaboración de mejores productos y servicios. Dicha técnica es, como ya se mencionó, la capacitación laboral, pero este proceso debe realizarse como menciona Zarazúa (2000), de manera estratégica mediante una serie de principios que deben cumplirse óptimamente para que mediante el aprendizaje se logren modificar los conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes y valores; y sea efectivo a los intereses de todos los involucrados, principalmente los usuarios y clientes de los productos y servicios de la organización deportiva.

El objetivo de este ensayo es reflexionar acerca de la importancia que en la actualidad, dadas las carencias laborales de los colaboradores a nivel gerencial y operativo mencionadas en la literatura (Aparicio-Herguedas et al., 2023; Arencibia, 2018; Asún et al., 2020; Ayala-Zuluaga et al., 2015; Bennassar-García y Silva-Suniaga, 2024; Çiftçi y Mirzeoğlu, (2014); Espartero, 2016; Gudeil, 2016; Guidotti et al., 2023; Moreira-Vera et al., 2018; Ordoñez-Saavedra, 2024; Rolim, 2024; y, Salgado-Varandela et al., 2019); representa el proceso de capacitación al interior de las organizaciones deportivas como una estrategia apegada a una serie de principios a partir de la tesis de que esta herramienta contribuye a una mejora laboral y organizacional posibilitando con ello una fuente generadora de ventajas competitivas y

como un proceso permanente y flexible de mejora que se extiende a lo largo de toda la vida productiva del individuo y se desarrolla en todos los niveles, funciones y posiciones dentro de la organización para el logro de metas y objetivos y la elaboración de productos y servicios de calidad.

Desarrollo

El capital humano en las organizaciones deportivas

Para cualquier organización deportiva, independientemente del sector económico al que pertenezca, su carácter orgánico y su tamaño, el factor humano es fundamental, debido a que mediante éste se realizan las actividades y se puede lograr la propuesta organizacional. El éxito de toda organización, entendiendo por éxito el logro de la visión, misión y objetivos, depende principalmente de las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores de todos y cada uno de los colaboradores. Cualquier organización deportiva podrá ser sustentable y sostenible sólo sí sus colaboradores están debidamente capacitados para realizar sus tareas y funciones en beneficio de ella. Por lo que, para Soto (2004); la organización deberá tener bien claro qué se requiere para que pueda formar y orientar a sus colaboradores respecto a las necesidades de los mismos para laborar de mejor manera y la manera en cómo deben hacerlo.

Las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los miembros de la organización representan para Cueva et al., (2017); el principal activo; las deportivas no son la excepción, tal como lo expresan Manev y Jakimovski (2017), pues éste genera conocimiento y creatividad en el trabajo y posibilita tal como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999), la obtención de una ventaja competitiva sostenible basada en la capacidad de ingenio y aprendizaje individual y la difusión y socialización de los conocimientos a toda la organización. Por lo que es fundamental mantenerlos actualizados mediante procesos de capacitación y formación en el trabajo.

¿Qué se entiende por capacitación?

En el marco de este ensayo, y teniendo en cuenta las coincidencias entre las definiciones de Nava (2017); Soto (2004); y Zarazúa (2000); se entiende a la capacitación como un proceso sistemático y continuo de enseñanza-aprendizaje que pretende que los integrantes y

colaboradores de una organización adquieran competencias, conocimientos, habilidades blandas y duras, y valores para mejorar su efectividad, eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, con criterios de calidad en el desempeño laboral. Para estos autores la capacitación se considera adiestramiento cuando se desarrollan destrezas en una tarea específica; es perfeccionamiento cuando se tiende a la actualización del trabajador; es reconversión al capacitar a los colaboradores que van a cambiar de puesto o de actividad ocupacional; y se define como desarrollo cuando no sólo se atiende a las necesidades de capacitación del puesto laboral, sino que también se incluyen otras áreas y conocimientos necesarios para la mejora personal.

De manera general, la capacitación se entiende como un proceso enfocado fundamentalmente a mejorar la calidad del capital humano en las organizaciones deportivas, por lo que debe valerse de todos aquellos factores y recursos que sean necesarios para aumentar competencias, conocimientos, desarrollar destrezas y mejorar actitudes hacia el trabajo. El objetivo central es generar procesos de transformación y mejora en las actividades y funciones laborales a nivel gerencial y operativo para cumplir las metas y objetivos de la organización.

Respecto a esta técnica administrativa en espacios deportivos globales de enorme competitividad resalta la importancia de la educación y la capacitación como factores principales de la formación para introducir un cambio de comportamientos y actitudes tendientes a la generación de una cultura laboral diferente, que eleve el desarrollo personal de los colaboradores y se manifieste en la productividad y competitividad de las organizaciones.

Actualmente, los procesos en las organizaciones deportivas, entre estos los generadores de bienes y servicios, no requieren solamente de equipos, materiales y tecnologías de punta, sino también del aprovechamiento de su capital humano y las distintas maneras de gestionar, organizar y proveer de competencias, conocimientos, destrezas y actitudes para el desempeño laboral productivo de calidad de éste, las cuales, además de propiciar un empleo eficiente y racional de los diversos recursos disponibles para lograr sus metas y objetivos, así como propiciar una real responsabilidad social, tengan la capacidad de estimular la creatividad y la innovación y la superación intelectual de todos los colaboradores.

Hoy día en los procesos de educación y capacitación en los espacios deportivos, los colaboradores encuentran los medios para ejercer plenamente su libertad de forma responsable en beneficio de su propia realización y, en consecuencia, de su organización y de la sociedad, proceso básico que debe surgir en el seno de las familias, las escuelas, los gobiernos, los sindicatos y, principalmente, los centros de trabajo.

La transformación y la mejora organizacional y productiva en las organizaciones deportivas implica que tanto los colaboradores como los directivos adquieran y actualicen continuamente competencias, conocimientos, destrezas y actitudes, tanto para el trabajo individual como las funciones organizacionales.

Sin embargo, actualmente se carece sobre todo en las regiones de economías emergentes como la latinoamericana de condiciones teórico-técnicas (investigaciones, marcos teóricos, ausencia de datos e información técnica, instructores competentes en materia deportiva a nivel organizacional y deportivo); que puedan sostener, con esquemas y conceptos, sistemas de capacitación (formación y actualización) en los espacios del deporte a nivel gerencial y operativo.

La mayoría de las organizaciones deportivas, propias del contexto latinoamericano adolecen tal como lo señalan Rozo et al., (2022); de una administración basada en los conocimientos humanos generados a lo largo de los años, para gestionar y operar a las entidades públicas, privadas y sociales; lo cual impide el adecuado desarrollo de los diversos procesos organizacionales que le competen, entre estos el proceso administrativo de la capacitación. Investigaciones al respecto como las de Andrey (2022); Espartero, (2016); y, Ordoñez-Saavedra, (2024); señalan que estas organizaciones muestran graves problemas respecto a los liderazgos. La poca correspondencia entre los perfiles reales con las necesidades de formación que exigen los puestos directivos, representa un asunto problemático, pues cómo diagnosticar, diseñar e implementar programas de capacitación, si el máximo líder no posee el conocimiento de la teoría administrativa. Asimismo, otras investigaciones como las de Llamas-Cruz et al., (2023); Joaquim et al., (2011); y, Rolim (2024); refieren las necesidades de capacitación del personal operativo en las entidades deportivas.

Si a lo anterior se le suma que en los espacios académicos se carece de interés por profundizar en el tema, se entenderá por qué buena parte de las organizaciones deportivas principalmente

de las denominadas economías emergentes, se encuentran en problemas que pueden convertirse en su poca sostenibilidad ante las exigencias del entorno, lo que se manifiesta en la urgente aplicación de la capacitación en el contexto organizacional deportivo.

Además, las organizaciones manifiestan problemas que atañen a la resistencia a cambios y mejoras por parte de su capital humano, así como la falta de sensibilidad ante los desafíos que impone la globalización, los avances tecnológicos y la aparición de nuevos y exigentes actores; colocando a la capacitación como una técnica estratégica para minimizar las resistencias, sensibilizar al personal y hacerse de competencias, conocimientos, destrezas y actitudes individuales y colectivos dirigidos a la calidad en sus actividades y funciones laborales, relacionadas a la realidad actual que deben enfrentar en el sector deportivo.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario reflexionar en la necesidad de proponer al proceso de capacitación al interior de las organizaciones deportivas sustentados en la realidad en que se encuentran actualmente como estrategia para mejorar los desempeños y posibilitar su sostenibilidad.

El proceso de capacitación en las organizaciones deportivas

A finales del siglo pasado, como consecuencia de la globalización de la economía los entes deportivos se vieron inmersos en una realidad mucho más lucrativa que transformó a las actividades deportivas independientemente de su nivel y fines de ejecución; convirtiéndolo en uno de los espacios del sector del ocio, la recreación, la activación, la salud, la competencia, el espectáculo y el entretenimiento, que exigen un mayor nivel en su administración, independientemente del sector económico al que pertenece, de su tamaño y de su configuración orgánica tal como lo señalan Eddif et al., et al., (2024); Gabriel y Alina, (2014); Garner et al., (2016); Guidotti et al., (2023); y, Hallmann et al., (2024). Investigaciones realizadas al respecto en diferentes contextos como las de Mejía y Ramírez (2021); señalan que la forma de responder a estos escenarios ha sido muy limitada, donde la administración de las organizaciones deportivas carece de un conjunto de teorías y conocimientos específicos para gestionar y operar racionalmente. Además de lo ya mencionado acerca de los perfiles reales y los ideales tanto a nivel gerencial, como operacional, donde el capital humano no corresponde a las competencias, habilidades, conocimientos que se requieren para un desempeño eficiente, productivo y competitivo en

los tiempos actuales, donde cualquier organización, independientemente de su sector y su tamaño, se debe administrar con el conjunto de conocimientos humanos generados para la gestión y operación racional de la misma.

Este desequilibrio en los perfiles y desempeños de los colaboradores afecta los productos y servicios que se ofrecen pues estos carecen de calidad y en su mayoría tal como lo manifiestan Barros et al., (2018); Chelladurai y Chang, (2000); Radaković et al., (2025); Yoshida, (2017); no cuentan con la aceptación debida en el mercado; en consecuencia, se afecta directamente la competitividad, productividad y, en el caso de los entes privados, en la rentabilidad de la organización.

Como consecuencia, existen organizaciones deportivas que se conforman con un nivel limitado en su gestión y operación que se manifiesta no sólo en una mala gestión y operación, sino en colaboradores insatisfechos que llevan consigo sus limitadas habilidades y conocimientos a sus espacios laborales y fungen como eslabones multiplicadores de incompetencia.

La manera de comenzar a corregir estos caminos se encuentra en el reconocimiento de las deficiencias que poseen muchas organizaciones deportivas dados los resultados de diversas investigaciones respecto al nivel de su administración y cuáles son las razones principales de su estancamiento, (Cucui y Cucui, 2014; Eddif et al., 2024; Guidotti et al., 2023; Joaquim et al., 2011; Mejía y Ramírez, 2021; Rozo et al., 2022); y la necesidad, como ya se mencionó, de considerar estratégicamente a la capacitación como un proceso sistemático y continuo que posibilita la mejora en el desempeño laboral individual y organizacional, considerando la forma correcta de aplicar dicho proceso tal como lo indican González y Piñeiro, (2024), así como la relevancia que esto genera para la propuesta organizacional dentro de ambientes enormemente exigentes y competitivos.

En este contexto, tal como lo manifiestan Lozano-Quiñones y Perilla-Maluche (2025); el capital humano debe cuestionar su propia situación en la organización, pues precisamente la capacidad que posee éste para transformarse y mejorar reside en el conocimiento y experiencia que tienen de los procesos, y de las competencias, saberes, destrezas y actitudes que se requieren para lograrlos, lo que le permite descubrir y generar estrategias que posibiliten el enfrentamiento de mejor manera a los desafíos del entorno. El capital humano

es el único factor que puede concebir una situación deseada de la organización estableciendo las diferencias respecto a la situación actual y realizando las actividades para lograrlo.

El análisis de las relaciones entre la organización y su entorno, el conocimiento racional de las estructuras y procesos organizacionales y el diagnóstico objetivo de las necesidades relacionadas a las competencias, conocimientos, destrezas y actitudes que se requieren en el capital humano, permiten establecer procesos de capacitación adecuados, basados en criterios objetivos que posibilitan enfrentar de manera adecuada la incertidumbre. Un proceso de capacitación sujeto a la racionalidad que ofrece la participación directa del capital humano significa la oportunidad de establecer la certidumbre, recuperar el equilibrio y tomar decisiones adecuadas.

No en balde, la teoría administrativa coloca al proceso de capacitación y aprendizaje como la estrategia más adecuada para facilitar la adaptación al entorno, y propiciar la transformación y la mejora organizacional. Como lo apuntan Nonaka y Takeuchi (1999); y, Perilla-Maluche (2025); que en un entorno económico donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para establecer una ventaja competitiva duradera es el la innovación y el conocimiento. Lo que motiva a enfocar la atención a los factores que permiten la acumulación de conocimientos, competencias, destrezas y actitudes en las organizaciones deportivas, esto, en las condiciones que favorecen la generación de procesos de aprendizaje continuo como lo es la capacitación constante.

Para ello habría que comenzar por las dirigencias que deberán sujetarse a un concreto análisis de puesto que establezca las características formativas necesarias para desempeñar ese cargo; si se carece de estas, lo siguiente sería participar de una constante instrucción para dominar esas funciones en la línea gerencial ejecutiva.

Las diferentes investigaciones realizadas al respecto, ya mencionadas como las de Andrey, (2022); Gudiel, (2016); Méndez, (2015); Moreira-Vera et al., (2018); y, Salgado-Barandela et al., (2019); consideran que los directivos sin un perfil acorde al puesto son parte del problema de la mala administración que se realiza en el desempeño de las organizaciones deportivas; pero pueden ser parte de la solución también, (Çiftçi y Mirzeoğlu (2014); Joaquim et al., (2011); Neferu, 2018; Ordoñez-Saavedra, 2024; Padierna, 2020; Rodríguez, 2017); pero para ello tendrían que participar necesariamente en una serie de cursos de

capacitación que convierta las carencias en virtudes que les posibiliten hacerse de los conocimientos que requiere una administración racional y profesional, concentrándose en programas que traten las temáticas de la administración, gestión y operación organizacional; deporte y sus diferentes orientaciones en la práctica; teoría y metodología del entrenamiento; modelos administrativos que se puedan aplicar a las organizaciones deportivas; estilos de liderazgo y toma de decisiones; marketing; gobernanza y responsabilidad social; normas y procesos de calidad, calidad total y mejora continua, así como sustentabilidad y sostenibilidad.

Asimismo, tendría que participar, mediante talleres, sobre habilidades de comunicación, negociación, participación y trabajo en equipo; entendimiento de los procesos de cambio y mejora, el desempeño organizacional con perspectiva de género, usos y alcances de las redes sociales, idiomas, manejo de las tecnologías de la información y uso de la inteligencia artificial, con el fin de hacerse de competencias, conocimientos habilidades, actitudes y valores específicos en la disciplina del deporte y la administración como conjunto de conocimientos humanos enfocados a cualquier tipo de organización deportiva, para que puedan desempeñar con coherencia y racionalidad organizacional sus labores y funciones de forma óptima y efectiva.

Por su parte, la mayoría de los operarios también refieren carencias en su desempeño; igual sucede cuando se habla de entrenadores y profesores de educación física producto de las limitaciones en su formación tal como indican Ayala-Zuluaga et al., (2015); Bennasar-García y Silva-Suniaga, (2024); Llamas-Cruz et al., (2023); y, Rolim (2024); donde se requiere mayor y mejor educación y capacitación para que éstos contribuyan a una educación física y una práctica deportiva de calidad en el contexto en el que se desempeñan.

Al igual que las dirigencias, los operarios tendrían que participar de los cursos anteriormente descritos pues tal como explican Aparicio-Herguedas et al., (2023); Arencibia et al., (2018); Castillo y Ponciano (2021); González y Piñeiro (2024); y, Papageorgiou et al (2023); como un curso de capacitación sirve para mejorar las habilidades, conocimientos, competencias y actitudes de entrenadores y profesores para la enseñanza deportiva. De tal manera que juntos, directivos y operarios se colocan en mayores y mejores condiciones para generar organizaciones deportivas de excelencia.

Los diversos cursos y talleres que se pueden realizar para mejorar los desempeños laborales y organizacionales, también deben responder a las metodologías adecuadas, así como a los marcos regulatorios correspondientes a cada país; el hacerlo así es el camino y la estrategia más racional y coherente para lograr que la instrucción ofrecida a los colaboradores repercuta de manera positiva en toda la organización, además de los beneficios que le aporta a las personas en su trabajo y en sus diferentes espacios de desempeño.

Conclusiones

La globalización económica, el desarrollo vertiginoso de la tecnología y la aparición de nuevos agentes que exigen buenos y mejores productos y servicios, han propiciado que las organizaciones deportivas enfrenten el desafío de incrementar y mejorar su eficiencia y competitividad. Para ello deberá contar en personal, con los conocimientos, las competencias, las destrezas y las actitudes correspondientes. En caso de carecer de ellos deberán obtenerlas mediante la puesta en marcha de procesos de capacitación

Para las organizaciones deportivas resulta conveniente reconocer que la capacitación significa una necesidad ineludible para enfrentar las nuevas condiciones económicas, sociales y organizacionales, lo cual implicara entenderla y emplearla como un proceso estratégico continuo de mejora laboral y organizacional, generador de ventajas competitivas sostenibles.

En la medida que se capacite al personal en diferentes tópicos relacionados al deporte y la administración éste será más competitivo y productivo, realizará sus funciones y actividades con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, los compañeros y la organización misma, lo cual traerá como consecuencia un mayor y mejor desempeño laboral extensible al ámbito personal. Por su parte, la organización obtendrá mayores beneficios al capacitar al personal puesto que colaboradores bien preparados elevarán el nivel de calidad, competitividad y productividad realizando su trabajo en forma efectiva, eficiente y eficaz.

La capacitación solo será efectiva si se respetan los principios metodológicos y se sujetan a los marcos regulatorios correspondientes. No se trata de la aplicación simple y sencilla sin un orden y una secuencia, sino del establecimiento de un marco teórico y metodológico en el

que las organizaciones deportivas se podrán apoyar para diseñar procesos de capacitación en función de las necesidades y prioridades de la entidad deportiva.

Con el uso riguroso de los principios del proceso de capacitación en el diseño, aplicación, evaluación y seguimiento de programas de capacitación, con actitudes proactivas de todos y cada uno de los colaboradores en su administración y con el seguimiento adecuado y constante del comportamiento de los factores internos y externos, se estará en posibilidad de mejorar los desempeños en los puestos laborales.

Por último, ante la escasa intervención teórica y práctica sobre el tema en los contextos de las economías emergentes, donde se encuentra la región de América Latina, será necesario comenzar a generar investigaciones al respecto con la finalidad de contribuir al mejoramiento y desarrollo de las prácticas deportivas.

Referencias

Andrey, B. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. *Ciencia y Deporte, 7(1),* 177-206. https://dx.doi.org/10.34982/2223.1773.2022.v7.no1.013

Aparicio-Herguedas, J. L., Fraile-Aranda, A., & Rodríguez-Medina, J. (2023). Teaching skills in physical education teacher training: theoretical and factor models. *Humanities and Social Sciences Communications, 10(1),* 12. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01495-9

Arencibia, M. A., Díaz, M. M., Ramírez, B. M. B., & Cedeño, S. L. V. (2018). Diagnóstico de capacitación a entrenadores de Bádminton de la iniciación deportiva en Pinar del Río, Cuba. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 13(1),* 24-30. https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/745

Asún, S., Chivite, M. T., & Romero, M. R. (2020). Perceptions of professional competences in physical education teacher education (PETE). *Sustainability, 12(9),* 3812. https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3812#Introduction

Ayala-Zuluaga, C. F., Aguirre-Loaiza, H. H., & Ramos-Bermúdez, S. (2015). Formación

académica y experiencia deportiva de los entrenadores suramericanos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte, 37(4),* 367-375. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S010132891500089X

Barros, F. M. A., Pedroso, C. A. M. D. Q., Miranda, Y. D. H. B. D., Sarmento, J. P., Silva, V. H. R., Corte-Real, N., ... & Dias, C. (2018). Qualidade de serviços e satisfação de espectadores de eventos esportivos: Uma revisão sistemática. *Movimento, 24(4),* 1381-1394. https://doi.org/10.22456/1982-8918.83195

Bennasar-García, M. I., & Silva-Suniaga, M. A. (2024). Quality Physical Education: Reality in Latin America. *MENTOR Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, *3(7),* 269 291. https://doi.org/10.56200/mried.v3i7.7253

Castillo, L., & Ponciano, D. (2021). Modelo de Capacitación para Entrenadores de Fútbol en el Departamento de Guatemala. *Latin American Journal of Sport Management*, *5(2),* 44-62. http://ljsm.algede.org/index.php/LJSM_1/article/view/11/8

Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport management review, 3(1),* 1-22. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352300700775

Çiftçi, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 152,* 740-745. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814053804

Cucui, G. G., & Cucui. I. A. (2014). Research on the management of sports organizations. Procedia, Social and Behavioral Sciences, 140, 667-670. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.490

Cueva, B., Acosta, A., Idrobo, D., Rueda, F. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: Un análisis crítico. *Revista Espacios*, *38(44),* 24. https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p24.pdf

De Grip, A., & Sauermann, J. (2013). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, *8,* 28-36. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1747938X12000437

Eddif, F. Z., El Rajaallah, M., & Jemjami, N. (2024). Gouvernance des organisations

Sportives: Aperçu sur les pratiques actuelles. *Hal Open Science*. https://hal.science/hal05126405v1/document

Espartero, J. (2016). Por la necesaria intervención estatal en la regulación de las profesiones del deporte. *Cultura, Ciencia y Deporte,* 17-26. https://doi.org/10.12800/ccd.v11i31.639

Garner, J., Humphrey, P. R., & Simkins, B. (2016). The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports. *International Review of Financial Analysis, 47,* 197-204. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521916300898

González, T. D. F., & Piñeiro, S. N. (2024). Talleres científico-metodológicos, alternativa para capacitar a entrenadoras de gimnasia rítmica de Ecuador. Podium. *Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 19(2).* e1594. https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1594

Gudiel, O. (2016). *Importancia de la Preparación Especializada del Administrador de una Organización Deportiva Nacional.* (Doctoral dissertation, University Galileo). URI: http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/406

Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Knowledge, competencies, and skills for a sustainable sport management growth: a systematic review. *Sustainability, 15(9),* 7061. https://doi.org/10.3390/su15097061

Hallmann, K., Heikkinen, S., & Vehmas, H. (2024). *Management of sport organizations at the crossroad of responsibility and sustainability: Perceptions, Practices, and prospects around the World*. Springer Nature.

Joaquim, B. A., Carvalho, M. J., & Batista, P. M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento, 17(1)* 255–279, https://doi.org/10.22456/1982-8918.15104

Llamas-Cruz, O., Barreras-Villavelázquez, T. de J., & Soto-Valenzuela, M.C. (2023). Competencias profesionales del entrenador deportivo: Revisión sistemática. *Revista Mexicana De Ciencias De La Cultura Física, 2(6),* 1–13. https://doi.org/10.54167/rmccf.v2i6.1217

Lozano-Quiñones, S. K., & Perilla-Maluche, R. B. (2025). El capital humano y sus factores

contextuales. *Revista Gestión y Finanzas, 7(12),* 52–57. https://doi.org/10.59514/2539-0686.3877

Manev, G., & Jakimovski, J. (2017). Role of knowledge management in sport organizations. *International Journal of Economic Practice and Policy*, *(2),* 150-171. https://aseestant.ceon.rs/index.php/skolbiz/article/view/16091/6447

Mejía, C., & Ramírez, C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, *10(1),* 59-66. https://doi.org/10.6018/sportk.461671

Méndez, R. B. (2015). El directivo deportivo del Siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española De Educación Física y Deportes*, *(410),* 41–55. https://doi.org/10.55166/reefd.v0i410.100

Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances. *Sport Management Review, 15(3),* 288-303. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352312000150

Mollahoseini, A., & Farjad, S. (2012). Assessment effectiveness on the job training in higher education (case study: Takestan University). *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47,* 1310-1314. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812025530/

Moreira-Vera, D., Gutiérrez-Cruz, M., & Moreira-Mendoza, V. (2018). La formación de competencias profesionales en dirigentes del Sistema Deportivo Ecuatoriano desde la ciencia y la tecnología. *Revista científica Especializada En Ciencias De La Cultura Física y del Deporte, 15(36),* 71–83. https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/444

Nava. L. (2017). *Definición, objetivos, importancia y marco filosófico de la capacitación*. Unidad de apoyo para el aprendizaje. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: https://recursoseducativos.unam.mx/handle/123456789/22047

Neferu, F. (2018). The importance of the manager's qualities in developing the sports organization. *Annals-Economy Series, 2,* 109-114. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2018-02/12_Neferu.pdf

Nonaka, S. & Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford

University Press.

Ordoñez-Saavedra, N. (2024). Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte. 10(1):* 2534. http://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534

Padierna, C. J. C. (2020). La formación profesional en gestión de instalaciones deportivas: revisión documental. *VIREF Revista De Educación Física, 9(1),* 72–89. Recuperado a partir de: https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/340134

Papageorgiou, E., Krommidas, C., Digelidis, N., Moustakas, L., & Papaioannou, A. G. (2023). An online PETE course on intercultural education for pre-service physical education teachers: A non-randomized controlled trial. *Teaching and Teacher Education,* 121, 103920. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X22002955

Perilla Maluche, R. B. (2025). La innovación organizacional y su relación con la competitividad. *Revista Gestión y Finanzas, 7(13),* 59–67. https://doi.org/10.59514/2539-0686.4070

Radaković, M., Turčinović, Željko, Sredojević, D., Čolović, M., & Jovin, S. (2025). Application of quality and it tools in sports organizations. *Scientific Journal Management in Sports,16(2),* 84–114. https://doi.org/10.46793/ManagSport16-2.084R

Rodríguez, S. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana De Investigación Educación y Pedagogía RIIEP, 10(2),* 79-90. https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05

Rolim, M. K. S. B. (2024). *Competencias profesionales y necesidades formativas de los entrenadores y las entrenadoras de voleibol en edad escolar* (Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona, Spain). URI: https://hdl.handle.net/2445/212628

Rozo, R. K. D., Porras, R. K. A., Bolívar, S. O. D., Castro , J. A., & Liévano , J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales . *Retos*, *46*, 1015–1021. https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540

Salgado-Barandela J., Barajas, Á., Sánchez-Fernández, P., Gambau, V. & Silva, R. (2019).

Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deportes, (424),* 45-56. https://doi.org/10.55166/reefd.vi424.722

Soto, S, R. (2004). Capacitación en el trabajo, tarea pendiente en el proceso de cambio organizacional. *Revista Gestión y Estrategia,* (26), 59-69. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2004n26/Soto

Yoshida, M. (2017). Consumer experience quality: A review and extension of the sport management literature. *Sport Management Review, 20(5),* 427-442. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352317300153

Zarazúa, V. (2000). El proceso de capacitación desde un enfoque estratégico. *Revista Gestión y Estrategia, 18,* 89-100. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2000n18/Zarazua



Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

@idead.ut @ideadUT

@idead_ut @idead.unitolima