

VOLÚMEN 4
NÚMERO 8
Enero-junio 2025

 **EXCELENCIA**
ADMINISTRATIVA ONLINE

EXCELENCIA ADMINISTRATIVA ONLINE año 2025, número 8, enero-junio 2025, es una revista de publicación continua editada en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Campus Universitario # 2 Circuito Universitario No. 1, C.P. 31125 Chihuahua, Chih., México Tels. (614) 442-0000, (614) 442-0030 Ext. 6623, <https://vocero.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa>, Directora: Dra. Cristina Cabrera Ramos, Editor responsable: M.Au. Gloria Antonieta Martínez Caro. Reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-2023-101113251800-102, eISSN 2992-8508 Responsable de la última actualización: Secretaria de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, M.A.R.H. Erika Nancy Rodríguez Quintana. Fecha de la última modificación: agosto 2025.

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Universidad Autónoma de Chihuahua

M.D. Luis Alfonso Rivera Campos

Rector

**C.P. Jesús Ignacio Rodríguez
Bejarano**

Secretario General

Dr. Luis Carlos Hinojos Gallardo

Director de Investigación y Posgrado

**M.A.P. Martha Lorena Mier
Calderón**

Directora Académica

L.A.E. Alberto Eloy Espino Dickens

Director Administrativo

**Dra. Ruth del Carmen Grajeda
González**

*Directora de Extensión y Difusión
Cultural*

M.A.P. Marcela Herrera Sandoval

*Directora de Planeación y Desarrollo
Institucional*

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Cristina Cabrera Ramos

Directora

**M.F. Armando Salustio González
Terrazas**

*Secretario de Planeación y Desarrollo
Institucional*

**M.A.R.H. Erika Nancy Rodríguez
Quintana**

*Secretaria de Investigación y
Posgrado*

M.F. Viviana Berroterán Martínez

Secretaria Académica

**M.A. Cynthia Guadalupe Parra
Almada**

*Secretaria de Extensión y Difusión
Cultural*

M.A.R.H. Victoria Herrera Nieto

Secretaria Administrativa

Equipo Editorial

EQUIPO EDITORIAL Y CONSEJO DE ARBITRAJE

Dra. Cristina Cabrera Ramos

Presidenta

M.Au. Gloria Antonieta Martínez Caro

Editora General

Dra. Marisol García Alvarado

Editora Científica

M.A.R.H. Erika Nancy Rodríguez Quintana

Editor Gráfico

Consejo Local

Dra. Irma Leticia Chávez Márquez

Dr. José Eduardo Domínguez Arrieta

Dra. María Del Carmen Gutiérrez Diez

Dr. Juan Oscar Ollivier Fierro

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra

Dr. José Luis Bordas Beltrán

Consejo Nacional

Dr. Arturo Tavizón Salazar (Universidad Autónoma de Nuevo León)

Dr. David Vázquez Guzmán (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez)

Dr. Apolinar Zapata Aguilar (Universidad Tecnológica de Mérida)

Dra. Brenda Marcela Salcido Trillo (Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez)

Dr. René Adrián Moreno Parra (Universidad La Salle Chihuahua)

Consejo Internacional

Dra. Rocío Samino García (Universidad Rey Juan Carlos, España)

Dr. Juan Carlos Aguado Franco (Universidad Rey Juan Carlos, España)

Dr. Boris Adolfo Llanos Torrico (Universidad Autónoma Ortiz Frías, Bolivia)

Dra. María Gisela Escobar Domínguez (Universidad Metropolitana, Venezuela)

ÍNDICE

Ensayo científico: Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública Montes Sánchez ¹ , Cabrera Zapata ² , García Alvarado ³	9-23
Artículo: La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME Mejía-Chavarría ¹ , Arteaga Zarazua ² , Trujillo Albarran ³	24-49
Artículo: Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro Álvarez Trenti ¹ , Gutiérrez Diez ² , Aguilera Armendáriz ³	50-69
Artículo: Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua Salazar Gutiérrez ¹ , Hernández Arenivas ² , Domínguez Cázares ³	70-96
Ensayo científico: Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido Rodríguez-Salgado ¹ , Ollivier-Fierro ² , Rodríguez López	97-126
Artículo: Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano Rodríguez Quintana ¹ , Martínez Caro ² , García Alvarado ³	127-153

Editorial

En un entorno global marcado por cambios vertiginosos en la economía, la tecnología y la gestión organizacional, la toma de decisiones estratégicas exige una comprensión profunda de múltiples factores que impactan el desarrollo empresarial, el capital humano y la sostenibilidad. Temas como la implementación de normativas laborales, la transformación digital, la inteligencia artificial, las comunidades de aprendizaje y el análisis comparativo internacional en educación superior son hoy pilares fundamentales para el crecimiento de las instituciones y las organizaciones. Cada uno de estos ámbitos influye directamente en la competitividad, la innovación y la capacidad de adaptación de las empresas y del sector educativo.

En este número de nuestra revista, se presentan investigaciones y reflexiones que aportan perspectivas relevantes para enfrentar los desafíos actuales. En “Análisis de la implementación de la NOM-035 en las empresas”, se examina el impacto de esta norma en la prevención de riesgos psicosociales, abordando los retos que enfrentan las organizaciones mexicanas para cumplir con las disposiciones y generar entornos laborales más saludables. El estudio ofrece recomendaciones prácticas para integrar la NOM-035 en la cultura organizacional, subrayando su importancia para la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Por su parte, “La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME” destaca cómo la interpretación adecuada de los datos financieros se convierte en una herramienta estratégica que permite anticipar escenarios, optimizar recursos y orientar el rumbo empresarial. El artículo propone un enfoque estructurado para que las pequeñas y medianas empresas fortalezcan su capacidad de respuesta ante un entorno económico cambiante.

En el ámbito del talento humano, “Fallas en los procesos de reclutamiento y selección en organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua” analiza las deficiencias en los procedimientos de captación de personal, identificando causas y proponiendo soluciones que favorezcan la transparencia, la objetividad y la eficiencia. Este trabajo invita a reflexionar sobre cómo un proceso de reclutamiento bien diseñado puede impactar en la calidad del servicio y en la imagen institucional.

Asimismo, “Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano” explora las aplicaciones, beneficios y retos éticos de esta tecnología en los procesos de atracción, desarrollo y retención de personal. La investigación subraya la necesidad de un enfoque humanista que combine la innovación con la responsabilidad social, para lograr una integración tecnológica que potencie la creatividad y el bienestar organizacional.

En el campo educativo, “Comunidades de aprendizaje en organizaciones: aplicaciones” examina cómo la colaboración y el intercambio de conocimientos fortalecen las competencias colectivas y promueven una cultura organizacional orientada a la mejora continua. El estudio presenta

casos prácticos donde las comunidades de aprendizaje han impulsado la innovación y la adaptación en entornos cambiantes.

Finalmente, “Análisis comparativo de indicadores en la educación superior entre México y el Reino Unido” ofrece una mirada crítica a los indicadores académicos, de calidad y de gestión, revelando diferencias y oportunidades para la mejora del sistema educativo nacional. Este análisis invita a reflexionar sobre cómo la experiencia internacional puede servir de referencia para fortalecer la educación superior en México.

En conjunto, los artículos de esta edición ofrecen una visión integral de los retos y oportunidades que definen la gestión empresarial, el desarrollo del capital humano y la innovación educativa en el siglo XXI. Cada uno de ellos aporta herramientas conceptuales y prácticas para que directivos, docentes y responsables de políticas puedan tomar decisiones más informadas, responsables y sostenibles.

Dra. Cristina Cabrera Ramos

Directora de la Facultad de Contaduría y

Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Analysis of the implementation of NOM 035 in Mexican companies based on public policy

Fecha de recepción: Septiembre 2024

Fecha de aceptación: Marzo 2025

Endira Elizet Montes Sánchez¹, Armando Javier Cabrera Zapata², Marisol García Alvarado³

1. Maestra en atención a población especiales, CETYSAM, Juan Rangel de Biesma No. 17 a. Col centro, Parral, Chihuahua, 627 111 3818.
2. Maestro de tiempo completo, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, Circuito Universitario Campus II, Chihuahua.
3. Docente Investigador, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, Circuito Universitario Campus II, Chihuahua.

Correspondencia: M.A.P.E. Endira Elizet Montes Sánchez

Dirección: Juan Rangel de Biesma No. 17 a. Col centro, Parral, Chihuahua

Teléfono: 627 111 3818.



Esta obra está bajo licencia internacional
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado³

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Analysis of the implementation of NOM 035 in Mexican companies based on public policy

Resumen

El constante desarrollo económico en las empresas representa un fuerte desafío, ya que estas deben de estar en constante adaptación a los requerimientos y cambios a nivel global. El presente ensayo tiene el objetivo evaluar la información necesaria para pactar los lineamientos de la NOM-035-STPS-2018, lo que ha provocado cambios significativos en los contratos de trabajo y en la organización del personal. Por otro lado, la pandemia COVID-19 ha provocado circunstancias especiales que han incentivado a los gobiernos y empresas a cambiar sus métodos de trabajo y adoptar un enfoque interdisciplinario para cumplir con lo establecido en la NOM-035. A raíz de esta situación se ha incrementado la demanda de asesoramiento en el tema de políticas públicas, con el fin de facilitar estos cambios y mitigar el impacto en el sector empresarial y privado. Esto se manifiesta en el avance de la salud y el bienestar de los trabajadores, contribuyendo así a la salud pública. El estudio utiliza un enfoque cualitativo y exploratorio de la literatura, con el propósito de brindar perspectivas que orienten la formulación de políticas públicas nacionales para abordar las limitaciones actuales en la implementación de la NOM-035-STPS-2018.

Palabras clave: NOM-035, Covid-19. empresas, México, política pública

Abstract

The constant economic development in companies represents a strong challenge, since they must be constantly adapting to the requirements and changes at a global level. The purpose of this essay is to evaluate the information needed to agree on the guidelines of NOM-035-STPS-2018, which has led to significant changes in labor contracts and in the organization of personnel. On the other hand, the COVID-19 pandemic has caused special circumstances that have encouraged governments and companies to change their work methods and adopt an interdisciplinary approach to comply with the provisions of NOM-035. As a result of this situation, there has been an increased demand for public policy advice to facilitate these changes and mitigate the impact on the business and private sector. This is manifested in the advancement of workers' health and well-being, thus contributing to public health. The study uses a qualitative and exploratory approach to the literature, with the purpose of providing insights to guide the formulation of national public policies to address the current limitations in the implementation of NOM-035-STPS-2018.

Keywords: NOM-035, Covid-19, economic crisis.

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

Objetivos de la investigación

General

Analizar el impacto de la pandemia en el estado emocional de los empleados y la crisis económica en las empresas.

Específicos

Identificar los factores que obstaculizan la adecuada implementación de la NOM-035 en el ámbito organizacional.

Evaluar el impacto de la implementación de la NOM-035-STPS-2018 en las empresas mexicanas.

Identificar los factores que limitan la correcta aplicación de la NOM-035-STPS-2018.

Justificación de la investigación

Los derechos humanos garantizan la atención y protección de todas las personas, fundamentándose en el principio de interdependencia de otros derechos esenciales, como la libertad, la vida y la seguridad personal. En este sentido, todas las personas nacen con los mismos derechos sin distinción alguna, lo que implica la necesidad de proteger y respetar su ejercicio en todos los ámbitos.

Uno de estos ámbitos fundamentales es el laboral, donde resulta imprescindible garantizar la protección de los derechos de los trabajadores y de los grupos vulnerables. Para ello, es crucial supervisar la aplicación de las leyes laborales y actualizar la normativa de seguridad y salud en el trabajo. Estas actualizaciones deben enfocarse en incentivar el conocimiento de la normativa, promover la autogestión y fomentar condiciones laborales seguras y saludables (Duarte Castillo y Vega Campos, 2021).

En el contexto global actual, México se enfrenta a compromisos urgentes relacionados con la sostenibilidad, la cual promueve un trabajo inclusivo y digno. Esto exige la creación de entornos laborales adecuados en cualquier sector y circunstancia. En este marco, el presente ensayo analiza la NOM-035-STPS-2018, la cual busca identificar los

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

factores psicosociales en las empresas y establecer estrategias para corregirlos o eliminarlos. Asimismo, se evaluará el impacto laboral y la situación actual de las organizaciones en México, evidenciando un panorama desfavorable que podría mejorar mediante la implementación de una política pública eficaz como incentivo.

Sin embargo, la imposición de esta política pública representa un desafío para el Estado, especialmente en un contexto de recuperación tras la pandemia. Por ello, este análisis se basa en una investigación documental y etnográfica con una perspectiva tanto nacional como internacional. A partir de ello, se examinan distintas problemáticas, los lineamientos normativos aplicables, la relación entre desempleo y empleo formal en el país, así como las dificultades económicas que enfrentan las empresas. Finalmente, se exploran las características y beneficios de una política pública integral que permita abordar estas cuestiones de manera efectiva.

I. INTRODUCCIÓN

La forma en que se desarrolla el trabajo humano influye directamente en la productividad, pero también puede generar impactos negativos en la salud física y mental de los trabajadores. A lo largo de la historia, las condiciones laborales han evolucionado significativamente. Durante la época del esclavismo, la dignidad del trabajador carecía de valor, lo que derivaba en condiciones precarias que afectaban gravemente su bienestar. A pesar de las adversidades y la falta de consideración hacia su salud, los esclavos se veían obligados a sobrevivir mediante su trabajo (Moreno, 2011).

En la actualidad, la productividad se entiende como la capacidad de medir la eficacia de cada recurso utilizado, con el objetivo de optimizar su rendimiento y maximizar su aprovechamiento. Para mejorar la productividad empresarial, es fundamental invertir en capital, maquinaria, infraestructura y tecnología. Sin embargo, estos factores deben complementarse con un equipo de trabajo eficiente y motivado, que contribuya activamente a la mejora del desempeño organizacional (Morales-Rodríguez y Ronquillo-Hors-ten, 2021).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

Dentro de las organizaciones, las conductas inadecuadas pueden desencadenar consecuencias negativas, como la disminución de la productividad, la proliferación de comportamientos antisociales y un deterioro en el ambiente laboral. Estos problemas impactan directamente en la competitividad de las empresas, afectando su capacidad de innovación y adaptación a las demandas económicas. Es importante destacar que la competitividad no depende únicamente del desarrollo tecnológico, sino también del capital humano, el cual constituye un recurso de alto valor y complejidad en cualquier organización (Simón Bolívar Sandra Susana Jaimes Mora et al., s.f.).

A finales de 2019, la aparición del COVID-19 en Wuhan, China, marcó un punto de inflexión en la salud pública mundial. El virus, identificado como SARS-CoV-2, causaba síntomas como dificultad respiratoria, fiebre, fatiga y dolores musculares. Su rápida propagación llevó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a declararlo una emergencia sanitaria internacional en enero de 2020 (Monterrosa-Castro et al., 2020). La pandemia no solo afectó la salud física de las personas, sino que también tuvo un impacto significativo en su bienestar emocional, generando estrés, miedo al contagio y episodios de pánico. En particular, los profesionales de la salud fueron uno de los sectores más afectados psicológicamente debido a la alta exposición al virus y las condiciones extremas en las que debieron desempeñar su labor (Monterrosa-Castro et al., 2020).

En este contexto, el estrés laboral adquirió mayor relevancia, ya que se relaciona estrechamente con factores de riesgo psicosocial que comprometen la salud de los trabajadores. La pandemia incrementó significativamente estos riesgos, convirtiéndolos en un desafío tanto para empleados como para empleadores. Comprender los efectos de esta crisis sanitaria requiere un análisis integral que considere tanto los aspectos de salud como las relaciones laborales y las nuevas dinámicas en el entorno de trabajo (Bellido Medina et al., 2021).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado³

Ante esta realidad, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 surge como una herramienta clave para abordar los riesgos psicosociales en el ámbito laboral. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre de 2018, su objetivo principal es identificar, analizar y prevenir estos factores, además de fomentar un entorno organizacional saludable que favorezca el bienestar de los trabajadores y el desarrollo productivo de las empresas (Duarte Castillo y Vega Campos, 2021).

Factores psicosociales

El concepto de factores psicosociales laborales comenzó a cobrar relevancia en 1984, cuando la Organización Internacional del Trabajo (OIT) abordó el tema en su informe "Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control". En este documento, se destacaba la importancia de estos factores, su complejidad y la necesidad de un enfoque objetivo para su estudio, debido a su naturaleza multifacética y su impacto en el entorno laboral (Moreno Jiménez, 2011).

La comprensión y gestión de los factores psicosociales es fundamental, ya que influyen directamente en el desempeño de las instituciones. Al enfocarse en el talento humano como eje del rendimiento organizacional, se abre un camino hacia la mejora continua de la productividad. Para las instituciones que buscan crecimiento y desarrollo, es crucial reconocer que el ambiente organizacional tiene un papel determinante en la eficiencia laboral. Este impacto puede evaluarse desde la llegada del trabajador a su lugar de trabajo, sus interacciones diarias y su nivel de satisfacción, lo que, en última instancia, se traduce en el desempeño institucional (Paredes Floril et al., 2021).

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se convierte en un factor clave para optimizar el rendimiento en las instituciones. Sin embargo, los desafíos van más allá de las estructuras organizativas formales, ya que los aspectos emocionales de los empleados también influyen significativamente. La capacidad de adaptación a los cambios constantes, las condiciones laborales y la calidad de la comunicación interna pueden impactar positiva o negativamente en el ambiente de trabajo, afectando tanto la productividad como el bienestar del personal (Oliveira et al., 2021).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

Para afrontar estos desafíos y promover un entorno laboral saludable, la Norma Oficial Mexicana NOM-035 establece lineamientos específicos. Su objetivo principal es identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, al mismo tiempo que fomenta un ambiente organizacional favorable. En la Tabla 1 se presentan de manera detallada los enfoques y estrategias propuestas por la NOM-035, proporcionando una guía práctica para su implementación efectiva.

Tabla 1. Factores de riesgo psicosocial y entorno organizacional

Factores de riesgo psicosocial	Cómo se logra un entorno organizacional saludable
Condiciones del ambiente de trabajo.	Fomentar un sentido de pertenencia en los trabajadores, promoviendo una cultura organizacional en la que se sientan valorados y comprometidos.
Cargas de trabajo excesivas.	Brindar formación adecuada para la ejecución de tareas, asegurando que los empleados cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente.
Falta de control sobre el trabajo y cargas laborales elevadas.	Definir con claridad las responsabilidades y funciones de cada miembro de la organización, evitando la sobrecarga de tareas y promoviendo la autonomía en la toma de decisiones.
Jornadas laborales prolongadas y rotación de turnos excesiva.	Fomentar la comunicación y participación proactiva entre los trabajadores, asegurando el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo (LFT) para evitar impactos negativos en la salud del personal.
Interferencia entre la vida laboral y familiar.	Distribuir adecuadamente la carga de trabajo y establecer horarios laborales que permitan un equilibrio entre la vida personal y profesional.
Liderazgo negativo y ambiente laboral adverso.	Implementar estrategias de evaluación y reconocimiento del desempeño, promoviendo un liderazgo positivo y un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo.
Violencia laboral derivada de actitudes de los superiores.	Establecer procedimientos claros de actuación y seguimiento para atender casos de violencia laboral, además de capacitar a los responsables en su identificación y manejo adecuado.

Nota: Elaboración propia con datos del Diario Oficial de la Federación, 2021.

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

La aplicación de la NOM-035-STPS-2018 se desarrolla en dos etapas. La primera entró en vigor el 23 de octubre de 2019, a partir de la cual todos los centros de trabajo debían contar con políticas de prevención, identificar a los trabajadores que atravesaran eventos traumáticos severos y garantizar la correcta difusión de la información relacionada.

Toda empresa que tenga personal a su cargo está obligada a cumplir con esta norma, aunque el nivel de exigencia varía según el tamaño de la organización. Para las empresas con hasta 15 trabajadores, la NOM-035 establece la implementación de políticas y medidas para prevenir riesgos psicosociales y violencia laboral, fomentando un entorno organizacional de apoyo. Además, es fundamental identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial, detectar a los empleados que hayan sufrido lesiones graves y mantener al personal informado sobre los resultados de los análisis y las acciones implementadas.

En el caso de empresas con entre 16 y 50 trabajadores, además de cumplir con las obligaciones anteriores, deben realizar estudios médicos a aquellos empleados previamente diagnosticados con trastornos psicosociales que puedan afectar su salud física. Por otro lado, las empresas con más de 51 trabajadores deben cumplir con todos los requisitos establecidos en la NOM-035-STPS-2018, sin excepción.

El cumplimiento de esta normativa no solo es un mandato legal, sino una acción clave para proteger la salud de los trabajadores. Según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), las amenazas laborales y el estrés psicosocial pueden generar enfermedades ocupacionales y agravar otros problemas de salud. Trabajar bajo presión y en condiciones adversas puede llevar a la adopción de hábitos perjudiciales, como el tabaquismo, una alimentación inadecuada y la reducción de la actividad física. Esto no solo impacta la salud individual, sino que también incrementa la morbilidad y el ausentismo laboral, representando un desafío para la salud pública y un aumento en el gasto gubernamental (IMSS, 2020).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

A estos desafíos se suma el impacto del COVID-19 en el entorno laboral. Desde su inicio, la pandemia afectó a millones de personas en todo el mundo. Si bien su impacto inicial en las empresas fue negativo, también abrió nuevas oportunidades de renovación y adaptación, evidenciando la resiliencia organizacional (Rincón, 2020). La crisis económica derivada de la pandemia fue excepcional en la historia moderna, pues no se originó por desequilibrios financieros, sino por las medidas de confinamiento y distanciamiento social necesarias para frenar los contagios. Estos cambios alteraron la dinámica comercial, afectando sectores como las exportaciones agrícolas y modificando los hábitos de consumo, con una mayor preferencia por productos de larga duración ante la incertidumbre generalizada.

Asimismo, la pandemia profundizó las desigualdades en el mercado laboral mexicano. Según las Naciones Unidas en México, antes de la crisis sanitaria, las mujeres ya enfrentaban mayores dificultades que los hombres para acceder a oportunidades laborales, participar en proyectos y avanzar profesionalmente. La brecha salarial y las limitadas posibilidades de ascenso, especialmente para aquellas con hijos, restringían su crecimiento profesional, una situación que se agudizó con la emergencia sanitaria.

Ante este panorama, una estrategia para apoyar a las empresas en la implementación de la NOM-035 sería el diseño de una política pública complementaria. Esta iniciativa podría reducir la carga administrativa y garantizar la disponibilidad de personal especializado para realizar evaluaciones iniciales, monitorear áreas de mejora e implementar cambios necesarios para mitigar los riesgos psicosociales.

Además, una política pública efectiva traería beneficios en múltiples ámbitos. Contribuiría a la formalización del empleo, otorgando a los trabajadores mayores garantías laborales y legales, lo que impactaría positivamente en la salud pública al abordar oportunamente los factores de riesgo en el entorno laboral. Como resultado, la economía nacional se fortalecería al fomentar un mercado laboral más estable y formal, generando un ciclo de mejora continua en el bienestar social y el crecimiento económico.

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

II. CRITERIOS METODOLÓGICOS

La investigación adopta un enfoque cualitativo con un diseño no experimental basado en la metodología de investigación-acción. Se llevó a cabo una revisión documental, analizando literatura especializada, normativas oficiales y estudios previos sobre la implementación de la NOM-035 en México. Además, se incorporó un proceso de observación y análisis crítico de prácticas organizacionales para identificar barreras y oportunidades en la aplicación de la norma. La investigación-acción permite no solo describir el problema, sino también proponer estrategias de mejora basadas en el contexto real de las empresas, promoviendo un enfoque reflexivo y orientado a la solución de los desafíos detectados.

III. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La implementación de la NOM-035-STPS-2018, que busca identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral, ha cobrado mayor relevancia en el contexto post-pandemia de COVID-19. La distinción entre el estrés laboral y el estrés originado por factores personales relacionados con la pandemia se ha vuelto más difusa, complicando la identificación precisa de las causas subyacentes de los problemas psicosociales. Un estudio en una administración pública mexicana mostró una alta asociación entre los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno laboral y las respuestas de estrés de los empleados, afectando negativamente su salud (Hernández y Carrión 2021).

Diversos estudios han evidenciado que la pandemia ha tenido un impacto significativo en la salud mental de los trabajadores. Por ejemplo, un estudio sobre el clima organizacional en tiempos de COVID-19 en la Universidad del Valle, Sede Palmira, diagnosticó el clima organizacional del personal administrativo, revelando cómo la pandemia afectó su bienestar laboral (Mejía-Castrillon, 2014).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

La complejidad de abordar los riesgos psicosociales en el entorno laboral post-pandemia exige que las empresas implementen estrategias integrales que no solo cumplan con la normativa, sino que también prioricen el bienestar emocional de sus empleados. Esto incluye actividades y programas internos que fortalezcan un ambiente laboral seguro y de apoyo, como talleres de manejo del estrés, programas de apoyo psicológico, flexibilización de horarios y promoción de un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional. Un estudio sobre la carga mental en docentes mexicanos con teletrabajo durante la pandemia COVID-19 comparó la carga mental de trabajo según el nivel educativo, destacando cómo las nuevas condiciones laborales afectaron su bienestar (Godínez, Pozos y Preciado,2023).

Sin embargo, la implementación de estas acciones representa un reto financiero para las organizaciones, ya que implica una inversión significativa en recursos humanos, capacitación y herramientas especializadas. La correcta aplicación de la NOM-035 en el contexto post-pandemia requiere no solo voluntad y compromiso por parte de las empresas, sino también un enfoque integral que aborde de manera efectiva tanto los factores laborales como los personales que afectan la salud mental de los trabajadores. Un análisis psicométrico de la validez del cuestionario de factores de riesgo psicosocial en trabajadores universitarios reflejó cómo diferentes entornos laborales, como oficina y teletrabajo, impactan en el riesgo psicosocial general, resaltando la necesidad de estrategias diferenciadas (Garza, Gaspar, López y Atlatenco, 2024).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ante esta situación, el sector público debe emprender la búsqueda de alternativas efectivas para atender estas necesidades. La ejecución de la NOM-035 no es una opción, sino una obligación legal. Esta normativa representa una oportunidad para realizar una revisión exhaustiva tanto en las empresas formales como en las informales, incentivando a estas últimas a implementar las medidas necesarias (Duarte y Vega, 2021).

El cumplimiento de la NOM-035 no solo contribuye a la prevención y mitigación de los riesgos psicosociales en el entorno laboral, sino que también tendría un impacto positivo en la salud pública en general. Promover un ambiente organizacional saludable ayudaría a reducir la atención médica, no solo por problemas psicosociales, sino también por los contagios y secuelas derivados de la pandemia de COVID-19 (OIT,2020).

Asimismo, la implementación de esta normativa podría ser la base para el desarrollo de una política pública integral que, además de reactivar la economía, asegure la estabilidad financiera del país. Contribuir a la carga económica de las empresas mediante incentivos o apoyos para la implementación de estas medidas fomentaría una mayor estabilidad y seguridad en el entorno laboral, beneficiando tanto a las organizaciones como a los trabajadores. La aplicación de la NOM-035, en conjunto con políticas públicas estratégicas, podría ser un factor clave para el fortalecimiento de la economía, la mejora en la calidad de vida de los empleados y la reducción de la presión sobre el sistema de salud mexicano (Duarte y Vega, 2021).

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

Referencias

Bellido Medina, R. S., Gamarra Castellanos, M. E., Aguilar Gonzales, J. L., Pastor Xespe, K. H., and Morales Palao, B. (2021). Efectos de la Covid-19 en el estrés laboral. Universidad Ciencia y Tecnología, 25(109). <https://doi.org/10.47460/uct.v25i109.458>

CONACYT. (septiembre de 2021). Datos COVID-19. Obtenido de COVID 19 México: <https://datos.covid-19.conacyt.mx/>

Cortes, N. (23 de octubre de 2021). Secuelas psicológicas, trastornos y traumas después de vivir el coronavirus. Obtenido de Con

Diario Oficial de la Federación. (2021). DOF: 23/10/2018. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Duarte Castillo, S. M., & Vega Campos, M. Á. (2021). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México. Trascender, contabilidad y gestión, 6(17), 48-86.

Duarte Castillo, S. M., and Vega Campos., M. Á. (2021). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México.

Eladio, C. G. (2021). Ley Federal de Trabajo y Leyes de Seguridad Social. México: Tax Editores.

El País. (27 de diciembre de 2020). Una Inyección de Esperanza Económica. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2020-12-27/2021-una-inyeccion-de-esperanza-economica.html>

ETOE. (2020). Resultados de la Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE). Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/investigacion/etoe/>

Expansión. (28 de diciembre de 2020). México termina 2020 con la crisis económica más severa en 100 años. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/economia/2020/12/28/mexico-termina-2020-crisis-economica-mas-severa-100-anos>

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

Garza-Carranza, M. T. D. L., Gaspar-Hernández, M. F., López-Lemus, J. A., & Atlatenco-Ibarra, Q. (2024). Análisis psicométrico de la validez del cuestionario de factores de riesgo psicosociales incluido en la norma NOM-035-STPS-2018. *Psicumex*, 14.

Godínez-Tovar, A., Pozos-Radillo, B. E., & Preciado-Serrano, M. D. L. (2023). Carga mental en docentes mexicanos con teletrabajo durante la pandemia por covid-19. *Acta universitaria*, 33.

Hernández-Gracia, T. J., & CARRIÓN-GARCÍA, M. D. L. Á. (2021). Riesgos laborales de tipo psicosocial y desgaste psíquico en trabajadores de una administración pública mexicana. *Revista Salud Uninorte*, 37(3), 628-646.

IMSS, P. I.-2. (2020). IMSS. Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/transparencia/rendicion/PIIMSS-2020-2024-VF.pdf>

Johns Hopkins University & Medicine. (septiembre de 2021). Johns Hopkins University & Medicine. Obtenido de Coronavirus Resource Center: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

José, P. C., & Fol, O. R. (2018). CPEUM. En Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (pág. 206). Tax Editores.

Mejía, E. L., & Castrillón, C. A. T. (2024). El clima organizacional de una universidad en tiempos del COVID-19. *Revista CEA*, 10(22).

Méndez, D. (2019). La gestión del riesgo psicosocial en las organizaciones. Editorial Universitaria.

Monterrosa-Castro, A., Dávila-Ruiz, R., Mejía-Mantilla, A., Contreras-Saldarriaga, J., Mercado-Lara, M., and Florez-Monterrosa, C. (2020). Estrés laboral, ansiedad y miedo al COVID-19 en médicos generales colombianos. *MedUNAB*, 23(2). <https://doi.org/10.29375/01237047.3890>

Morales-Rodríguez, M., and Ronquillo-Horsten, J. (2021). Caracterización del estrés laboral y su impacto en la productividad en una industria maquiladora de Reynosa Tamaulipas. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 183–192. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.498>

Análisis de la implementación de la NOM- 035 en las empresas mexicanas con base a una política pública

Montes Sánchez¹, Cabrera Zapata², García Alvarado ³

Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57, 4–19. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>

Morales, E. & Garza, R. (2022). La NOM-035 y la evolución en la gestión de riesgos psicosociales. *Revista Salud y Seguridad*, 11(3), 50–65.

Olivera, Y. J., Leyva, L. L., and Napán, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de La UCSA*, 8(2), 3–12.

Organización Mundial del Trabajo, “OIT: 34 millones de empleos perdidos a causa de la crisis por COVID-19 en América Latina y el Caribe”, https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_756778/lang--es/index.htm (consultado el 25 de octubre de 2020)

ONU México. (septiembre de 2021). Información Oficial de las Naciones Unidas. Recuperado el octubre de 2021, de <https://coronavirus.onu.org.mx/por-covid-19-mujeres-enfrentaron-mayor-desempleo-carga-de-trabajo-domestico-y-enfermedades-mentales>

Paredes Floril, P., Alemán Benítez, A., and Castro Gómez, T. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), 1–25. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.23>

Rincón, S. (Agosto de 2020). Pandemia del COVID 19 ¿Un buen momento para emprender? Obtenido de México: <https://www.forbes.com.mx/emprendedores-pandemia-covid-19-momento-para-emprender/>

Simón Bolívar Sandra Susana Jaimes Mora, U., Vianessa Márquez Gómez, J., Paola Pernía Orozco, L., and Objetivo El, R. (n.d.). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves S.A de Cúcuta.

TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 17, 48–86. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.101>

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Financial information and its analysis as a decision-making strategy for the SME manager

Fecha de recepción: Diciembre 2024

Fecha de aceptación: Marzo 2025

Dr. Argenis Iván Mejía-Chavarría¹, Mtra. Ana Gabriela Arteaga Zarazua², Mtra. Verenice Trujillo Albarran³

1. *Ciencias administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Carretera Cuautitlán-Teoloyucan Km. 2.5, Industrial Xhala, 54714 Cuautitlán Izcalli, Estado de México, Correo electrónico: academicoargenis@comunidad.unam.mx*
2. *Ciencias administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Carretera Cuautitlán-Teoloyucan Km. 2.5, Industrial Xhala, 54714 Cuautitlán Izcalli, Estado de México, Correo electrónico: : gabrielaarteaga@comunidad.unam.mx*
3. *Ciencias administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Carretera Cuautitlán-Teoloyucan Km. 2.5, Industrial Xhala, 54714 Cuautitlán Izcalli, Estado de México, Correo electrónico: lcvtafesc@comunidad.unam.mx*

Correspondencia: Dr. Argenis Iván Mejía-Chavarría

Dirección: Carretera Cuautitlán-Teoloyucan Km. 2.5, Industrial Xhala, 54714 Cuautitlán Izcalli, Estado de México

Correo: academicoargenis@comunidad.unam.mx



Esta obra está bajo licencia internacional
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Resumen

La información financiera es clave en la toma de decisiones que impactan el futuro económico de las organizaciones, especialmente en la Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Permite identificar áreas de oportunidad en operación, administración y finanzas, aplicando análisis corporativos para mejorar el desempeño organizacional. El análisis de los estados financieros ayuda a enfrentar los cambios del entorno empresarial. Contar con un sistema contable que brinde información oportuna, veraz y confiable facilita decisiones estratégicas para optimizar el desempeño económico y administrativo, generando valor. Este artículo destaca la importancia de la información financiera, su aplicación y análisis. Además, aborda sus características y los métodos de análisis financiero, así como sus implicaciones. La investigación documental muestra que un adecuado control financiero y el uso del análisis financiero pueden marcar la diferencia entre el crecimiento o la desaparición de una PYME. Aplicar herramientas financieras permite tomar decisiones acertadas que aseguren su sostenibilidad. El análisis de razones de liquidez permite conocer el uso de recursos circulantes y evaluar necesidades de financiamiento. Por otro lado, el método de porcentajes integrales convierte cifras monetarias en porcentajes, facilitando comparaciones con lo planeado o con la competencia. Utilizar múltiples métodos de análisis proporciona una visión más completa, permitiendo tomar decisiones estratégicas que beneficien a la empresa.

Palabras clave: Información financiera, estados financieros, análisis financiero, toma de decisiones.

Abstract

Financial information is key to making decisions that impact the economic future of organizations, especially in small and medium-sized enterprises (SMEs). It allows identifying areas of opportunity in operation, management and finance, applying corporate analysis to improve organizational performance. The analysis of financial statements helps to face changes in the business environment. Having an accounting system that provides timely, accurate and reliable information facilitates strategic decisions to optimize economic and administrative performance, generating value. This article highlights the importance of financial information, its application and analysis. It also discusses its characteristics and methods of financial analysis, as well as its implications. Documentary research shows that proper financial control and the use of financial analysis can make the difference between the growth or demise of an SME. Applying financial tools makes it possible to make the right decisions to ensure its sustainability. The analysis of liquidity ratios provides information on the use of current resources and assesses financing needs. On the other hand, the integral percentage method converts monetary figures into percentages, facilitating comparisons with planned or with the competition. Using multiple methods of analysis provides a more complete view, allowing strategic decisions to be made that will be more effective for the company.

Keywords : Financial information, financial statements, financial analysis, decision making.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Objetivos de la investigación

General

Resaltar la importancia que tiene la información financiera como estrategia para un adecuado análisis financiero que ayude a la toma de decisiones de las PYME.

Específicos

Identificar los diferentes estados financieros que se pueden elaborar dentro de las organizaciones y la normativa que los regula.

Describir los métodos que se pueden emplear en el análisis de la información financiera de las PYME.

Explicar la forma en la que se realizan los métodos de análisis verticales y horizontales para una correcta toma de decisiones.

Justificación de la investigación

En México las PYME representan aproximadamente el 95% de las empresas del país, lo que refleja una gran contribución tanto a la economía como al mercado laboral, desafortunadamente la mayoría de ellas tiende a desaparecer en los primeros años de su operación debido a problemas como: la mala administración falta de conocimiento de su mercado, problemas de financiamiento, deficiencias logísticas o simplemente malas decisiones de inversión y financiación.

El alto índice de mortandad de las organizaciones lleva a proponer información que le permita a la administradora o administrador de cualquier PYME implementar las decisiones más adecuadas a través de entender la importancia de la información finan-

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

ciera, la relevancia de contar con estados financieros oportunos y la necesidad de conocer los diferentes métodos que pueden usar para hacer un análisis de sus organizaciones y conocer la salud financiera.

A través de este ensayo se muestran los diferentes métodos que se pueden efectuar y que servirán de guía para que los administradores implementen las mejores estrategias que los lleve a tener mayores oportunidades y sean más competitivos.

Es cierto, que es muy difícil para las micro y pequeñas empresas contar con la información y los estados financieros, pero si empiezan a generar información contable pueden tener más oportunidades de sobrevivencia e incluso pueden crecer y sobrevivir en un mercado tan demandado y competitivo con el simple hecho de conocer su situación financiera.

I. INTRODUCCIÓN

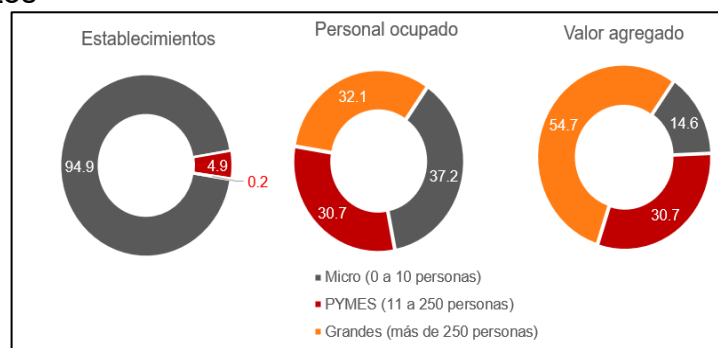
La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) juega un papel notable en el crecimiento económico de cualquier nación, ya que representa un porcentaje alto en la participación del producto interno bruto y en la generación de empleo, por ejemplo, en España de acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022), el 99.82% de las entidades económicas se conforman por Pymes, en Colombia éstas representan el 99% de las empresas del país, generan aproximadamente el 79% del empleo y aportan 40% al Producto Interno Bruto.

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través del Censo Económico (CE) que realizó en el año 2019, señala que el 94.9% de los establecimientos son de tamaño micro; 4.9% son pequeños y medianos y solo el 0.2% son grandes, de acuerdo con estos datos, los micronegocios siguen siendo predominantes, ya que emplean a cuatro de cada diez personas ocupadas y generan 15 de cada 100 pesos del valor agregado censal (**Ver Tabla 1**).

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Tabla 1. Establecimientos, personal ocupado y valor agregado, según tamaño de los establecimientos



Nota: INEGI (2019).

Como se observa en la Tabla 1, el papel de la PYME dentro del país las convierte en el centro de atención para mover la economía en una nación, de ahí la importancia de dotar a estas entidades con recursos necesarios y suficientes para que la toma de decisiones sea lo más asertiva posible y esto genere por lo menos la permanencia, desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Para tomar decisiones, es vital contar con información suficiente y confiable que, dé seguridad y certeza al empresario al momento de hacer uso de ella, el diccionario de la Real Academia Española (2023), define a la información como “Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”.

Según la definición de la Real Academia Española, se trata de adquirir conocimientos específicos sobre un tema, para lo que, en finanzas, la información más específica, se denomina información financiera, ya que se aborda según lo estipulan las Normas de Información Financiera (NIF), tanto en el concepto como su importancia y las características que debe cumplir para que sea útil a los usuarios.

En este artículo se realizó una búsqueda documental y la revisión de investigaciones científicas y libros que permiten develar aspectos propios de la información

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

financiera, su importancia, instrumentos de análisis usados para determinar indicadores que toman decisiones.

Como primer paso, se buscaron investigaciones orientadas a la concepción de la PYME, la información financiera, así como los instrumentos utilizados para su análisis, importancia y características.

Adicionalmente, en la búsqueda de datos se utilizaron palabras clave para localizar la información (PYME, análisis financiero, porcentajes integrales, razones financieras, estados financieros), logrando identificar nueve libros y tres enlaces del INEGI vinculados con el tema la información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones.

Información Financiera

Para hablar de información financiera, es significativo mencionar que ésta proviene de la contabilidad, técnica que permite emitir indicadores para administrar de forma mejor los recursos financieros de las organizaciones, proporcionando las bases para tomar decisiones. La expresión fundamental de la información financiera queda plasmada en los estados financieros, estos documentos contables proporcionan datos descriptivos que impactarán en el futuro económico de la empresa.

Para Hatzacorsian (2003), la información financiera incluye hechos y transacciones relacionados con recursos financieros. Es importante mencionar que este tipo de información suele ser numérica y se presenta en términos monetarios.

De acuerdo con Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2023), en las Normas de Información Financiera (NIF) se establece que “la información financiera contenida en los estados financieros se enfoca esencialmente en proveer elementos que permitan evaluar la situación financiera, el resultado financiero y los flujos de efectivo actuales de una entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento financiero futuro de la entidad”.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Importancia de la información financiera

En el ámbito de la PYME, los directivos de las organizaciones y los propietarios están directamente involucrados en el curso de acción para el logro de los objetivos organizacionales, para llegar a este cumplimiento es fundamental contar con información financiera que permitirá determinar indicadores financieros, medir los riesgos y las consecuencias financieras entre diversas alternativas.

Rojas (2016:p.9), manifiesta que "el propósito de la información financiera es ayudar a la toma de decisiones(...)"; asimismo, menciona que "(...) las personas que utilizarán la información (usuarios) pueden encontrarse dentro de la empresa o estar relacionadas con la misma desde afuera, como serían las autoridades gubernamentales o los acreedores de la empresa".

La importancia de la información financiera para los propietarios de la PYME radica en que proporciona una idea de cómo se encuentra su negocio económicamente y con base en ella tomen decisiones que mejoren el rumbo de esta, si es necesario, o bien les permite evaluar si la empresa marcha de acuerdo con lo esperado.

En este sentido, la información financiera es importante para los propietarios de la PYME porque permite definir alguna situación histórica, presente o futura de su negocio. Con los resultados proporcionados se puede estar en posibilidad de tomar decisiones como aumentar las ventas, realizar descuentos, ajustar los costos, reducir gastos, limitar las ventas, aumentar la producción, buscar nuevos mercados, crear proyectos de inversión, medir su propio desempeño como administrador, si se cumplen las metas, medir las ganancias, si necesita liquidez, si los presupuestos son adecuados, si los clientes devuelven mercancía o cómo está el resultado del control de los productos.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Características cualitativas de la información financiera

Las NIF proporcionan ciertas características que la información financiera debe cumplir para que tenga efectos positivos en los usuarios respecto a confiar en ella y que ésta sea base para la toma de decisiones asertivas y fundamentadas.

A partir del año 2023, las NIF realizan cambios en la clasificación y nombre de las características cualitativas de los estados financieros, estipulando en el capítulo 40 de la NIF A-1 que la utilidad de la información financiera “es la cualidad de satisfacer las necesidades comunes de los usuarios (...)”, tomando como base esta característica esencial se dividen en:

- Características fundamentales: la relevancia y la representación fiel.
- Características de mejora.

Las características fundamentales son preceptos que se deben cumplir de manera imperativa para que la información sea útil, sin embargo, las características de mejora son pautas altamente deseables, tratando de que se cumplan a su nivel máximo posible.

A continuación, se muestran las características cualitativas fundamentales y la clasificación de cada una de ellas **(Ver Tabla 2)**.

Tabla 2. Características cualitativas fundamentales

Relevancia: Los estados financieros son relevantes cuando sirven de base en la elaboración de predicciones y en su confirmación; así como, mostrar los aspectos más significativos de la entidad reconocidos contablemente.	Valores de predicción y de confirmación: La información financiera permite conocer los datos históricos de la organización aplicando el análisis financiero para su correcta confirmación, mismo que servirá para corregir procedimientos aplicados con anterioridad y mejorar el rumbo de la entidad. Importancia relativa: Hace referencia a que la información contenida en los estados financieros debe incluir todas aquellas operaciones económicas que afectan a la entidad, de manera tal, que la omisión o presentación errónea
--	---

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

	de ésta afecte la percepción de los usuarios en la toma de decisiones.
Representación fiel: La representación fiel se refleja cuando existe una correspondencia entre el contenido de los estados financieros con las transacciones y otros eventos que han afectado a la organización, es decir, deben reflejar la sustancia económica de la entidad, a través de la veracidad, neutralidad e información completa. Información completa: hace referencia a incorporar información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales, como lo son las notas a los estados financieros, proporcionando información relevante y necesaria para evaluar la situación financiera, los resultados y los flujos de efectivo.	Veracidad: Refleja las transacciones y otros eventos que realmente han sucedido, ésta respalda la confianza y credibilidad del usuario sobre la información financiera. Neutralidad: Los estados financieros deben encontrarse libres de sesgo o prejuicio, es decir, no deben manipularse en favor de algún sector con intereses particulares en la entidad y no deben influir por juicios con un resultado predeterminado.

Nota: Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2024).

Las características cualitativas de mejora se describen a continuación **(Ver Tabla 3).**

Tabla 3. Características cualitativas de mejora

Comparabilidad: Esta característica permite a los usuarios identificar y entender similitudes y diferencia entre partidas, así como analizar diferencias y similitudes con la información de la propia entidad de diferentes periodos y con la de otras entidades. Verificabilidad: Hace referencia a que la información financiera debe poder comprobarse y validarse, la verificabilidad se hace a través de terceras personas distintas a las que elabora la información, esta puede ser directa como corroborar la existencia de los inventarios o indirecta como corroborar una fórmula. Oportunidad: La emisión de los estados financieros debe ser a tiempo, de forma tal, que el contenido de éstos no pierda su capacidad de influir en la toma de decisiones de los usuarios. Comprensibilidad: esta característica se da cuando la información se clasifica, presenta y caracteriza de manera clara y concisa, para que se le facilite su entendimiento, pero es necesario que pueda analizar la información financiera; aquella más compleja debe complementarse con notas para facilitar su entendimiento.

Nota: Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2024).

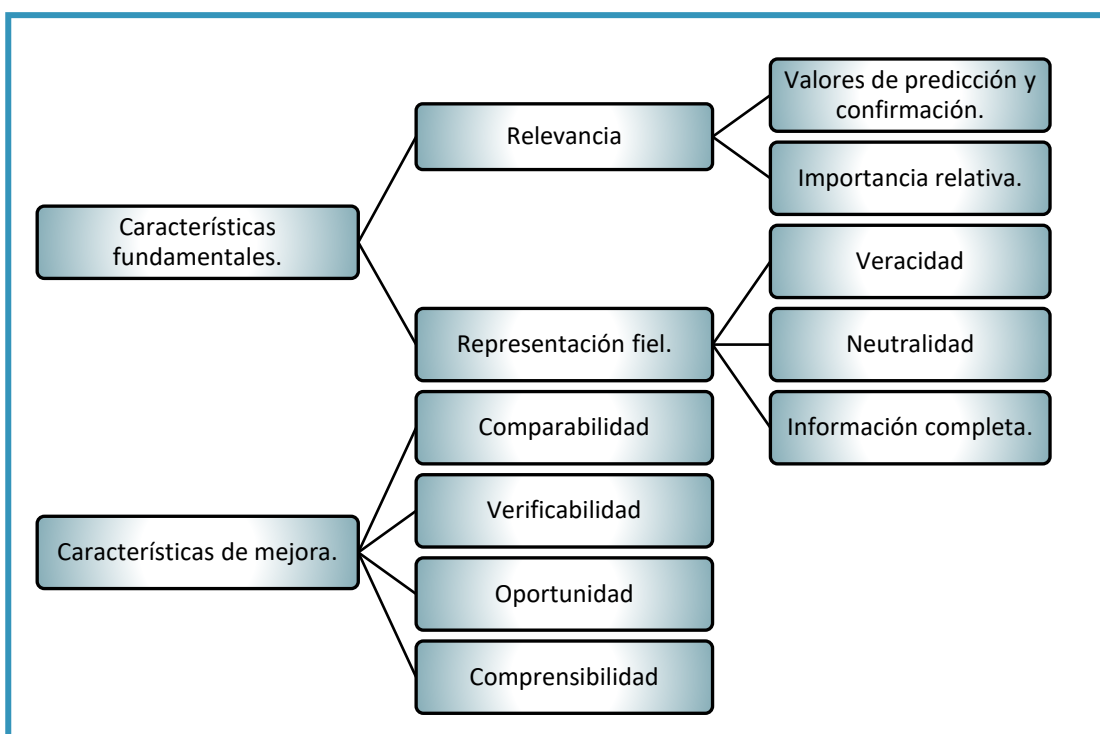
La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

El empresario, debe saber qué características cualitativas deben contener los estados financieros, para que se conviertan en una herramienta para tomar decisiones en beneficio del crecimiento y desarrollo de la organización.

En la Tabla 4, se muestra de forma esquemática las características cualitativas de los estados financieros, tanto las fundamentales como las de mejora y la clasificación de cada una de ellas.

Tabla 4. Características cualitativas de los estados financieros



Nota: Elaboración propia a partir de las NIF 2023.

Estados financieros

En este artículo se aborda la información financiera en finanzas corporativas, esta deviene de un proceso denominado contabilidad, por medio del cual se estructura la información financiera que es útil a los usuarios de ésta.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Del producto de la contabilidad se obtienen estados financieros, los cuales son reportes que contienen información de un ejercicio corriente, es decir, de un año calendario, sin embargo, como medida de control se sugiere que se presenten al cierre de cada mes, de forma tal que se visualice el comportamiento de la operación, administración y finanzas tanto de las personas físicas o morales.

Según las NIF, hay cuatro estados financieros básicos para todo ente económico destinado a la comercialización de sus productos o servicios, los cuales se mencionan en la Tabla 5.

Tabla 5. Estados financieros básicos

Estado financiero	Concepto	NIF
Balance General o Estado de Situación Financiera.	Es un estado financiero estático, ya que presenta la información financiera a una fecha determinada.	B6
Estado de resultados integral.	Es un estado financiero dinámico, ya que presenta los resultados de un periodo de operaciones.	B3
Estado de variaciones en el capital contable.	Muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños, muestra los cambios en el capital de un ente económico en un periodo determinado.	B4
Estado de flujos de efectivo.	Muestra las fuentes de recursos que utilizó la empresa en un periodo en particular y los renglones en donde se aplicaron estos recursos, es un estado financiero dinámico porque muestra el origen y aplicación de recursos durante un periodo.	B2

Nota: Elaboración propia con base en las "Normas de Información financiera". Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Clasificación de los estados financieros

Son diversas las maneras en que se pueden clasificar a los estados financieros. Perdomo (2009), muestra la siguiente clasificación y subclasificación (**Ver Tablas 6 y 7**).

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Tabla 6. Clasificación de los estados financieros

Rubro	Clasificación
En función de su importancia.	Se clasifican en principales o básicos y secundarios.
Por la información que presentan.	En normales y especiales.
En función de la fecha.	Dinámicos o estáticos.
En función del grado de información que proporcionan.	Sintéticos y detallados.
En función de la información de presentación.	Simples y comparativos.
En función de la naturaleza de las cifras.	Históricos, proyectados o proforma.

Nota: Perdomo, A. (2009).

Tabla 7. Subclasificación de los estados financieros

Rubro	Clasificación
Estados financieros normales.	Se consideran estados financieros normales todos los estados financieros principales o secundarios que corresponden a un negocio en marcha.
Estados financieros especiales.	Son estados financieros especiales aquellos que se preparan con información que deriva de situaciones especiales o diferentes a un negocio en marcha, por ejemplo: a) Estado de liquidación. b) Estado de fusión de sociedades. c) Estado de transformación.
Estados financieros dinámicos.	Son estados financieros que corresponden a un periodo determinado, ejemplo de éstos son el estado de resultados integral.
Estados financieros estáticos.	Son estados financieros que corresponden a una fecha determinada, ejemplo de éstos son el estado de situación financiera.
Estados financieros sintéticos.	Presentan la información por grupos y la información global en forma general.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Estados financieros detallados.	Presentan la información pormenorizada, detallada.
Estados financieros simples.	Presentan la información de un periodo a una fecha determinada.
Estados financieros comparativos.	Son estados financieros que presentan en un solo documento información de dos o más periodos, a dos o más fechas determinadas.
Estados financieros históricos.	Presentan información sobre acontecimientos ya ocurridos.
Estados financieros proforma.	Presentan la información relacionada con la planeación.

Nota: Perdomo, A. (2009).

Análisis financiero

La información financiera por sí sola no es suficiente para conocer la situación actual de las PYME, por lo que los estados financieros deben ser analizados para entender que está sucediendo con la organización.

Perdomo, (2009:p.87), hace referencia a que el análisis financiero se entiende como *“el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros”*.

Por su parte Zamorano, (2016:p.5) afirma que el análisis financiero comprende *“un estudio de las relaciones y tendencias para determinar si la situación financiera y los resultados de operación, así como la evolución económica de una empresa, son satisfactorios o no”*.

García, (2015: p. 253) menciona que *“el análisis de los estados financieros puede definirse como el uso de ciertas herramientas y técnicas que se aplican a los reportes y estados de índole financiera para obtener algunas medidas y relaciones que facilitan la toma de decisiones”*.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

El análisis financiero ayuda a detectar dificultades y aplicar controles correctivos adecuados para solventarlas. Este análisis se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad.

Por lo anterior, se puede decir que el análisis de estados financieros consiste en la implementación de ciertos métodos que se emplean en los estados financieros, para conocer la situación actual de la organización y de esta forma establecer las mejores estrategias que ayuden a mantener en condiciones sanas a la empresa.

Importancia del análisis financiero

Morales & Morales, (2014: p.101) refieren que “el análisis de estados financieros puede ser muy útil porque destaca los puntos fuertes y débiles de la compañía. Los datos de los estados financieros de la empresa se pueden usar rápidamente para calcular y analizar la información de la empresa”.

Dentro de los objetivos del análisis financiero resaltan:

- Tener una idea de la existencia y utilización de los recursos organizacionales.
- Obtener indicadores que permitirán evaluar la situación financiera y los resultados de operación de una empresa.
- Conocer la evolución a través del tiempo, que permita dar una idea de la situación futura de la empresa y la tendencia de la información.
- Medir el desempeño administrativo con relación a la toma de decisiones.

Métodos de análisis financiero

Para realizar el análisis e interpretación de la información financiera de una empresa, se pueden incluir varios métodos, dentro de los que se encuentran los verticales y horizontales.

Al momento de realizar el análisis, es importante que se incluyan diversos métodos para contar con bases más completas ya que se facilita la interpretación y la toma de

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

decisiones; un método por sí mismo sólo dará un pequeño panorama, pero si se conjugan dos o más métodos se puede tener una mejor visión de la empresa.

Método vertical

El método vertical o estático se denomina así porque se encarga de analizar la situación financiera de una organización en un periodo dado, se estudia a detalle cada una de las cuentas que lo integran.

Dentro de este método se encuentran los siguientes procedimientos:

- Porcientos integrales.
- Razones financieras.
- Punto de equilibrio.
- Método Dupont.

Método de Porcientos Integrales

El método de porcientos integrales es un método vertical sencillo que consiste en identificar el porcentaje que representa cada cuenta en los estados financieros y cómo éstos impactan en sus resultados. Proporciona elementos para comprender la integración y estructura de los diferentes conceptos financieros.

Toma como base el procedimiento del axioma matemático que enuncia lo siguiente:

“El todo es igual a la suma de sus partes”

De donde al todo se le asigna un valor igual a 100% y a las partes un porcentaje relativo.

- En el estado de resultados integral el 100% son las ventas netas.
- En el estado de situación financiera el 100% se considera a la suma del activo total y 100% para la suma de pasivo y capital contable.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

La fórmula para calcular el porcentaje vertical es:

$$\% \text{ Vertical} = [\text{Concepto que se quiere analizar} / \text{Concepto Base}] * 100$$

Por ejemplo, si se cuenta con un Activo Total de \$1,250,000.00 y la cuenta de clientes es de \$125,000.00 eso significa que la cuenta de clientes equivale al 10% del activo total.

$$\% \text{ Vertical} = [125,000.00 / 1,250,000.00] * 100$$

Método de Razones Financieras

Este método permite obtener la información respecto a la liquidez, rentabilidad y productividad, relacionando conceptos de uno o más estados financieros (estado de situación financiera, estado de resultados y/o estado de costo de producción), arrojando un indicador que al interpretarlo dará una idea del desempeño histórico de la empresa y brindará la pauta para tomar una decisión que impactará en el futuro.

Rojas, (2016: p. 46) indica que “*este método se basa en la interrelación de las cifras de los estados financieros.*”

Las principales fórmulas para este método se explican a continuación (**Ver Tablas 8 a 13**).

Tabla 8. Razones de liquidez

Razón financiera:	Fórmula	Interpretación
Capital de trabajo.	<i>Activo circulante</i> – <i>Pasivo a corto plazo</i>	Indica el monto que le sobra a una empresa después de pagar todas sus deudas a corto plazo.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Razón circulante o Liquidez inmediata.	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Indica la cantidad con la que se cuenta para responder a cada peso que se debe a corto plazo.
Prueba del ácido o liquidez mediata.	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Indica la cantidad con la que cuenta la empresa para pagar cada peso que se debe a corto plazo, sin incluir el inventario.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9. Razones de rotación y uso de activos

Razón financiera	Fórmula	Interpretación
Rotación de Inventario de Materia Prima.	$\frac{\text{Materia Prima Utilizada}}{\text{Inventario Promedio de M.P.}}$	Indica la cantidad de veces que se vacía el inventario de Materia Prima en un periodo determinado.
Rotación de Inventarios de Producción en proceso.	$\frac{\text{Producción Terminada}}{\text{Inventario Promedio de P.P.}}$	Indica el número de veces que el almacén de producción en proceso se vacía en cierto periodo.
Rotación del inventario de producción terminada.	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio de P.T.}}$	Indica las veces que el inventario de producción terminada se vacía al año.
Periodo de permanencia de los inventarios.	$\frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$	Proporciona el número de días en que el inventario permanece en la empresa antes de salir a la venta ¹ .

¹ Se puede hacer este cálculo para cualquier tipo de inventario (materia prima, producción en proceso y producción terminada).

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Rotación de cuentas por cobrar.	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de clientes}}$	Mide el número de veces que el importe de las cuentas por cobrar se ha recuperado durante el periodo.
Periodo de recuperación de las cuentas por cobrar.	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	Indica los días que se tarda una empresa en recuperar el saldo de las cuentas por cobrar.
Rotación de cuentas por pagar.	$\frac{\text{Compras de materia prima a crédito}}{\text{Promedio de CxP}}$	Indica las veces que se paga el saldo promedio de proveedores.
Periodo de Pago de las cuentas por pagar.	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	Muestra en cuantos días se les paga a los proveedores.
Rotación de los activos totales o Razón de eficiencia.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Indica cuantos pesos se venden por cada peso que se tiene invertido.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 10. Razones de solvencia

Razón financiera	Cálculo	Interpretación
Apalancamiento o razón de deuda.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	Indica cuantos pesos tienen invertidos los acreedores en la compañía por cada peso que los propietarios poseen en la misma.
Endeudamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	Indica que cada peso ajeno en la empresa está respaldado por X pesos de activos.

Nota: Elaboración propia.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Tabla 11. Razones de apalancamiento

Razón financiera	Cálculo	Interpretación
Multiplicador del capital.	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Contable}}$	Indica cuantos pesos se tienen en activos totales por cada peso de los propietarios.
Pasivo a largo plazo a capital contable.	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$	Indica el porcentaje que representa la deuda a largo plazo con respecto al capital.
Cobertura de interés.	$\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Gastos por Intereses}}$	Mide la capacidad de la empresa para cubrir con sus obligaciones financieras respecto a intereses.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12. Razones de rentabilidad

Razones financieras	Cálculo	Interpretación
Rendimiento sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Cada peso vendido produce X porcentaje de utilidad.
Rendimiento sobre la inversión total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Cada peso invertido en la empresa propio o ajeno produce X % de utilidad.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 13. Razones de productividad

Razones financieras	Cálculo	Interpretación
Productividad sobre activo fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$	Cada peso invertido en el activo fijo produce X pesos de venta.
Productividad sobre activo Total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Cada peso invertido en la empresa produce X pesos de activo.

Nota: Elaboración propia.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Método de Punto de equilibrio

Este es un método que permite determinar la cantidad de productos o servicios que la empresa necesita vender para no tener pérdida o ganancia. Para hacer su cálculo se necesita la identificación adecuada de los costos fijos y variables.

Dentro de las fórmulas más empleadas se tienen:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades de producción} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}}$$

$$\text{Punto de equilibrio por importes} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Precio de venta}}{\text{Costos variables}} \right)}$$

Método de análisis Dupont

Este método surge gracias a la necesidad de la empresa Dupont de incrementar la rentabilidad sobre el capital contable, desarrollando un modelo de análisis ROE (**ver Figura 1**). Este modelo mide la eficiencia de la actividad en: eficiencia operativa, eficiencia en el uso de los activos y eficiencia financiera, asignándole una razón financiera y las combinó para obtener el resultado del rendimiento.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Figura 1. Modelo de análisis Dupont



Nota: García, V. (2015).

Si a este modelo se eliminan las ventas y el activo total, queda la fórmula de la siguiente forma como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. ROE



Nota: Elaboración con base en García, V. (2015).

Suponiendo que una empresa tiene una utilidad de \$4,000,000.00 y un Capital Contable de \$8,970,000.00 su ROE es igual a: 44%, lo que se puede entender es que los propietarios obtienen el 44% de utilidad neta sobre el capital invertido en la empresa.

Métodos horizontales

Dentro de los métodos de análisis se encuentran los horizontales y son aquellos que permiten hacer una comparación de un periodo a otro. Se les conoce como análisis

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

dinámicos, ya que ayudan a entender las variaciones que han sufrido las cuentas en dos periodos consecutivos.

Los procedimientos más comunes son:

- Aumentos y disminuciones.
- Análisis de tendencias.

En el caso de las PYME, es más fácil que desarrolle el procedimiento de aumentos y disminuciones ya que para hacer un análisis por tendencias se necesitan los datos históricos por lo menos de tres o cinco años.

Aumentos y disminuciones

Este método consiste en obtener las diferencias(positivas o negativas) entre dos valores que se comparan para conocer si existen variaciones y establecer las conclusiones de los motivos que originaron dichas variaciones, se puede presentar el caso en que no existan variaciones, por lo que el resultado que se anota es “Neutro”. Es importante considerar que para hacer este análisis se cuente con dos estados financieros iguales pero de un periodo diferente, las cuentas por analizar tienen que ser homogéneas y haber utilizado las mismas reglas de presentación y valuación.

El procedimiento para realizar este método consiste en tomar como cifra base la más antigua, ya que la cifra reciente es la que se está comparando con la anterior, por lo que se coloca en primer término.

Ejemplo:

Analizar si existen variaciones en las cuentas de ventas y el costo de ventas del año 2023 y 2024 que se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. Cuentas de ventas y costo de ventas.

Conceptos	2024	2023	Aumentos	Disminuciones	%
-----------	------	------	----------	---------------	---

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Ventas netas	\$10,000.00	\$9,000.00	\$1,000.00		11% (+)
Costo de ventas	\$5,800.00	\$7,200.00		1,400.00	19% (-)

Nota: Elaboración propia.

Observaciones:

- Las ventas netas presentaron un aumento del 11% con respecto al año 2023.
- El costo de ventas disminuyó un 19%.

En esta situación es interesante considerar que aumentaron las ventas y se esperaba un aumento en el costo de ventas, pero se puede ver que disminuyó, lo que permite ver que se logró una reducción en los costos.

La limitante de este método es que solo permite analizar lo que sucedió en dos periodos, por lo que para entender a detalle lo que ha pasado en la empresa no es muy sencillo.

II. CRITERIOS METODOLÓGICOS

La metodología empleada en el diseño del ensayo fue una investigación de tipo documental con la finalidad de analizar las PYME en México y su participación en la economía nacional, resaltando la importancia del análisis financiero y su impacto en la toma de decisiones. En primer lugar se hizo una revisión de las estadísticas del INEGI, se consultaron bases de datos y se revisó la literatura de finanzas y análisis financiero. El enfoque es de tipo cuantitativo, basado en la revisión de estadísticas y literatura, brindando una propuesta de los diferentes métodos de análisis que pueden emplear las organizaciones.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

III. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Todo administrador de una PYME debe tener la conciencia de llevar un control adecuado sobre las operaciones económicas de su negocio y aplicar el análisis financiero ya que esto puede marcar la gran diferencia entre lograr un crecimiento organizacional o pasar por una quiebra derivada de las malas decisiones que los lleve incluso a desaparecer en el mundo de los negocios, por lo que es necesario considerar la relevancia de emplear herramientas que ofrece el análisis financiero para tomar decisiones acertadas que mejoren su rumbo y que los encaminen a la eficiencia.

Hacer un análisis financiero no siempre es fácil para una PYME ya que puede carecer de información completa o adecuada, por lo que se sugiere que se trabaje en mejorar la información y que se cuente con un sistema contable que proporcione información veraz y oportuna, sin embargo, los resultados que se pueden obtener a través del análisis financiero permitirán que el administrador de la PYME de el siguiente paso, es decir, planear para cambiar el rumbo de la organización en beneficio de todos (empresario, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto).

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por la importancia que tienen la PYME en la economía del país, tanto en la generación de empleos como en la participación del producto interno bruto, es fundamental dotarla de todas las herramientas posibles para generar en ellas su estabilidad en el mercado, o mejor aún lograr su crecimiento, de ahí la relevancia de proporcionar en esta ocasión el análisis financiero como una alternativa de progreso.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Ningún método vertical ni horizontal es suficiente por sí mismo; para realizar una interpretación, es conveniente aplicar varios métodos, lo que permitirá obtener conclusiones más acertadas. Es importante tener en cuenta que cuando se hace un análisis financiero, no basta solo con analizar los estados financieros, también se deben considerar aspectos relevantes de la empresa como son: actividad o giro, productos o servicios ofrecidos, clientes, competencia, etcétera.

Es trascendente tener el conocimiento de lo que cada estado financiero proporciona y saber utilizar esa información de manera útil, en el caso de la PYME, conocer lo que suministra el estado de situación financiera es relevante ya que muestra la posición en la cual se encuentra el negocio respecto a los recursos con los que cuenta (activo) para llevar a cabo sus objetivos, y sus fuentes de financiamiento (pasivo y capital), es decir sus compromisos con acreedores y el patrimonio neto de los dueños; el estado de resultados, le proporciona lo que como propietarios de un negocio están muy interesados, conocer si este es rentable o no, tener el conocimiento de esta información permitirá aplicar el análisis financiero para tomar decisiones más adecuadas y con certidumbre.

Referencias

- García, V. (2014). "Introducción a las finanzas". Ciudad de México, Editorial Patria.
- García, V. (2015). Análisis financiero: un enfoque integral. Grupo Editorial Patria.
- Hatzacorsian, V. (2003). "Fundamentos de contabilidad". Ciudad de México, Editorial Thomson, 3ª edición.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2023). "Normas de Información Financiera 2023". Ciudad de México, CINIF, IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (2024). "Normas de Información financiera". Ciudad de México, CINIF, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). FINANZAS. Orientaciones Teórico-prácticas. México: Grupo Editorial Patria.

La información financiera y su análisis como estrategia para la toma de decisiones del administrador de la PYME

Mejía-Chavarría ¹, Arteaga Zarazua ², Trujillo Albarran³

Perdomo, A. (2009). “Análisis e interpretación de estados financieros”. Ciudad de México, Ecasa.

Real Academia Española (2023). “Diccionario de la Real Academia Española”. Ciudad, RAE, 23 a edición, versión en línea.

Rojas, L. (2016). “Fundamentos de análisis de estados financieros”. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Zamorano, E. (2016). “Análisis financiero para la toma de decisiones”. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Referencias cibergráficas

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2022, 23 de junio). *Demografía de los establecimientos MIPYME en el contexto de la pandemia por COVID-19* [Comunicado de prensa]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2020, 16 de julio). *INEGI presenta los resultados definitivos de los Censos Económicos 2019*. [Comunicado de prensa]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenE-conResDef2019_Nal.pdf

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Business learning communities. Applications, benefits and its future

Fecha de recepción: Enero 2025

Fecha de aceptación: Mayo 2025

Pablo Alejandro Álvarez Trenti¹, María del Carmen Gutiérrez Diez²,
Tomás Alonso Aguilera Armendariz³

¹ Docente, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua (México); correo: palvarez@uach.mx; celular: 614-369-66-00

² Docente, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua (México); correo: cgutier@uach.mx; celular: 614-216-22-34

³ Docente, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua (México); correo: taguilera@uach.mx; celular: 614-161-23-91

Correspondencia:

Nombre: Pablo Alejandro Álvarez Trenti

Dirección: Calle pinabete #2308 Col. Parral CP 31114 Chihuahua, Chihuahua

Teléfono: (614) 369 - 66 - 00

Correo: palvarez@uach.mx



Esta obra está bajo licencia internacional
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Resumen

Las comunidades de aprendizaje son espacios donde los miembros de una organización comparten conocimientos, experiencias y mejores prácticas, con el objetivo de mejorar sus habilidades y competencias. Estas comunidades se basan en la colaboración, la confianza y el aprendizaje mutuo, creando un ambiente donde todos pueden aprender y crecer juntos. Este artículo presenta una revisión de la literatura sobre las comunidades de aprendizaje, incluyendo sus beneficios, tipos, y cómo crear una comunidad exitosa. El objetivo es proporcionar una base sólida para que las organizaciones puedan implementar esta estrategia innovadora y aprovechar todo su potencial.

Palabras clave: Comunidades de aprendizaje, comunidades virtuales, gestión del conocimiento.

Abstract

Learning communities are spaces where members of an organization share knowledge, experiences and best practices, with the aim of improving their skills and competencies. These communities are based on collaboration, trust and mutual learning, creating an environment where everyone can learn and grow together. This article presents a review of the literature on learning communities, including their benefits, types, and how to create a successful community. The main objective of this article is to provide a solid foundation for organizations to implement this innovative strategy and realize its full potential.

Keywords: Learning communities, virtual communities, knowledge management.

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez ², Aguilera Armendariz ³

Objetivos de la investigación

General

Analizar el papel de las comunidades de aprendizaje en las organizaciones, destacando sus aplicaciones, beneficios y proyecciones futuras con el uso de tecnologías emergentes como las TIC y la inteligencia artificial.

Específicos

Describir los tipos y características de las comunidades de aprendizaje en entornos organizacionales.

Examinar los beneficios que aportan al desarrollo profesional y a la gestión del conocimiento.

Explorar cómo la tecnología potencia estas comunidades.

Identificar los retos y oportunidades que plantea su implementación a largo plazo.

Justificación de la Investigación

La necesidad de adaptación constante al cambio es un desafío que enfrentan todas las organizaciones en un entorno caracterizado por su dinamismo y alta competitividad. La globalización, la transformación digital y la evolución de los modelos de negocio exigen que las empresas sean más ágiles, flexibles y capaces de aprender de manera continua para mantenerse a la vanguardia. En este contexto, la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor clave para el éxito organizacional, ya que facilita la toma de decisiones informadas, mejora la productividad y fomenta la innovación.

Las comunidades de aprendizaje surgen como una respuesta estratégica para promover la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento dentro de las organizaciones. Estas comunidades no solo favorecen el aprendizaje individual, sino que también permiten la construcción de un conocimiento colectivo que potencia la resolución de problemas, la innovación y la adaptación al cambio. Al ser espacios colaborativos, fomentan un entorno donde los miembros pueden compartir experiencias, resolver dudas y adquirir nuevas habilidades, contribuyendo así al desarrollo de la organización de manera integral.

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

Este artículo resulta particularmente relevante, ya que no solo proporciona una base conceptual sólida sobre el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje, sino que también ofrece una reflexión profunda sobre su implementación práctica en diversos contextos organizacionales. Al abordar su evolución tecnológica, se puede comprender cómo las herramientas digitales y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han permitido expandir el alcance de estas comunidades, promoviendo el acceso a la información y el aprendizaje a distancia, lo que resulta clave en la era digital actual.

Además, permite entender el impacto de las comunidades de aprendizaje en la transformación cultural y digital de las organizaciones. Al integrar estos mecanismos de aprendizaje dentro de su estructura organizacional, las empresas pueden fomentar una cultura de innovación y mejora continua, lo que es esencial para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y las exigencias tecnológicas. La transición hacia una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el uso de las TIC es un proceso que no solo transforma los procesos internos, sino que también puede influir positivamente en la relación de la empresa con sus clientes, empleados y otros grupos de interés, mejorando la competitividad a largo plazo.

I. Introducción

En un entorno donde los cambios ocurren de forma constante y el conocimiento se renueva rápidamente, las organizaciones necesitan encontrar nuevas formas de adaptarse y mantenerse vigentes. En este escenario, las comunidades de aprendizaje han ganado protagonismo como una vía efectiva para fortalecer el desarrollo profesional y fomentar la innovación. Si bien, no son un recurso completamente nuevo, su transformación en los últimos años, impulsada por el uso de la tecnología, las ha convertido en una herramienta especialmente valiosa. Lo que las hace diferentes hoy en día es cómo se promueve la colaboración entre los miembros, aprovechando medios virtuales que facilitan la participación activa sin importar la ubicación.

Estas comunidades se basan en principios como la colaboración, la confianza y el aprendizaje mutuo, generando espacios que favorecen el crecimiento conjunto. La virtualidad

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

tiene un papel central en este proceso, ya que amplía el acceso y permite una interacción más ágil entre quienes forman parte de ellas. En este sentido, también se analiza cómo la tecnología influye en la generación y gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, subrayando el impacto positivo de estos entornos virtuales.

A lo largo del artículo se profundiza en los beneficios que estas comunidades aportan al desarrollo profesional, así como en las estrategias más efectivas para promover el aprendizaje continuo en los equipos de trabajo. Se examina además la estrecha relación entre las comunidades de aprendizaje y la gestión del conocimiento, destacando cómo la tecnología fortalece ambos procesos. También se considera el potencial de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, para transformar aún más estas dinámicas en los próximos años. En definitiva, las comunidades de aprendizaje se presentan como una herramienta clave para el crecimiento individual y colectivo dentro de las organizaciones. Al incentivar la cooperación, el intercambio de saberes y la innovación, ofrecen un camino sólido para enfrentar los desafíos del entorno actual.

II. Criterios Metodológicos

Este trabajo se basa en una investigación de tipo documental con un enfoque descriptivo y analítico. Se realizó una revisión de fuentes científicas y técnicas que abordan temas como las comunidades de aprendizaje, la gestión del conocimiento, las TIC y la inteligencia artificial. Para ello, se consultaron artículos académicos reconocidos, libros especializados, reportes institucionales y sitios web confiables. La información recopilada fue organizada y analizada a partir de categorías temáticas que permitieron identificar aspectos como el origen, las distintas tipologías, los beneficios, las herramientas tecnológicas utilizadas y las perspectivas futuras en torno al uso de comunidades de aprendizaje dentro de las organizaciones.

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

III. Discusión y resultados

Comunidades de aprendizaje

Una comunidad, se configura en determinado escenario social para interactuar en función de ciertos propósitos compartidos, creándose así, una identidad común cuyas características similares les permiten cohesionarse para trabajar mancomunadamente, su agrupación socializada, obedece a la necesidad de unificar esfuerzos para la consecución de objetivos comunes, que permita la satisfacción de las necesidades cognitivas, afectivas, sociales, valorativas, bien sea de índole material o espiritual. Desde las organizaciones más remotas en la historia de la humanidad, el hombre se ha organizado en pequeños grupos o comunidades, para poder compartir las concepciones de la cultura, naturaleza y vida que tiene, y comprender el mundo que le rodea (Alcedo Salamanca et al., 2021).

El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. Este proceso puede ser analizado desde distintas perspectivas por lo que existen distintas teorías del aprendizaje (Copari Romero , 2014).

Alcedo, Martínez y Bernardo (2021), resaltan que el aprendizaje es un proceso de construcción compleja, de naturaleza intersubjetiva, que ocurre al interior de cada ser humano y que mediado por la interacción social de su medio ambiente, con la presencia de otros individuos, recursos, materiales o medios, éste puede activar sus procesos cognitivos para incorporar nuevos datos, procedimientos, actitudes, valores a su estructura mental, de modo que le permita modificar sus esquemas, aprender e incluso desaprender conocimientos.

Las comunidades de aprendizaje es un proyecto basado en un conjunto de actuaciones educativas de éxito dirigidas a la transformación social y educativa. Este modelo educativo está en consonancia con las teorías científicas a nivel internacional que destacan dos factores claves para el aprendizaje en la actual sociedad: las interacciones y la participación de la comunidad (Álvarez Cifuentes et al., 2021).

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Díez², Aguilera Armendariz³

La comunidad de aprendizaje profesional abierta y con compromiso social incorpora dos nuevos objetivos: el desarrollo de la universidad abierta, que busca la democratización del conocimiento y el servicio que debe prestar la universidad a los intereses generales a los problemas que afectan y preocupan a la sociedad, colaborando de forma activa a la resolución de estos (Rosa Jiménez y Gómez de Salazar, 2023). La primicia de las comunidades de aprendizaje es aprender a aprender, de este modo se asegura la innovación constante, derivado de la curiosidad de las personas por seguir actualizándose a los temas que les son de interés.

Las comunidades de aprendizaje surgieron en Barcelona, a raíz de las escuelas de personas adultas de la Verneda-Sant Martí, surgieron con la intención de involucrar a todos los actores de manera activa en la educación. Se dice que desde su surgimiento la escuela es lo que los participantes quieren que sea. Es creadora de oportunidades para las personas implicadas en ella (Racionero y Serradell, 2005).

En palabras de Díaz y Morfín (2003), este constructo puede ser definido como aquel:

Grupo de personas que se encuentran en un mismo entorno, ya sea virtual o presencial, y que tienen un interés común de aprendizaje con diferentes objetivos e intereses particulares. Se basan en la confianza y en el reconocimiento de la diversidad y la disposición para compartir experiencias y conocimientos. A través de éstas se busca establecer procesos de aprendizaje a largo plazo que apuntan a la innovación, el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y el fortalecimiento de los vínculos entre miembros las sinergias.

Morales y Morales (2018), la definen como “una nueva y poderosa forma de trabajo conjunto que afecta profundamente las prácticas de enseñanza” y consideradas como “una de las ideas más discutidas en educación”, las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) representan una de las estrategias de Aprendizaje Organizacional más importantes de los últimos años.

En las organizaciones, las comunidades de aprendizaje son espacios donde los profesionales se reúnen para compartir conocimientos, experiencia y recursos con el objetivo de mejorar sus habilidades y competencias. Como resultado de la cooperación, las comunidades

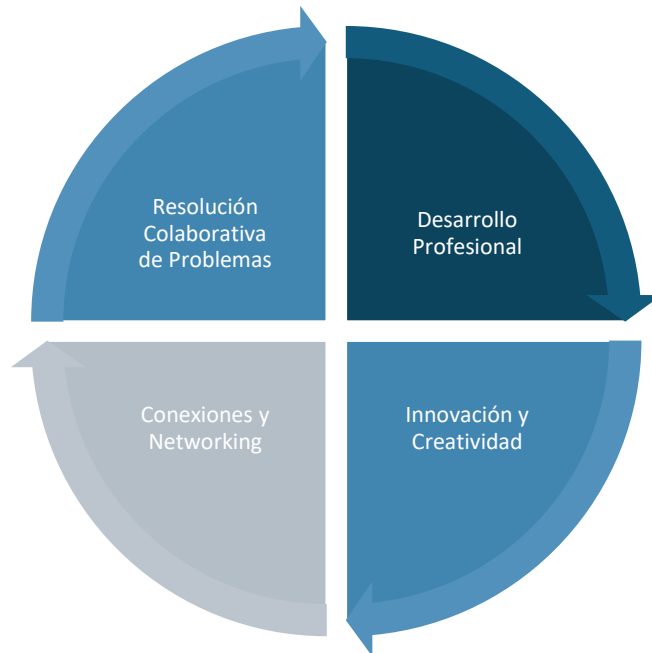
Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

de aprendizaje generan un ambiente colaborativo de apoyo mutuo y aprendizaje constante que es beneficioso para las organizaciones.

Beneficios de las comunidades de aprendizaje

Figura 1 Beneficios de las comunidades de aprendizaje en las organizaciones



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de bibliografía.

En la Figura 1 se observa un ciclo de desarrollo integral que abarca cuatro componentes interrelacionados. Comienza con la resolución colaborativa de problemas, destacando la importancia del trabajo en equipo y la cooperación para encontrar soluciones efectivas. Este proceso impulsa el desarrollo profesional, ya que al enfrentar desafíos en conjunto se adquieren nuevas habilidades y experiencias valiosas. A su vez, este crecimiento fomenta la innovación y la creatividad, permitiendo la generación de ideas originales y la mejora continua.

Estas dinámicas fortalecen las conexiones y el networking, creando redes de colaboración que retroalimentan el ciclo, facilitando nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento compartido. Entonces, las comunidades de aprendizaje convocan agentes de cambio en sectores, disciplinas y geografías para conectarse, compartir ideas y resultados y aprender unos

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez ², Aguilera Armendariz ³

de otros. Las comunidades pueden trabajar juntas en persona y virtualmente (Harvard University, 2024).

Además, ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional a través del intercambio de conocimientos, experiencias y mejores prácticas entre colegas. Esto permite a los miembros aprender unos de otros y adquirir nuevas habilidades que contribuyen al crecimiento de sus carreras. De la misma manera, el proceso del aprendizaje de la profesión se relaciona con el aprender a enseñar, con convertirse en profesor. Esta es una buena manera de relacionar lo que se está aprendiendo de forma inicial con su contexto de trabajo (Eirín-Nemiña, 2018).

Al fomentar la colaboración y la diversidad de pensamientos, las comunidades de aprendizaje en las organizaciones estimulan la innovación y la creatividad. Los miembros pueden compartir ideas novedosas, explorar enfoques alternativos y trabajar juntos en la resolución de desafíos, lo que impulsa el crecimiento y la innovación en la organización. Estas comunidades proporcionan un espacio para establecer conexiones significativas y ampliar la red de contactos profesionales. A través de la interacción continua, los participantes pueden forjar relaciones duraderas, identificar oportunidades de colaboración y mantenerse actualizados sobre tendencias y desarrollos relevantes en la industria.

Nonaka y Tekeuchi (1999) resaltan que una forma de conformar comunidades de aprendizaje es a través de comunidades virtuales, integradas por personas con intereses fuertemente compartidos, ofrecen, un sitio de acción natural para compartir conocimientos y desarrollar destrezas. Por consiguiente, las comunidades de aprendizaje virtuales pueden definirse como redes de relaciones sociales en las que la interacción son factores críticos. Todos los miembros del grupo son aprendices, y el grupo está organizado para aprender como un sistema completo, apoyado en tecnología de la información y la comunicación (TIC'S), para lo cual se requiere de instalaciones tales como foros de discusión, fundamentales para el proceso de establecer comunidades de aprendizaje electrónico (Garzón Castrillon, 2020).

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

Los miembros deben tener motivos muy fuertes para participar en tales comunidades en línea, de esta manera las comunidades en línea duraderas más vibrantes son las que reúnen personas con un interés personal profundo en la existencia de esa comunidad. Hay dos tipos de comunidades que son interesantes explorar para facilitar el aprendizaje:

- Las temporales construidas en torno al tema sustantivo de un curso de capacitación.
- Las continuas que funcionan apoyando el logro de objetivos de aprendizaje continuo o a largo plazo.

El inicio de las comunidades de aprendizaje virtuales tiene múltiples orígenes, pero podemos decir que uno de ellos son las líneas telefónicas de ayuda que surgieron a partir de la tecnología, más específicamente de los videojuegos, con el surgimiento de estos las líneas de ayuda telefónica se volvieron una constante ya que era la manera de poder lograr conocimiento con ayuda de los asesores telefónicos. En este mismo sentido, los asesores aprendían de cada llamada y con ello podía descifrar los problemas que los videojuegos planteaban (Netflix, 2020).

La evolución de estas líneas de ayuda telefónica tuvo lugar con el surgimiento del internet, propiamente de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC). Las líneas telefónicas de ayuda se convirtieron en blogs, en estos las comunidades se reunían también para lograr lo imposible, pasar un video juego. Pero a su vez estas comunidades evolucionaron a distintas disciplinas, es decir se volvían generadores de conocimientos. Convirtiéndose en la escuela de los internautas más asiduos. Iban desde un videojuego, una reparación común, hasta una transferencia de conocimiento específico y/o documentos científicos.

Las TIC son herramientas claves en la evolución de las comunidades de aprendizaje, se emplean para facilitar el intercambio de conocimiento en organizaciones de desarrollo. Plataformas colaborativas y redes sociales permiten a los miembros de estas comunidades conectarse, comunicarse y compartir información e ideas, sin importar la distancia. De esta manera, las TIC potencian el aprendizaje y la colaboración, rompiendo barreras geográficas y permitiendo la participación remota (Gatiti, 2021).

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

Comunidades de aprendizaje en las organizaciones

Las comunidades de aprendizaje en las organizaciones facilitan un enfoque colaborativo para identificar y resolver desafíos en el entorno laboral. Este enfoque colectivo permite abordar problemas desde diferentes perspectivas, aprovechar el conocimiento colectivo y encontrar soluciones efectivas de manera más ágil y creativa. La integración de las TIC en las comunidades de aprendizaje depende de varios factores clave. El apoyo de la alta dirección es crucial para proporcionar recursos y crear una cultura que valore el aprendizaje y la colaboración. La infraestructura tecnológica adecuada es fundamental para facilitar el acceso a las herramientas y plataformas necesarias. Además, la cultura organizacional debe fomentar la confianza, la participación y el intercambio de conocimientos para que las TIC tengan un impacto positivo en la comunidad (Gatiti, 2021).

Las comunidades virtuales en esta dinámica juegan un papel fundamental para profesionales, ya que se convierten en espacios de intercambio de ideas, experiencias y desarrollo profesional. Las redes sociales facilitan la interacción y el aprendizaje entre sus miembros, creando un entorno privilegiado para la construcción de relaciones profesionales (Salinas, 2003).

Figura 2. Características de una comunidad de aprendizaje exitosa en las organizaciones



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de bibliografía.

La Figura 2 muestra un modelo de Comunidad de Aprendizaje Empresarial centrado en cuatro pilares fundamentales que la fortalecen y le dan sentido. En primer lugar, se destaca la importancia de ser inclusiva y diversa, lo que implica integrar personas con distintos orígenes, pers-

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

pectivas y experiencias, fomentando así un entorno enriquecedor y abierto al aprendizaje colectivo. En segundo lugar, se resalta la necesidad de ser colaborativa y cooperativa, promoviendo el trabajo en equipo, la construcción conjunta del conocimiento y el apoyo mutuo. Además, una comunidad de este tipo debe ser autodirigida, es decir, que sus miembros asuman un rol activo en su propio proceso de aprendizaje, desarrollando autonomía y responsabilidad.

Es importante centrarse en grupos reducidos para facilitar la gestión, la diversidad es necesaria para contar con distintas necesidades y visiones de la realidad. Se debe fomentar la participación y la comunicación basada en el respeto e igualdad. Es imprescindible una guía para que esa persona respete y haga respetar el funcionamiento del grupo. Además, debe de establecer el objetivo a alcanzar (Santander Universidades, 2022). Por lo que, la participación de personas de diferentes áreas, niveles jerárquicos y antecedentes enriquece el aprendizaje y la resolución de problemas, impulsando la innovación y la creatividad. De modo que se fomenta un intercambio abierto y sustancial de conocimientos es vital para crear una cultura colaborativa que elimine las barreras al aprendizaje. Así mismo, las TIC generan el ambiente seguro y confiable que facilita la confianza mutua entre los miembros de la organización (Hafeez-Baig y Gururajan, 2012).

La colaboración es fundamental en una comunidad de aprendizaje organizacional. Los miembros deben estar dispuestos a compartir sus conocimientos, experiencias y recursos para el beneficio colectivo. La cooperación entre los participantes fortalece los lazos de confianza y solidaridad, promoviendo un ambiente de apoyo mutuo y crecimiento conjunto (Garzón Castrillon, 2020). Una comunidad exitosa fomenta la autodirección y la motivación intrínseca en sus miembros. Se promueve la responsabilidad individual en el aprendizaje y el desarrollo profesional, lo que conduce a un mayor compromiso y participación activa en las actividades de la organización, y de manera indirecta genera una mejor toma de decisiones y resolución de problemas dentro de la misma.

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento es una práctica crucial para las organizaciones, ya que permite organizar, almacenar y difundir recursos de conocimiento para su uso futuro. Este proceso y método ayuda a las empresas a gestionar su conocimiento y recursos humanos de manera efectiva, lo que se considera esencial para el éxito organizacional. En un contexto de crecimiento exponencial esto conduce a una mejor toma de decisiones, mayor productividad y, en última instancia, al éxito de la organización (Sidharta y Mousumi, 2023).

A continuación, en la Tabla 1 se presenta una tabla comparativa de distintos modelos de gestión del conocimiento (GC) en estos se analiza el impacto que tienen las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en los mismos, además se puede ver cuál es el motor detonante de la gestión de conocimiento en cada teoría y a su vez cuales son solo actores que participan para generar el conocimiento en las organizaciones.

Tabla 1. Modelos de gestión del conocimiento

Año	Creador	Motor de la GC	Actores	Uso de las TIC
1995	(Nonaka y Tekeuchi)	Procesos humanos	Individuos/ Equipos de trabajo	Un medio, sin inclusión indispensable
1997	Sveiby	Procesos humanos	Miembros de la organización/ Clientes / Proveedores	Sistemas de información, páginas web, internet, bases de datos
2001	Bustelo y Amarilla	Procesos humanos y las TIC	Miembros de la organización Expertos en informática	Bases de datos corporativas Aplicaciones informáticas
	Kerschberg	TIC	Ingenieros de conocimiento/ Expertos / Usuarios de las TIC / Grupos de discusión	Páginas web, correos-e, bases de datos, portal corporativo, dominios, mensajería electrónica,

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Díez², Aguilera Armendariz³

				videos, conferencias y data mining
2004	Riesco	TIC / Procesos humanos	Comunidades de práctica / Equipos de gestión del conocimiento	Redes
2007	Paniagua y López	TIC / Procesos humanos	Miembros de la organización / Expertos / Líder de la organización	Apoyo en las TIC (entornos colaborativos o entornos de acceso y transferencia del conocimiento)
2008	Angulo y Negrón	TIC / Procesos humanos	Individuos / Grupos en contextos académicos	Páginas web, software libre e internet
2012	(Wenger)	(Comunidades de práctica) Interacción social y aprendizaje entre pares	Miembros de la comunidad y facilitadores	Redes sociales, plataformas de colaboración y herramientas de aprendizaje online
2014	(Davenport y Prusak)	(Gestión del conocimiento personal) Autonomía individual y responsabilidades de conocimiento	Individuos/ Herramientas de productividad personal	Aplicaciones móviles, herramientas de gestión de tareas y plataformas de aprendizaje personal
2016	(Chen et al.)	(Big data y análisis del conocimiento)	Científicos de datos/ analistas de datos	Herramientas de tratamiento y visualización de datos

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

		Explotación de grandes volúmenes de datos		
2018	(Bostrom)	(inteligencia artificial y aprendizaje automático) Automatización de tareas y generación de conocimiento	Desarrolladores de IA/ científicos de datos	Plataformas de IA, herramientas de análisis predictivo, chatbots
2020	(Garvin)	(Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento) Cultura del aprendizaje continuo y mejora constante	Miembros de las organizaciones	Plataformas de aprendizaje online, herramientas de colaboración y sistemas de gestión del aprendizaje.
2022	(Bell y Gemmell)	(Metaverso y conocimiento espacial) Interacción inmersiva y colaboración en entornos virtuales	Avatares y comunidades virtuales	Plataformas de metaverso, herramientas de realidad virtual y aumentada.

Nota: Elaboración propia, extracto de Villasana Arreguín et al. (2021) y complementado a partir de revisión de bibliografía.

Las TIC juegan un papel fundamental en la gestión del conocimiento hoy en día, con la integración de estas no solo se logra el que la transmisión del conocimiento sea más sencillo

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

y confiable, sino que también se fortalece el hecho de que este perdura, se almacena y se mantiene para quien lo quiera consultar en el futuro (*Véase Tabla 1*).

Gracias a las TIC el conocimiento se convierte en una especie de conciencia colectiva que se va alimentando cada vez mas de nuevas ideas, herramientas y propiamente de nuevas tecnologías que aportan a este conocimiento colectivo.

Impacto de las nuevas tecnologías en la gestión del conocimiento y las comunidades de aprendizaje

En la actualidad una TIC que es tendencia y tiene un impacto directo en la generación de conocimiento es la inteligencia artificial, hasta hace unos pocos años la inteligencia artificial era más un mito urbano, una tecnología inalcanzable para los que sabía de su existencia. Sin embargo, hace un par de años se ha puesto en las manos de la sociedad, esta tiene un impacto directo en la generación de conocimiento.

La inteligencia artificial es la combinación de algoritmos que tienen como propósito el llevar a cabo determinadas tareas de forma automática sin la necesidad de que los seres humanos supervisen su trabajo. El ChatGPT es un ejemplo de esto, es un modelo de lenguaje, esto hace referencia a una herramienta estadística para predecir las siguientes palabras de una secuencia en función del contexto que se le haya facilitado. En pocas palabras, los modelos lingüísticos son distribuciones de probabilidad sobre una secuencia de palabras. En lo que respecta a la capacidad de ChatGPT para razonar, con el actual motor GPT-4 no se le puede pedir que haga ningún tipo de razonamiento porque no está programado para tal fin (García Peñalvo, 2023).

En este sentido si bien este tipo de herramientas no piensan por sí mismas, ni cuentan con creatividad, si tiene la capacidad de analizar una gran cantidad de información en pocos segundos, de modo que pueden encontrar coincidencias y tendencias en los datos, esto les permite simular el pensamiento de un ser humano y sugerir información a partir de esas coincidencias en lo analizado. Se puede decir que los seres humanos alimentan las inteligencias artificiales y estas simplemente interpretan las ideas y las unifican en una sola respuesta. Se

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

puede decir entonces que son el pensamiento colectivo de todo lo que encuentran en los datos que están a su alcance (el Internet).

IV. Conclusiones y recomendaciones

Después de todo lo analizado, se pueden afirmar varias cosas:

Primero, las comunidades de aprendizaje deben de ser una práctica que se debe de poner forzosamente a en marcha en las organizaciones, esto debido a los múltiples beneficios que otorga al entorno. Principalmente es importante reconocer el hecho de que une a los involucrados en la transmisión del conocimiento, volviendo a todos los actores responsables del proceso.

En este sentido, las comunidades de aprendizaje promueven la gestión del conocimiento en las organizaciones. La generación de conocimiento en las organizaciones es constante, sin embargo, en ocasiones se vuelve individualista, es decir el conocimiento se mantiene en cada área de la organización, pero este no permea al resto de esta.

Es aquí donde entra la importancia de las comunidades formales de aprendizaje, alentar a distintos actores de diferentes áreas a aprender colaborativamente. Es decir, poner a aprender juntos para que, si en su día a día no hay un contacto directo entre sus áreas, en el proceso de aprendizaje logren trasmitirse mutuamente al menos una distinta perspectiva de las cosas, en pocas palabras crear grupos multidisciplinarios de aprendizaje. Como se menciona antes en este artículo, la gestión del conocimiento y las comunidades de aprendizaje benefician a las organizaciones, esto porque logran que el conocimiento perdure en la organización más allá de lo que pueden ser los manuales o procedimientos mismos de esta.

Para este logro es indispensable integrar tecnologías en ambos procesos, ya que estas aseguran la confiabilidad, almacenamiento y sobre todo el flujo de la información. Como se analizó en el documento muchas cosas han cambiado a lo largo de los años con respecto a las tecnologías que se emplean para la transmisión del conocimiento, sin embargo, año con año se refuerza que estas deben de estar presentes.

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

Actualmente con la integración de la inteligencia artificial se suma un nuevo actor a la gestión de conocimiento, la tecnología misma. La tecnología ya no es un medio para el proceso de gestión del conocimiento o para poner a las comunidades de aprendizaje en contacto y poder lograr sus objetivos, se han convertido en un actor activo dentro de ambos procesos.

No se puede cuestionar entonces ¿Se puede conformar una comunidad de aprendizaje entre un ser humano y una inteligencia artificial? ¿Qué tan confiable es el conocimiento que se puede gestionar a partir de una IA? ¿Cuándo las IA tengan su propio criterio, creatividad y capacidad para razonar, las otras dos teorías analizadas tendrán lugar en la administración?

Solo el tiempo y los avances tecnológicos podrán contestar estas preguntas, sin embargo, queda como un tema interesante a analizar en toda una investigación el impacto que están teniendo actualmente la gran variedad de presentaciones de inteligencia artificial en las organizaciones, comunidades de aprendizaje y procesos creativos estas herramientas tecnológicas.

Referencias

- Alcedo Salamanca, Y., Martienez Nieto, D., y Bernanardo Weky, L. (2021). Comunidades de aprendizaje, trabajo colaborativo y pensamiento complejo: retos para la transformación de la docencia universitaria en el siglo XXI. *Revista gestión y desarrollo libre*, 11, 76-106. <https://doi.org/ISSN 2539-3669>
- Álvarez Cifuentes, P., García Yeste, C., y Gairal Casadó, R. (2021). Comunidades de aprendizaje: actuaciones de éxito para el desarrollo de la competencia global desde la inclusión. *Padres y maestros*. <https://doi.org/10.14422/pym.i386.y2021.006>
- Bell, D., y Gemmell, J. (2009). *Total recall: How the e-memory revolution will change everything*. Dutton. <https://doi.org/ISBN 0525951342>
- Bostrom, N. (2014). Superintelligence: Paths, dangers, strategies. *Oxford University Press*.
- Chen, H. H., Wang, Y. M., Wei, C. P., y Hsieh, H. F. (s.f.). A novel approach to knowledge management based on big data. *Journal of Information Science*.

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

- Copari Romero , F. (2014). La enseñanza virtual en el aprendizaje de los estudios del instituto superior tecnológico Pedro Vilcapaza-Perú. *Comunic@cción*. <https://doi.org/ISSN2219-7168>
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*.
- Díaz Barriga Arceo, M., y Morfín Otero, J. G. (2003). *Comunidades de aprendizaje: los grupos de personas que están aprendiendo y fortaleciéndose juntas*. Iniciativa mexicana de aprendizaje para la conservación : intercambiando experiencias para un futuro sustentable: http://www.imacmexico.org/ev_es.php?ID=5044_201&ID2=DO_TOPIC
- Eirín-Nemiña, R. (2018). Las comunidades de aprendizaje como estrategia en el desarrollo de docentes de educación física. *Estudios pedagógicos*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052018000100259>.
- García Peñalvo, F. (2023). La percepción de la inteligencia artificila en contextos educativos tras el lanzamiento del ChatGPT : Disrupción o pánico. *Education in the knowledge society*. <https://doi.org/https://doi.org/10.14201/eks.31279>
- Garvin, D. A. (1998). Learning in action: A guide to putting the learning organization to work. *Harvard Business Press*.
- Garzón Castrillon, M. (2020). Las comunidades de aprendizaje en las organizaciones. *Vis futuro*. https://doi.org/http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082020000100007&lng=es&tlng=es.
- Gatiti, P. (2021). Use of inoformation and communication technologies to support knoledge sharing in development organisations. *International journal of knowledge management studies*. <https://doi.org/doi:10.1504/ijkms.2022.126149>
- Hafeez-Baig, A., y Gururajan, R. (2012). Does information and comunnication technology (ICT) facilitate knowledge management activities in the 21st century. *Journal of software*. <https://doi.org/doi:10.4304/JSW.7.11.2437-2442>
- Harvard University. (2024). *Comunidades de aprendizaje. Conceptos clave*. Center on the developing child. Harvard University: <https://developingchild.harvard.edu/collective-change/key-concepts/learning-communities/>

Comunidades de aprendizaje en organizaciones. Aplicaciones, beneficios y su futuro

Álvarez Trenti¹, Gutiérrez Diez², Aguilera Armendariz³

- Morales Inga, S., y Morales Tristán, O. (2018). Comunidades profesionales de aprendizaje: de la gestión empresarial a la gestión educativa. *Revista peruana de investigación educativa*, 10, 99-125.
- Netflix (Dirección). (2020). *Highscore el mundo de los videojuegos*. Documental [Película].
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La empresa creadora de conocimiento*. Editorial Oxford Press.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*.
- Racionero, S., y Serradell, O. (2005). Antecedentes de las comunidades de aprendizaje. *Educación*, 35. <https://doi.org/ISSN: 0211-819X>
- Rosa Jiménez, C., y Gómez de Salazar, N. (2023). Comunidades de aprendizaje profesional abiertas de compromiso social. Aportaciones en la docencia del urbanismo. *Dossier central*. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/bitacora.v33n1.104264>
- Salinas, J. (2003). Comunidades virtuales y aprendizaje digital. *CDROM Edutec*.
- Santander Universidades. (2022). *¿Que es una comunidad de aprendizaje y qué características tiene?* Open Academy: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/comunidad-de-aprendizaje.html>
- Sidharta, C., y Mousumi, S. (2023). Knowledge management: a tool and technology for organizational success. *Journal of Research, Innovation and Technologies*. [https://doi.org/10.57017/jorit.v2.1\(3\).01](https://doi.org/10.57017/jorit.v2.1(3).01)
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., y Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*. <https://doi.org/ISSN: 2448-6388>
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. *Cambridge University Press*.

Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

Failures in the Recruitment and Selection Processes in Decentralized Organizations of the City of Chihuahua

Fecha de recepción: Enero 2025

Fecha de aceptación: Mayo 2025

Susan Yahaira Salazar Gutiérrez¹, Efrén Hernández Arenivas², María Isabel Domínguez Cázares³

1. Auditora del Área Forense de la Auditoría Superior del Estado de Chihuahua.
2. Maestro en Impuestos, docente de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Circuito Universitario #1, Nuevo Campus Universitario, Chihuahua, Chih., México. CP 31125, (52) 614 442 00 00 extensión 6623.
3. Doctora en Administración Pública, docente de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Circuito Universitario #1, Nuevo Campus Universitario, Chihuahua, Chih., México. CP 31125, (52) 614 442 00 00 extensión 6623.

Correspondencia: Dra. María Isabel Domínguez Cázares

Dirección: Circuito Universitario #1, Nuevo Campus Universitario,
Chihuahua, Chih., México. CP 31125

Teléfono: 614 442 00 00 extensión 6623



Esta obra está bajo licencia internacional
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

Resumen

El objetivo general de esta investigación fue determinar las fallas en los procedimientos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en los organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua. El enfoque fue cualitativo, de tipo aplicada, no experimental, transeccional descriptivo, modo de campo, método narrativo. La técnica utilizada fue la confrontación en la entrevista, aplicado jefes de recursos humanos de los organismos descentralizados. Se llevó a cabo en el periodo de febrero a junio de 2024. Los principales resultados revelaron deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección, principalmente la falta de autoridad en el personal encargado, elección de funcionarios no idóneos y obstáculos durante los cambios de administración, los cuales sentaron la base sólida para implementar cambios y mejorar la integridad de los procesos. Se identificó una influencia significativa de factores externos y una estructura organizativa insuficiente, lo cual afectó la percepción de transparencia y justicia en los procesos de selección. Se destacó la necesidad de reformas para garantizar un proceso de reclutamiento y selección más justo y basado en el mérito, fortaleciendo así la legitimidad y la eficacia de la administración gubernamental. En cuanto a la hipótesis general se aceptó, debido a que se reveló que los organismos presentaban fallas significativas en sus procesos de reclutamiento y selección, fundamentalmente debido a que se seleccionó capital intelectual no idóneo para puestos clave.

Palabras clave: funcionarios públicos, Organismos descentralizados, Reclutamiento, Selección.

Abstract

The general objective of this research was to determine the shortcomings in the recruitment and selection procedures for public officials in the decentralized agencies of the city of Chihuahua. The approach was qualitative, applied, non-experimental, descriptive cross-sectional, field-based, and narrative. The technique used was confrontational interviews, conducted with human resources managers of decentralized agencies. The study was conducted from February to June 2024. The main results revealed deficiencies in the recruitment and selection processes, primarily a lack of authority among the personnel in charge, the selection of unqualified officials, and obstacles during administrative changes, which laid a solid foundation for implementing changes and improving the integrity of the processes. A significant influence of external factors and an insufficient organizational structure were identified, which affected the perception of transparency and fairness in the selection processes. The need for reforms to ensure a fairer, merit-based recruitment and selection process, thus strengthening the legitimacy and effectiveness of government administration, was highlighted. The general hypothesis was accepted because it revealed that the agencies had significant flaws in their recruitment and selection processes, primarily due to the selection of unsuitable intellectual capital for key positions.

Key words: decentralized organizations, Public officials, Recruitment, selection.

Objetivos de la investigación

General

Determinar las fallas del procedimiento de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua.

Específicos

1. Conocer los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos existentes y efectivamente aplicados en organismos descentralizados en la Ciudad de Chihuahua.
2. Identificar el nivel de transparencia en los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos percibido en organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua.
3. Precisar los principales desafíos y obstáculos que enfrenta el reclutamiento y selección de funcionarios públicos en organismos descentralizados en la ciudad de Chihuahua.

Justificación de la Investigación

Esta investigación se llevó a cabo con especial énfasis en la falta de transparencia y la influencia de aspectos personales sobre el mérito de los candidatos que aspiran o aspiraron a ocupar un cargo público en la ciudad de Chihuahua; se justificó por la urgente necesidad de abordar un problema sistémico que socava la eficiencia y la legitimidad del servicio público en la región.

El proceso de reclutamiento y selección de funcionarios públicos es una pieza fundamental en el funcionamiento de cualquier gobierno, ya que determina la calidad y la integridad de quienes ocuparán cargos de responsabilidad (Cáñez Cota, 2019).

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

En Chihuahua se observa una tendencia preocupante donde los criterios de selección parecen estar influenciados más por conexiones personales y afiliaciones políticas que por el mérito y la competencia de los candidatos; esta situación plantea una serie de cuestionamientos éticos y prácticos que justifican la realización de una investigación profunda y objetiva.

Una vez finalizado el proceso de investigación, se obtuvieron datos precisos sobre la magnitud del problema, identificación de los factores que contribuyeron a la falta de transparencia en el proceso de reclutamiento y selección, y la comprensión de las implicaciones de esta situación en la eficacia y la legitimidad del gobierno local; además, se buscó examinar las posibles soluciones para restaurar la transparencia y la meritocracia en la selección de funcionarios públicos.

La relevancia de esta investigación radicó en su capacidad para abordar un problema que afecta directamente la calidad de la gobernanza y la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas (Prieto et al., 2021).

Al identificar y destacar las deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, se contribuyó a promover una mayor transparencia, imparcialidad y eficiencia en la administración pública, fortaleciendo así la democracia y el estado de derecho en Chihuahua.

Los principales beneficiarios de esta investigación fueron los responsables de formular políticas y los líderes de la comunidad podrán utilizar los resultados de la investigación para impulsar reformas significativas en el proceso de reclutamiento y selección de funcionarios públicos.

La investigación propuesta sobre el reclutamiento y selección de funcionarios públicos en Chihuahua fue tanto oportuna como necesaria, su conveniencia se evidenció en su capacidad para abordar un problema de relevancia social, resolver problemas prácticos, llenar vacíos de conocimiento y sugerir mejoras metodológicas, además la trascendencia de ésta se reflejará en su impacto en la calidad de la gobernanza y en el fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones públicas, por último, su realización contribuyó a sentar las bases para

un gobierno más transparente, eficiente y responsable en beneficio de todos los ciudadanos de Chihuahua.

I. INTRODUCCIÓN

Los procesos de reclutamiento y selección son críticos para el éxito de cualquier organización, ya que de ellos depende la contratación de personal calificado que pueda coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

En los últimos años, se ha llevado a cabo un esfuerzo dirigido a elevar el nivel profesional de los servicios públicos en México, se han introducido diversas reformas con el propósito de establecer procedimientos de reclutamiento y selección que sean más claros y basados en el mérito, de igual manera han surgido entidades especializadas, como el Servicio Profesional de Carrera, destinadas a regular y mejorar tanto la selección de personal como la gestión de los funcionarios gubernamentales (Pardo, 2005).

Aunado a lo anterior y a medida que la tecnología ha avanzado, el gobierno de México ha adoptado herramientas digitales y plataformas en línea con el fin de agilizar el proceso de reclutamiento; se han desarrollado sitios web y sistemas informatizados que permiten a los postulantes explorar y aplicar para cargos en el sector gubernamental, al mismo tiempo que simplifican los trámites relacionados con la selección y contratación (Gobierno, 2019).

El estado de Chihuahua, como otras divisiones estatales en México, dispone de su propio sistema de reclutamiento y selección para la administración gubernamental a nivel estatal; aunque los detalles pueden variar conforme a las políticas y regulaciones específicas, se lleva a cabo el siguiente procedimiento general: El Servicio Nacional del Empleo sede Chihuahua o la entidad requirente emite comunicados de convocatorias públicas para informar sobre las oportunidades laborales disponibles y los requisitos pertinentes para cada posición; estos anuncios se suelen difundir a través del sitio web oficial del gobierno estatal,

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

medios impresos locales y otras plataformas de difusión, aquellos interesados en postularse deben completar y presentar una solicitud de empleo, junto con la documentación necesaria, en los lugares y plazos establecidos en la convocatoria (Limas Hernández, 2023).

Mellado Ruiz (2018) menciona que en un contexto donde la eficacia y la transparencia son imperativos, conocer las características y competencias de quienes ocupan roles clave en el gobierno se torna esencial; la selección minuciosa de estos individuos no solo determina el rumbo administrativo, sino que también impacta directamente en la calidad de vida de los ciudadanos, desde la formulación de políticas hasta la ejecución de programas sociales, cada decisión gubernamental lleva la impronta de quienes la idearon y ejecutaron.

Es importante resaltar que el estudio del reclutamiento y selección de funcionarios públicos es un pilar fundamental para comprender las dinámicas gubernamentales y en los organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua, estos procesos presentan desafíos únicos que pueden resultar en fallas significativas como lo es principalmente la contratación de personal inadecuado.

Tomando en cuenta lo anterior se puede inferir que el reclutamiento y selección de funcionarios públicos de Chihuahua es un proceso estructurado y normado destinado a asegurar que los puestos en la administración pública sean ocupados por individuos capacitados y competentes. Este proceso comienza con la identificación de vacantes y la definición de los perfiles de puestos necesarios, en esta ciudad, podría existir una tendencia en donde los criterios de selección se ven afectados por conexiones personales y afiliaciones políticas, en detrimento del mérito y la competencia de los candidatos. Esta situación no solo plantea cuestionamientos éticos, sino que también tiene implicaciones prácticas que justifican una investigación profunda y objetiva (Dávila, 2021).

Para comprender el fondo de esta investigación, es necesario saber, que el proceso de reclutamiento y selección abarca dos fases: en primera instancia, se encuentra la fase de reclutamiento que engloba la divulgación y presentación de

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

oportunidades laborales en el mercado de trabajo, así como la atracción de candidatos con el propósito de ser elegidos y en la fase de selección comprende un proceso de elección, categorización y toma de decisiones (Flores Diaz, 2016).

Así mismo, conocer los conceptos de la administración pública es fundamental; de acuerdo con la legislación mexicana, un organismo descentralizado es una entidad pública que goza de autonomía técnica, operativa, presupuestal y de gestión, aunque sigue estando bajo la jurisdicción del Estado. Estos organismos pueden ser creados por ley y tienen personalidad jurídica propia, lo que les permite actuar de manera independiente en la consecución de sus fines específicos. Aunque mantienen una relación de subordinación con el gobierno, cuentan con cierta flexibilidad administrativa y financiera para llevar a cabo sus actividades (Del Prado, 2003) .

En Chihuahua, el procedimiento oficial para el reclutamiento y selección de funcionarios públicos está diseñado con el propósito de garantizar la idoneidad y la imparcialidad en la ocupación de cargos gubernamentales. Sin embargo, en la práctica, este proceso muchas veces se ve eclipsado por prácticas que distorsionan sus principios fundamentales. La influencia de recomendaciones personales, la afiliación partidista y el compadrazgo, por ejemplo, se han convertido en factores determinantes que socavan la transparencia y la meritocracia en la selección de personal para puestos de responsabilidad pública. En lugar de evaluar a los candidatos en función de sus habilidades, experiencia y méritos, con demasiada frecuencia se privilegia la lealtad política o las conexiones personales (Gobierno Municipal, 2016).

Esta situación no solo desvirtúa el propósito original del proceso de selección, sino que también contribuye a la perpetuación de una cultura de favoritismo en la administración pública. Los ciudadanos, quienes confían en que los funcionarios designados serán los más capacitados y comprometidos con el bienestar colectivo, se ven desilusionados al constatar que los criterios de selección no están basados

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

en la excelencia profesional, sino en afinidades personales o políticas (Pachón Rincón, 2013).

Tomando en cuenta lo anterior, este estudio surgió de la necesidad de abordar las deficiencias que comprometen la colocación de capital intelectual idóneo en puestos clave de la administración pública, lo que, en última instancia, afecta la eficiencia y la legitimidad de estas instituciones. En primer lugar, se observó que los procedimientos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en Chihuahua presentan una serie de problemas críticos; éstos incluyen desde la falta de criterios claros y objetivos hasta la influencia excesiva de factores externos, como conexiones personales y afiliaciones políticas; la falta de un proceso transparente y meritocrático que no solo debilita la administración pública, sino que también disminuye la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

El objetivo general de este estudio fue determinar las fallas en los procedimientos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en los organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua. Para alcanzar este objetivo se conocieron los procesos existentes y efectivamente aplicados, se estableció el nivel de transparencia y se precisaron los principales desafíos y obstáculos. La justificación de esta investigación radicó en la urgente necesidad de abordar un problema sistémico que socava la eficiencia y la legitimidad del servicio público en Chihuahua.

En esta investigación la variable fue la presencia de fallas en los procesos de reclutamiento y selección

Al término de la investigación, se esperó obtener datos precisos sobre la magnitud del problema en relación a las fallas de los procesos de reclutamiento y selección en organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua, identificar los factores que contribuyen a la falta de transparencia, y comprender las implicaciones de esta situación en la eficacia del gobierno local. Además, se buscó proponer

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

soluciones para restaurar la transparencia y la meritocracia en la selección de funcionarios públicos.

Por último, se pudo inferir que esta investigación no solo fue oportuna y necesaria, sino que también tuvo el potencial de impactar significativamente en la calidad de la gobernanza en Chihuahua, sentando las bases para un gobierno más transparente, eficiente y responsable.

II. CRITERIOS METODOLÓGICOS

Enfoque de la investigación

En la investigación se optó por un enfoque **cualitativo**, dada la naturaleza de las variables en cuestión para determinar la percepción sobre las fallas de los procesos de reclutamiento y selección en organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua, lo cual se realizó mediante la aplicación de un instrumento de investigación elaborado por las autoras de la presente, el cual fue validado por tres pares.

Forma de la investigación

La investigación llevada a cabo se enmarcó dentro de la categoría de investigación **aplicada**, ya que estuvo enfocada en proponer recomendaciones teórico – prácticas para la resolución del problema general.

Tipo de la investigación

La investigación se clasificó como **no experimental**, debido a que no se manipuló de ninguna forma la variable del estudio.

Ésta se contempló como **transeccional descriptivo** porque se realizó en un periodo determinado, además se observaron y midieron hechos que sucedieron y están sucediendo en la actualidad para dar solución en aspectos de oportunidad.

Modo de la investigación

La investigación adoptó el modo de **campo**, debido a que se llevó a cabo un censo donde se aplicó un instrumento a los responsables de las áreas de recursos humanos y/o servicios personales de los organismos descentralizados localizados en la ciudad de Chihuahua.

Método de la investigación

El método de ésta se caracterizó por su enfoque **narrativo**, en el cual se recopiló información detallada sobre las experiencias de los participantes.

Técnicas de la Investigación

La técnica de investigación empleada fue la **confrontación** a través de un censo, mediante la implementación de un instrumento elaborado por las autoras de la presente investigación que posibilitó un análisis cualitativo de datos.

Diseño de la Investigación

Lugar. La investigación se realizó en la ciudad de Chihuahua, tomando como referencia los Organismos Descentralizados ubicados en la misma.

La **población** de interés con la que se trabajó fueron los jefes de departamento, mismos que también pueden tener el nombramiento de jefes de área, directores o responsables, de las áreas de recursos humanos y/o servicios personales de los Organismos Descentralizados de la ciudad de Chihuahua.

La **unidad de análisis** fue la totalidad de los responsables de las áreas de recursos humanos y/o servicios personales de los organismos descentralizados localizados en la ciudad de Chihuahua de acuerdo con el listado vigente y publicado en los portales electrónicos del Gobierno del Estado de Chihuahua.

Delimitación de la investigación

La investigación se realizó en el periodo comprendido del mes de febrero al mes de junio del año 2024.

El **marco muestral** se tomó a partir de la información establecida en la página oficial del Gobierno del Estado de Chihuahua en la liga de acceso <https://chihuahua.gob.mx/info/organismos-descentralizados> actualizada al cierre del año 2023. Derivado de lo anterior, se optó por llevar a cabo un **censo poblacional**, en donde sean considerados la totalidad de los organismos descentralizados ubicados en la ciudad de Chihuahua.

Variables de Investigación

En esta investigación la **variable** fue la presencia de fallas en los procesos de reclutamiento y selección.

La **recolección de datos** se realizó mediante la aplicación de un instrumento que contenía un total de 11 cuestionamientos de opción múltiple, aplicada a los jefes de departamento u homólogos de las áreas de recursos humanos y/o servicios personales de los organismos descentralizados en la ciudad de Chihuahua.

La **codificación** de la información se realizó mediante la obtención de un vaciado de datos proveniente de Google Formularios a formato Excel, en donde se presentó un resumen de las respuestas por participante y por pregunta.

El **alcance** de la investigación se centró en un censo poblacional que abarcó desde febrero hasta junio del 2024, enfocándose específicamente en los jefes de recursos humanos de los organismos descentralizados en la ciudad de Chihuahua.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

A continuación, se presentan los resultados del instrumento de investigación que se aplicó a los responsables de las áreas de recursos humanos y/o servicios personales de los organismos descentralizados localizados en la ciudad de Chihuahua.

Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

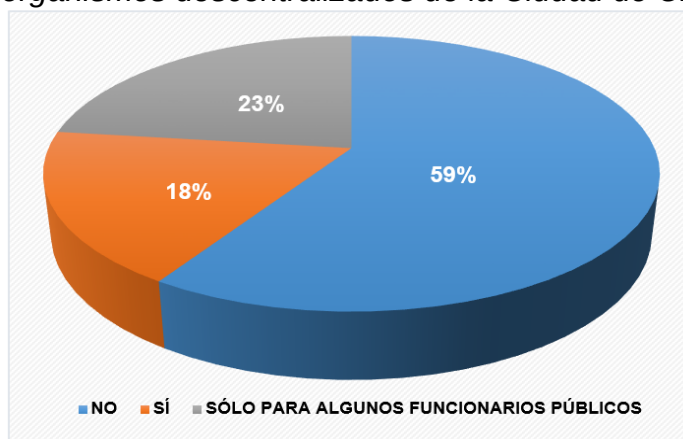
Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

Se envió el cuestionario mediante la Plataforma Nacional de Transparencia como una solicitud de datos personales en favor de un titular mayor de edad; de acuerdo con lo anterior, éstos respondieron lo expuesto en un periodo de 10 días hábiles posteriores a la fecha de envío; el instrumento constó de 11 preguntas de opción múltiple, relacionadas con la percepción, opinión y experiencia en temas de colocación de candidatos en puestos de función pública, así como las consecuencias que traen malas prácticas en los organismos.

En la figura 1, se puede apreciar el porcentaje en el que se aplican los procedimientos de reclutamiento y selección en los organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua.

Figura 1

Aplicación de los procedimientos de reclutamiento y selección en los organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua



Nota. El 59% de los encuestados mencionó que en el organismo donde labora no se aplican procesos de reclutamiento y selección; el 23% externó que solo para algunos funcionarios públicos y el 18% que sí se aplican. En este último porcentaje, y de acuerdo con las respuestas de la pregunta 2 del instrumento, se aludió que en el caso del reclutamiento las principales fuentes fueron redes sociales, el reclutamiento interno y la recomendación, por otro

Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

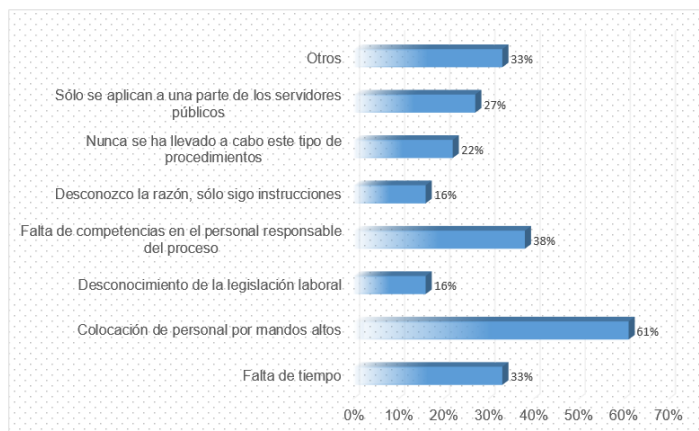
Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

lado, en relación a la selección los métodos más utilizados son la entrevista por competencias y la comprobación de referencias y recomendaciones.

En la figura 2, que se muestra a continuación se pueden observar los principales motivos por los que no se aplican los procesos de reclutamiento y selección.

Figura 2

Motivos para la no aplicación de procesos de reclutamiento y selección



Nota. De los motivos más relevantes por la que no se aplican los procesos de reclutamiento y selección se puede observar que el 61% externó que el principal fue porque el personal es colocado por los mandos más altos del organismo; asimismo, el 38% mencionó que es por falta de competencias en el personal responsable del proceso.

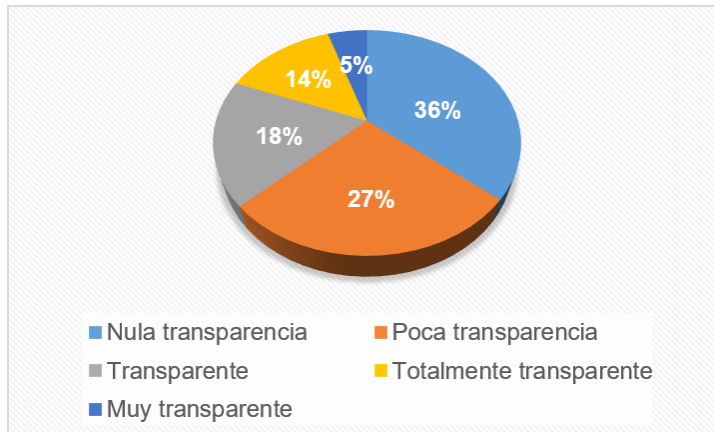
En la figura 3, se puede observar la percepción del nivel de transparencia en los procesos de reclutamiento y selección.

Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

Figura 3

Percepción del nivel de transparencia en los procesos de reclutamiento y selección

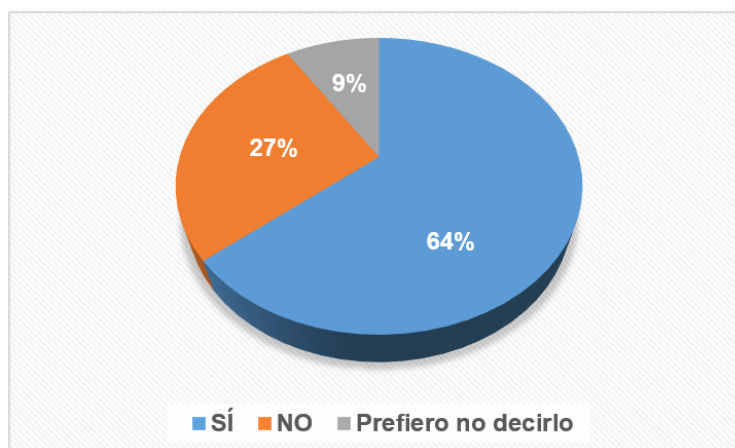


Nota. El 36% de los participantes externó que el proceso tiene nula transparencia, el 27% dijo que es poco transparente, el 18% que es transparente, el 14% mencionó que es totalmente transparente y el 5% opinó que es muy transparente.

En la figura 4, se puede apreciar la experiencia que se tiene sobre la selección del personal no idóneo en puestos clave.

Figura 4

Experiencia sobre la selección de personal no idóneo en puestos clave



Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

Nota. El 64% de los participantes mencionó que le ha tocado conocer u observar alguna situación en donde se haya elegido un funcionario público que no cumpla con los requerimientos; el 27% que no lo ha observado y el 9% prefirió no decirlo.

En la figura 5, se pueden apreciar los principales desafíos de las áreas de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección de personal idóneo.

Figura 5

Principales desafíos de las áreas de recursos humanos para el reclutamiento y selección de personal idóneo

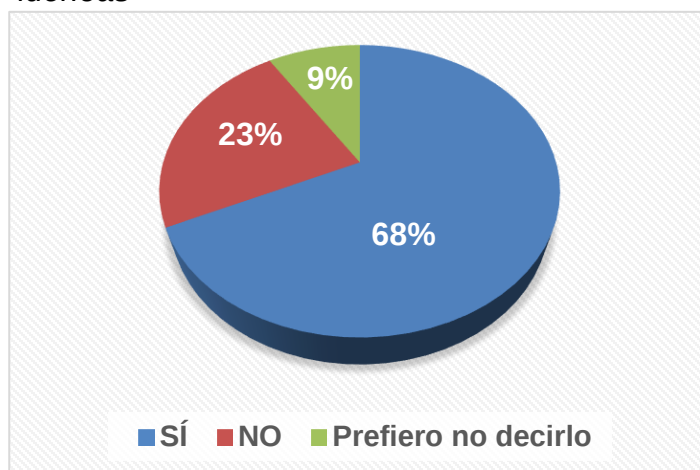


Nota. Dentro de los principales porcentajes se obtuvo que el 45% de los participantes mencionó que el principal desafío fue que se contrata con prioridad a las personas con recomendación; el 41% expresó que es porque hay baja difusión de las vacantes entre los ciudadanos, los siguientes desafíos coincidieron con un 27%: la afiliación partidista, que la selección final no depende del área de Recursos Humanos y que los mandos altos tienen la decisión final.

En la figura 6, se puede observar la afectación del trabajo de terceros a causa del personal de jefaturas poco idóneas.

Figura 6

Afectación del trabajo de terceros a causa del personal de jefaturas poco idóneas



Nota. En relación a la afectación del trabajo de terceros a causa de personal de jefaturas poco idóneas, el 68% en algún momento se vio directamente afectado por la falta de competencias técnicas y académicas de sus superiores, para el 23% no había existido afectación y el 9% prefirió no decirlo.

En la tabla 1, se pueden apreciar los resultados en base a los objetivos.

Tabla 1

Resultados en base a los objetivos

Objetivo	Resultado
Objetivo general: Determinar las fallas del procedimiento de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en organismos	Según el 59% de los encuestados, en sus organismos no se implementan procesos formales de reclutamiento y selección de personal. Por otro lado, el 23% indicó que estos procesos se aplicaban únicamente para ciertos funcionarios públicos, mientras que el 18% afirmó que sí se llevaban a cabo. Dentro de este último grupo, se señaló que las principales fuentes de reclutamiento eran las redes sociales, el reclutamiento interno y las

descentralizados de la Ciudad de Chihuahua	recomendaciones. En cuanto a la selección de personal, los métodos más frecuentemente empleados eran la entrevista por competencias y la verificación de referencias y recomendaciones. Este análisis reveló que la mayoría de los colaboradores detecta la ausencia de estos procedimientos, lo que podría indicar una falta de estructuración en la gestión de recursos humanos en dichos organismos. Aquellos que mencionaron la existencia de estos procesos destacaron una tendencia hacia métodos más informales y basados en redes de contacto. En la etapa de selección, se subraya la importancia de evaluar las habilidades específicas de los candidatos y de contar con avales de su desempeño previo. Este enfoque reflejaba una búsqueda de eficacia en la contratación, asegurando que los seleccionados poseyeran las competencias necesarias y un historial comprobable.
Objetivo específico: Conocer los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos existentes y efectivamente aplicados en organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua	Se observó que el procedimiento más mencionado para el reclutamiento fue la convocatoria pública, seguido por el reclutamiento interno y las recomendaciones. Otros métodos, como plataformas digitales y bolsas de trabajo, fueron mencionados, aunque con menor frecuencia. En cuanto a la selección, la entrevista por competencias se destacó como el método más utilizado. Otros métodos relevantes incluyeron la verificación de referencias y recomendaciones y la evaluación de competencias. El análisis de estos datos reveló que, mientras el reclutamiento se enfocaba en métodos de convocatoria pública y redes internas, la selección se centraba en la evaluación directa de competencias y la validación de antecedentes mediante referencias. Esto indicó una tendencia hacia la formalización en las etapas finales del proceso de selección, asegurando que los candidatos no solo cumplieran con los requisitos técnicos, sino también que tuvieran un historial verificable. Se detectó una preferencia por métodos tradicionales y formales tanto en el reclutamiento como en la selección, reflejando la importancia de las competencias y referencias en la toma de decisiones para puestos de liderazgo y coordinación.
Objetivo específico: Identificar el nivel de transparencia en los	Los datos recopilados reflejaron preocupaciones significativas sobre la transparencia y la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios

Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos percibido en organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua	de y de públicos. Un 36% de los participantes opinó que estos procesos carecían completamente de transparencia, mientras que solo un 14% consideró que eran totalmente transparentes. Esta disparidad evidenciaba una falta de confianza generalizada en la claridad y apertura de los procedimientos empleados. Asimismo, un 64% de los participantes afirmó haber presenciado o conocido situaciones en las que se eligió a un funcionario público que no cumplía con los requisitos necesarios para el puesto. Estos resultados sugieren que, para una mayoría significativa, existen serias dudas sobre la idoneidad de las personas seleccionadas para ocupar cargos públicos. Además, un 46% de los encuestados manifestó que la selección final de los funcionarios no era realizada por personal con las competencias adecuadas. Este hallazgo subraya la preocupación sobre la falta de profesionalismo y criterios claros en la toma de decisiones finales en la selección de personal. Cuando se indagó sobre la conformidad de los procesos de reclutamiento y selección con la normatividad laboral vigente, el 55% mencionó que no se ajustaban a dicha normatividad. Al preguntar si al encuestado o a algún conocido se le había negado un ascenso o puesto debido a la preferencia por otras personas, un 55% respondió afirmativamente. Estos datos indicaban que más de la mitad de los participantes percibían prácticas injustas y posiblemente arbitrarias en la asignación de ascensos y nuevos puestos.
Objetivo específico: Precisar los principales desafíos y obstáculos que enfrenta el reclutamiento y selección de funcionarios públicos en organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua	El desafío más destacado fue la prioridad otorgada a las recomendaciones de los altos mandos, señalado por el 46% de los participantes. Este resultado sugería que las conexiones personales y las influencias jerárquicas jugaban un papel crucial en la contratación. El 40% de los encuestados mencionó la baja difusión de las vacantes, indicando que la falta de información y publicidad sobre los puestos disponibles afectaba negativamente el proceso de reclutamiento. Esto apuntaba a una posible falta de transparencia y accesibilidad en la publicación de oportunidades laborales. Un 27%, indicó que la selección final no dependía de personal capacitado, así como que los altos

mandos colocaban al personal sin seguir un proceso formal, sugiriendo la existencia de prácticas arbitrarias y falta de profesionalismo en la toma de decisiones finales. Otros factores relevantes mencionados incluyeron la cantidad insuficiente de personas con experiencia (23%), la poca afinidad con el candidato (14%), y la presencia de personas ya contratadas que no cumplían con el perfil (14%).

El 64% de los encuestados mencionó haber conocido o presenciado situaciones en las que se eligió a un funcionario público que no cumplía con los requisitos necesarios. El 41% de los participantes afirmó haber enfrentado obstáculos para la colocación de personal idóneo durante los procesos de transición por cambios de administración. Asimismo, el 46% declaró que la selección final de funcionarios no era realizada por personal con las competencias adecuadas.

En relación a la afectación del trabajo de terceros debido a la incompetencia de los jefes, el 68% mencionó haberse visto directamente afectado en algún momento por la falta de competencias técnicas y académicas de sus superiores.

Nota. Esta tabla muestra resultados en base al objetivo general y específicos.

En base a lo anterior los datos reflejaron una percepción negativa sobre la selección y desempeño de los funcionarios públicos, con una mayoría de participantes reportando haber sido testigos de elecciones inadecuadas y afectaciones directas en sus labores debido a la incompetencia de sus superiores, especialmente durante los cambios de administración.

Discusión

Los hallazgos revelaron que los procedimientos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en los organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua se enfrentan a desafíos sustanciales. Estos procesos, en lugar de centrarse en la capacidad y el mérito de los candidatos, están influenciados por consideraciones políticas, afiliaciones partidistas y relaciones personales. Este

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

sesgo impacta negativamente en la calidad y la eficacia de la administración pública, erosionando la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

Uno de los problemas identificados es la falta de autoridad del personal encargado de estos procesos para tomar decisiones, lo cual conduce a la elección de funcionarios que no cumplen con los requisitos necesarios, lo que refleja una falta de rigurosidad en el cumplimiento de los estándares de selección. Además, durante los cambios de administración, los procesos de transición presentan obstáculos significativos, con dificultades para colocar al personal idóneo debido a la intervención de influencias externas y recomendaciones que distorsionan la objetividad del proceso.

La opacidad en los procedimientos de reclutamiento y selección también es una preocupación importante; en virtud de que la falta de claridad genera percepciones de injusticia y desconfianza entre los colaboradores, contribuyendo a un ambiente laboral tenso y desfavorable. La prevalencia de influencias externas y recomendaciones socava aún más la equidad del proceso, priorizando conexiones personales sobre méritos y competencias. Estos desafíos en los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos comprometen la integridad del servicio público y socavan la legitimidad de las instituciones gubernamentales. Los ciudadanos se enfrentan a una sensación de falta de transparencia y equidad en los procedimientos de contratación del gobierno, lo que mina la confianza en sus representantes.

Ante esta situación, es evidente la necesidad de reformas profundas que aseguren un proceso de reclutamiento y selección más justo y basado en el mérito. Estas reformas deben abordar la falta de autoridad en la toma de decisiones, garantizar la transparencia en los procedimientos y mitigar la influencia de factores externos en el proceso de selección.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos se logró cumplir con el objetivo general el cual fue determinar las fallas del procedimiento de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua.

De igual manera se pudieron cumplir con cada uno de los objetivos específicos que se impusieron los cuales consistieron en: Conocer los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos existentes y efectivamente aplicados en organismos descentralizados en la Ciudad de Chihuahua. Identificar el nivel de transparencia en los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos percibido en organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua y precisar los principales desafíos y obstáculos que enfrenta el reclutamiento y selección de funcionarios públicos en organismos descentralizados en la ciudad de Chihuahua.

En cuanto a la hipótesis general se aceptó, debido a que la investigación reveló que los organismos presentaban fallas significativas en sus procesos de reclutamiento y selección de personal en virtud de que se selecciona capital intelectual no idóneo para puestos clave, fundamentalmente porque el personal encargado de estas funciones no cuenta con la autoridad necesaria para tomar decisiones. Los datos indicaron que un alto porcentaje de los encuestados había observado la elección de funcionarios públicos que no cumplían con los requisitos necesarios, lo que reflejaba una falta de rigor en el cumplimiento de los estándares de selección.

Además, se identificaron obstáculos notables durante los procesos de transición por cambios de administración, donde los participantes reportaron dificultades para colocar a personal idóneo, situación agravada por la intervención de influencias externas y recomendaciones que distorsionaban la objetividad del proceso. De igual manera, la falta de autoridad se manifestaba también en la etapa final de la selección, donde las decisiones no eran tomadas por personal con las

competencias adecuadas, lo que incrementaba las probabilidades de seleccionar candidatos inapropiados.

El instrumento reveló una serie de deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de los organismos encuestados, caracterizadas por una falta de autoridad decisional, interferencias externas y una estructura organizativa insuficiente; éstas no solo afectaban la integridad y eficacia de la selección de personal, sino también la percepción de transparencia y justicia dentro de los organismos, subrayando la necesidad de reformas profundas

Las hipótesis específicas se aceptaron, ya que se observó que los procedimientos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos que se implementaban en los organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua no cumplen completamente con los criterios necesarios para asegurar la idoneidad y competencia de los candidatos para las diferentes áreas. El análisis reveló que se han observado situaciones en las que se elige a funcionarios que no cumplían con los requisitos necesarios, lo que indicaba fallos importantes en estos procesos, además, que la selección final no era realizada por personal con las competencias adecuadas, lo que añade más incertidumbre y falta de profesionalismo en la toma de decisiones. Los procedimientos existentes en los organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua no logran garantizar la idoneidad y competencia de los candidatos debido a la falta de criterios completos, insuficiencia de recursos y la influencia de factores externos que comprometían la transparencia y eficacia del proceso de selección.

De igual manera se comprobó que los procesos de reclutamiento y selección de funcionarios públicos en los organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua no alcanzan los niveles de transparencia requeridos por la normatividad estatal y federal aplicable.

Además, un problema significativo identificado fue la falta de claridad en estos procedimientos, con un 36.4% de los participantes calificándolos como completamente opacos; esto genera una percepción de injusticia y desconfianza

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

entre los colaboradores. De igual manera, las influencias externas y recomendaciones desempeñan un papel crucial en estos procesos, según un gran número de encuestados. Estas influencias interfieren en la objetividad del reclutamiento, favoreciendo conexiones personales por encima de los méritos y competencias de los candidatos. La prevalencia de estas prácticas socava la equidad del proceso y contribuye a un ambiente laboral donde la imparcialidad y la meritocracia son constantemente cuestionadas.

Por otro lado, se logró confirmar, de acuerdo con el instrumento, que los procedimientos para reclutar y seleccionar funcionarios públicos en los organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua enfrentaron desafíos significativos, en lugar de priorizar la capacidad y el mérito de los candidatos, estos procesos se vieron influidos en gran medida por consideraciones políticas, afiliaciones partidistas y relaciones personales. Estos factores no solo influyen la selección de candidatos, sino que también desvían la atención de criterios objetivos y transparentes. En muchos casos, las decisiones de contratación son tomadas en función de lealtades políticas o conexiones personales en lugar de evaluar las habilidades y la idoneidad de los aspirantes para los roles que no implican elecciones populares.

Dicha situación genera un ambiente en el que la imparcialidad y la igualdad de oportunidades quedan comprometidas, afectando la calidad y la eficiencia de la administración pública local. Los ciudadanos, por ende, podrían haber experimentado una sensación de falta de transparencia y equidad en los procesos de contratación del gobierno, lo que erosionó la confianza en las instituciones y sus representantes. A medida que estas prácticas pasadas afectaban la integridad del servicio público, surgía la necesidad de reformas que aseguraran un proceso de reclutamiento y selección más justo y basado en el mérito, fortaleciendo así la legitimidad y la eficacia de la administración gubernamental.

Recomendaciones

Una vez concluida la investigación en relación a las fallas de los procesos de reclutamiento y selección en organismos descentralizados de la ciudad de Chihuahua y basándose en los hallazgos, se sugieren varias recomendaciones como se mencionan a continuación:

1. Es fundamental dotar al personal con la autoridad necesaria para tomar decisiones de manera independiente y basada en criterios objetivos. Esto se puede lograr mediante la revisión y actualización de las políticas y procedimientos internos de selección, garantizando que el personal tenga la autonomía necesaria para realizar evaluaciones imparciales.
2. Establecer mecanismos claros y transparentes para el reclutamiento y selección de funcionarios públicos, que sean accesibles para todos los candidatos y que garanticen la igualdad de oportunidades. Esto incluye la publicación de criterios de selección, la creación de comités de selección independientes y la divulgación de información sobre los procesos de contratación.
3. Es necesario mitigar la interferencia de influencias políticas y personales en los procesos de reclutamiento y selección. Esto se puede lograr mediante la implementación de políticas que prohíban el favoritismo y las recomendaciones basadas en conexiones personales, así como la promoción de la meritocracia y la imparcialidad en todas las etapas del proceso.
4. Es fundamental proporcionar capacitación y apoyo continuo al personal involucrado en los procesos de reclutamiento y selección, para garantizar que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo evaluaciones efectivas y justas.

Es importante mencionar que los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por los organismos descentralizados de la Ciudad de Chihuahua para

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

revisar y mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Las recomendaciones y propuestas sugeridas sirven como guía para implementar cambios y reformas en los procedimientos de contratación, con el objetivo de garantizar la integridad y eficacia de los procesos.

Otras investigaciones que pueden hacerse en el futuro, derivadas de estos resultados:

1. Un análisis comparativo de los procesos de reclutamiento y selección en diferentes organismos descentralizados de otras ciudades para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
2. Un estudio sobre el impacto de las reformas implementadas en los procesos de reclutamiento y selección en la percepción de transparencia y equidad por parte de los ciudadanos y empleados públicos.

Asimismo, se sugieren diversas líneas de investigación a seguir a partir de la presente investigación:

1. Investigar el impacto de la capacitación y el desarrollo del personal en la mejora de la calidad de los procesos de reclutamiento y selección.
2. Explorar nuevas tecnologías y herramientas que pudieran ayudar a automatizar y mejorar la eficiencia de los procesos de contratación pública.
3. Analizar el papel de las políticas de inclusión y diversidad en los procesos de selección de funcionarios públicos y su impacto en la representatividad y eficacia de la administración pública.

Referencias

- Cáñez Cota, A. (2019). ¿Siguen funcionando los aparatos políticos en los gobiernos municipales de México? *Scielo*.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-49642019000100233&script=sci_arttext
- Dávila, J. A. (2021). Meritocracia y daños sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 521-526.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-19182021000200521&script=sci_arttext
- Del Prado, M. (2003). *La Descentralización en México..*
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33787188/Descentralizacion_de_Carrera_Magisterial-libre.pdf?1401032050=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDescentralizacion_de_Carrera_Magisterial.pdf&Expires=1715390827&Signature=Zhyv-Pycx0H7eUBV~CSfd
- Flores Diaz, J. (2016). Estrategias para Mejorar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado de Mérida. *Sapienza Organizacional*,
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553057362005/html/index.html>.
- Gobierno Municipal, C. (Diciembre de 2016). *Manual de Políticas y Procedimientos Recursos Humanos*. Oficialía Mayor, Municipio de Chihuahua:
<https://www.municipiochihuahua.gob.mx/transparenciaarchivos/1ER%20Trimestre%202019/CIMTRA/MANUAL%20DE%20POLITICAS%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20dic%202016.pdf>
- Gobierno, dM. (Diciembre de 2019). *Servicio Profesional de Carrera (SPC)*. Secretaría de Gobernación: <https://www.gob.mx/conapo/acciones-y-programas/servicio-profesional-de-carrera-26349>
- Limas Hernández, M. (2023). Factores de desarrollo en Chihuahua: Capital Humano y Propiedad Intelectual. *Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

Fallas en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Organismos
Descentralizados de la Ciudad de Chihuahua

Salazar Gutiérrez¹, Hernández Arenivas², Domínguez Cázares³

(Universidad Autónoma de Ciudad Juárez), 1-3.
<https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/26886>

Mellado Ruiz, L. (2018). *El Principio de Transparencia Integral en la Contratación del Sector Público*.

Pachón Rincón, J. (2013). Una Evaluación Crítica de los Salarios por Resultados Aplicados a la Administración Pública. *Administración y Desarrollo*, 59-72.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403454>

Pardo, M. (2005). El Servicio Profesional de Carrera en México: de la Tradición al Cambio. *Foro Internacional Redalyc*, 599-634.
<https://www.jstor.org/stable/27738732>

Prieto Arzabala, K., Loya Cardona, M., y Leyva Chavez, A. (2021). Decisiones Políticas y Participación Ciudadana. *UNAM (Universidad Autónoma de México)*, 1-14. <https://ru.iiiec.unam.mx/5516/>

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Comparative Analysis of Indicators in Higher Education between Mexico and the United Kingdom

Fecha de recepción: Enero 2025

Fecha de aceptación: Junio 2025

Daniel Rodríguez-Salgado¹, Juan Oscar Ollivier- Fierro², Juan David Rodríguez López³

1. Instituto Tecnológico de Chihuahua (México); correo: daniel.rs@chihuahua.tecnm.mx celular: 6141515160
2. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua (México); correo: jollivier@uach.mx celular: 6141892079
3. Instituto Tecnológico de Chihuahua (México); correo: juan.rl@chihuahua.tecnm.mx celular: 614 2199556

Correspondencia:

Nombre: Daniel Rodríguez Salgado
Teléfono: 6141515160
Correo: daniel.rs@chihuahua.tecnm.mx



Esta obra está bajo licencia internacional

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Resumen

Los indicadores de desempeño fueron fundamentales para el desarrollo de políticas públicas que ayudaron a los países a cumplir con los estándares de calidad y mejorar su economía. En la Educación Superior (ES), estos fueron clave para formar profesionales que incidieron en la productividad organizacional y el desarrollo científico. Este ensayo tuvo por objetivo realizar un análisis comparativo de indicadores como: el costo por estudiante, oferta y demanda de carreras, ingreso de profesionistas y docentes, sistemas de evaluación, capacidad instalada e investigación científica entre México y el Reino Unido (UK). La información fue recabada de informes y datos de fuentes gubernamentales y no gubernamentales de ambos países desde 2015 hasta 2024. Los principales hallazgos mostraron que México, en comparación con el Reino Unido, presentó oportunidades en inversión, infraestructura, producción científica y colaboración internacional, mientras que sus fortalezas radicaron en la accesibilidad y los costos de matrícula. Se recomendaron como estrategias fortalecer la infraestructura tecnológica en universidades, fomentar la investigación multidisciplinaria, establecer alianzas con el sector productivo, aumentar los salarios docentes y optimizar la gestión administrativa.

Palabras Clave: Educación Superior (ES), Instituciones de Educación Superior (IES), indicadores de desempeño, México, Reino Unido (UK).

Abstract

Performance indicators were fundamental for the development of public policies that helped countries meet quality standards and improve their economy. In Higher Education (HE), these were key to training professionals who impacted organizational productivity and scientific development. This essay aimed to conduct a comparative analysis of indicators such as: cost per student, supply and demand for programs, income of professionals and faculty, evaluation systems, installed capacity, and scientific research between Mexico and the United Kingdom (UK). The information was gathered from reports and data from both governmental and non-governmental sources in both countries from 2015 to 2024. The main findings showed that Mexico, compared to the UK, presented opportunities in investment, infrastructure, scientific production, and international collaboration, while its strengths lay in accessibility and tuition costs. Strategies recommended include strengthening technological infrastructure in universities, promoting multidisciplinary research, establishing partnerships with the productive sector, increasing faculty salaries, and optimizing administrative management.

Keywords: Higher Education (HE), Institutions of Higher Education (IHE), performance indicators, Mexico, United Kingdom.

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

I. Introducción

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior Mexicana (1978), define en su artículo 3º a la Educación Superior (ES) como: “El tipo de educación que se imparte después del bachillerato o de su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de especialización” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1978). Sus principales funciones incluyen la de docencia, la investigación y la difusión de la cultura siendo participantes en la formación de profesionales que contribuyan al desarrollo económico, tecnológico y social de los países (Alonso y Haces de Villa, 2006).

El aumento en la participación en la Educación Superior se suele ver como una respuesta a la necesidad económica de contar con más habilidades y una mayor productividad. De hecho, existe una relación entre el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y la matrícula en ES, especialmente en economías emergentes con un PIB per cápita menor a diez mil dólares, donde un ligero aumento en el PIB lleva a un aumento significativo de su matrícula (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018). Sin embargo, el desarrollo en la ES no ha sido proporcional en diversos países. Algunos de ellos enfrentan obstáculos multifactoriales que impiden lograr el acceso universal a la Educación Superior, tales como la pobreza, los conflictos sociales, los costos de matriculación, la movilidad geográfica y la discriminación. Estos problemas se acentúan en regiones de Asia, África y Centroamérica (UNESCO, 2020).

Si se examinan los datos recientes del Fondo Monetario Internacional (2023), sobre los países con mayor Producto Interno Bruto (PIB), que se muestran en la Figura 1, se destacan como las principales diez economías mundiales a Estados Unidos, China, Alemania, Japón, India, Reino Unido, Francia, Italia, Brasil y Canadá, mientras que México se ubica en la posición trece. A pesar de

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

esta proximidad de México hacia las diez primeras economías, existen diferencias en cuanto a Educación Superior, especialmente en lo relacionado con la investigación científica. Estas diferencias se reflejan en la cantidad de artículos publicados por año en *Scopus* o en *Web of Science*, la dinámica en la investigación aplicada, la calidad de las instituciones educativas y las alianzas con el sector productivo (Valero y Van Reenen, 2019).

En este contexto, el objetivo de este estudio consistió en comparar los indicadores de desempeño en la gestión del sistema de Educación Superior entre México y el Reino Unido. Dicha comparativa surgió a partir del análisis de bases de datos gubernamentales y no gubernamentales, así como en informes sobre ambos países (o regiones) con la finalidad de identificar áreas de mejora y sugerir estrategias efectivas para fortalecer el sistema mexicano de Educación Superior Universitario.

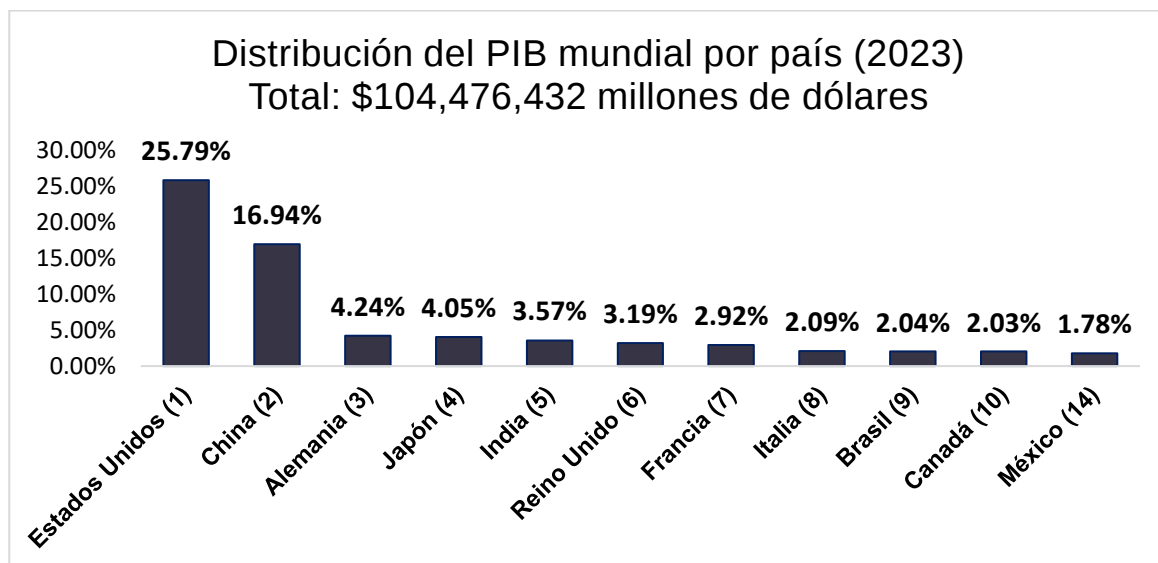
Comparar indicadores de gestión en ES entre México y el Reino Unido resulta pertinente, ya que ambos países presentan contextos económicos y sociales contrastantes que se reflejan en las dinámicas operativas y de gestión de sus sistemas educativos superior universitarios. El Reino Unido, destaca por la alta eficiencia de sus universidades, sus elevadas tasas de matrícula y su sólido enfoque en la investigación (Fernández-Santos et al., 2013), lo que lo convierte en un referente internacional. Analizar estas diferencias permite identificar buenas prácticas, áreas de mejora y posibles estrategias que podrían ser adaptadas al contexto mexicano para fortalecer su sistema de ES universitario, particularmente en lo referente con el desarrollo del capital humano y competitividad económica.

Los temas específicos que se contemplan para el análisis abarcan: el presupuesto destinado a educación, el costo por estudiante en los niveles universitario y de posgrado, la relación maestro-estudiante; la oferta y demanda de carreras; el ingreso de los profesionistas y docentes, el sistema de evaluación; la capacidad instalada y la producción científica (Guzmán-Ibarra, 2024).

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Figura 1. Distribución del PIB mundial por país en 2023



Nota: Elaboración propia con datos del Fondo Monetario Internacional (2023)

Las Proyecciones de la Población Mundial de la ONU (2022), estimaron que México presentó 129.3 millones de habitantes en el año 2024, contando con una tasa de crecimiento poblacional del 0.71% ocupando el 1.6 % de la totalidad de la población siendo la mediana de edad de 30 años donde el 48.5% son hombres y el 51.25% son mujeres. El Producto Interno Bruto (PIB) a partir de los años sesenta ha cambiado de forma inconsistente llegando a alcanzar un valor máximo en 1964 de 11.9% de crecimiento y un valor mínimo negativo de 8.7% en el año 2020 debido principalmente a la inactividad provocada por la COVID-19. Para el año 2022, se contó con un PIB aproximado de 1.47 billones de dólares que representa un crecimiento al 3.9% (Banco Mundial, 2022a, 2024).

La ES mexicana nace bajo la influencia española a partir del momento de la conquista, fundándose la primera universidad en 1551 bajo el nombre de La Real y Pontificia Universidad (Aviña, 2000). Durante el periodo de 1950 y 1980 la matrícula presenta un crecimiento sostenido, estancándose durante la década

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

de los ochenta, retomando su crecimiento en 1990 (Hernández y Hernández-Ortíz, 2022).

Por su parte, El Reino Unido es un Estado que no pertenece a la Comunidad Europea desde el año 2022, su moneda oficial es la libra esterlina cuyo valor promedio fue de 22 pesos mexicanos en 2023. Cuenta con 67.3 millones de habitantes, formado por los países de Inglaterra, con una población aproximada de 56.4 millones; Gales, con 3.2 millones; Escocia, con 5.4 millones e Irlanda del Norte, con 1.9 millones de habitantes. En 2022, el PIB fue de 3.09 billones de dólares, representando un 4.4%. Si se toma de referencia el año 2021, se presenta una baja en la economía en donde se alcanzó un 8.8% de crecimiento en el PIB. Durante la pandemia de la COVID-19 Reino Unido presentó su mayor crisis al caer su PIB a -10.7% (Banco Mundial, 2022a, 2024).

La ES en Reino Unido, surge en la época medieval con el nacimiento de las escuelas de Oxford en el año de 1224 y Cambridge en el año de 1209, enfocándose principalmente en el desarrollo de las artes medievales formando primordialmente teólogos, abogados y físicos. La ES fue diseñada para preparar a los grupos aristocráticos y no a la burguesía, lo que garantizaba el financiamiento de las instituciones y las investigaciones que tendrían un costo elevado. Posteriormente, este modelo fue exportado a América durante la conquista de Inglaterra a Estados Unidos (Aviña, 2000). Es considerado un pilar fundamental en el avance científico por su autonomía administrativa, el sistema de financiamiento a alumnos y proyectos de investigación, además de la internacionalización, la alta tasa de escolarización, los modelos de grado y la diversidad de instituciones y programas de estudio (Belfield et al., 2017; Hudzik, 2022).

Para comparar ambos sistemas de ES universitaria, se requieren parámetros que permitan evaluar objetivamente su desempeño. Estos parámetros se conocen como “indicadores de desempeño”, los cuales se definen como relaciones cuantitativas (aunque también pueden ser cualitativas) entre variables, que

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

permiten medir la eficiencia, la eficacia y la calidad de los resultados institucionales en las IES. Representan la forma en que una institución alcanza sus objetivos y brindan un panorama sobre qué estrategias deben aplicarse cuando dichos objetivos no se están cumpliendo (Rajkaran y Mammen, 2014).

II. Criterios Metodológicos

Se emplea un análisis exploratorio-comparativo de indicadores de informes y bases de datos durante el periodo 2015-2024. Las fuentes consultadas incluyen organismos nacionales e internacionales, tanto de México como del Reino Unido, así como la literatura científica pertinente. Entre las principales instituciones consideradas se encuentran:

- La Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Economía en México
- INEGI
- CONAHCYT
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)
- Banco Mundial
- Fondo Monetario Internacional
- Biblioteca de la Cámara del Parlamento del Reino Unido (*House of Commons Library*)
- Oficina de estudios estadísticos del Reino Unido (*Office for National Statistics*)
- Agencia de estadística para la Educación Superior del Reino Unido (*Higher Education Statistics Agency*)
- UNESCO
- Literatura científica

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

En cuanto al alcance, los indicadores a analizar incluyen: el presupuesto destinado a educación, el costo por estudiante en los niveles universitario y de posgrado, la relación maestro-estudiante; la oferta y demanda de carreras; el ingreso de los profesionistas y docentes, el sistema de evaluación; la capacidad instalada y la producción científica (Guzmán-Ibarra, 2024).

III. Resultados

Indicadores de desempeño del sistema educativo universitario mexicano

Presupuesto asignado y costo por estudiante en Educación Superior

De acuerdo a datos del Instituto Mexicano de Competitividad (2023a), México destina al sector educativo 2.96% del PIB anual y del presupuesto anual un billón 19 mil 449 millones de pesos, cifra que representa un aumento del 2.94% respecto al año 2023. Antes de la pandemia de COVID-19 se destinaba en promedio del 4% al 5% del PIB al sector.

Si se compara con el año 2015 que fue el año con mayor inversión al sector con un monto de un billón 57 mil 707 millones de pesos se presenta un decremento de inversión de 14% en Educación Superior. Por lo que para el año 2024 se destinó a ES 55 mil 256 millones de pesos.

En cuanto a la inversión en Investigación y Desarrollo, México invierte menos del 1% de su PIB, oscilando entre valores de 0.27% alcanzando un valor de 0.5% durante el 2024 (Banco Mundial 2022b; Durán, 2024)

Desde el año 2015, el presupuesto que se asigna por alumno a la ES se ha mantenido entre montos que oscilan de 47 mil a 50 mil pesos. Actualmente, para el año 2024, se destina en promedio 50 mil 802 pesos, cifra que representa un decremento del 1.4% respecto al año anterior.

El costo de estudiar en México en una universidad pública es significativamente inferior que en una universidad privada. De acuerdo al INEGI, el costo

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

promedio anual de una universidad pública es de 48.9 mil, aunque en una universidad privada oscila entre 130 mil y 950 mil pesos (David, 2024). Esta variación depende de factores como el prestigio de la universidad y el programa académico que se cursa. Para estudios de posgrado, la literatura indica que estos estudios se relacionan con mayores probabilidades de mejoramiento social y de encontrar puestos que se adecuen a las competencias laborales (Chávez y Fernández, 2021) .Los costos pueden variar de igual forma que el nivel licenciatura, desde 7.5 mil pesos hasta los 150 mil pesos por semestre promedio (Fernández-Montenegro, 2024).

Oferta, demanda e ingresos de las carreras profesionales

Durante el ciclo escolar 2023-2024, se registraron un total de 34.8 millones de estudiantes estudiando en nivel básico y superior, en donde 5.39 millones son jóvenes entre 18 y 24 años matriculados en la Educación Superior. El 54% de los jóvenes cursando la ES son mujeres y 46% son hombres.

La tasa bruta de escolarización registrada en bases estadísticas de la SEP (2024), muestran una cobertura en ES del 30.8% durante el periodo de 2022-2023 incluyendo los programas de posgrado. La Ciudad de México presenta la tasa más alta con un 70.8%, mientras que el estado de Chihuahua se encuentra en el lugar 13 con una cobertura del 32.6% (Secretaría de Educación Pública , 2024).

Las carreras profesionales que en 2023 contaron con mayor matrícula fueron Derecho con 361 mil estudiantes, Administración con 263 mil estudiantes, Ingeniería Industrial con 239 mil estudiantes, Contabilidad con 213 mil y Psicología con 190 mil (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2023b). Por su parte, las más demandadas durante el 2023 fueron Medicina, con un porcentaje de aceptación de 20.2%; Odontología con 36.3%; Veterinaria 37.3%; Diseño Gráfico 41.5%; y Diseño Industrial con 41% (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2023c).

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Sin embargo, el Observatorio Laboral del Servicio Nacional del Empleo (SNE), indica en el último trimestre del 2023 que las carreras con mayor número de personas ocupadas laboralmente son Administración con 1.2 millones de personas; Derecho con 900 mil personas; Contabilidad con 800 mil, Ciencias de la Computación con 770 mil e Ingeniería con 459 mil. El Salario Promedio mensual para profesionistas con cargo de nivel inicial se encuentran en 6.5 mil pesos y para puestos más experimentados de 15.5 mil pesos. Cabe mencionar que existen carreras con salarios arriba del promedio como lo son la Medicina de especialidad con 35 mil pesos; Finanzas con 28 mil pesos; e Ingeniería en Eléctrica y Electrónica con 22 mil pesos (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2023d).

Capacidad instalada

La capacidad instalada de las Instituciones de Educación Superior (IES) permite atender los 5 millones de estudiantes. En el ciclo 2023-2024, se contaron con 452 mil docentes en la prestación del servicio educativo. Se contó con un registro de 8.9 mil escuelas de ES en donde el 36% de ellas son públicas y 64% privadas (Secretaría de Economía de México, 2023).

En Ranking de las mejores universidades, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) figura en el 93 a nivel mundial y el Tecnológico de Monterrey (ITESM) en el puesto 184 (QS World University Rankings, 2024).

Los profesores universitarios y de enseñanza superior durante el cuarto trimestre de 2023, fueron de 306 mil personas cuyo salario promedio fue de 9.78 mil pesos laborando aproximadamente 31.5 horas a la semana cuya edad promedio se encuentra en los 47 años. Esta cantidad al ser promedio considera aquellos profesores que son ocupados por hora clase, medio tiempo y tiempo completo. El 55.3% de los profesores son hombres y 44.7% mujeres con salario promedio de 10.6 mil y 8.74 mil pesos. Los estados de la república que brindan mejor salario a docentes universitarios y de ES son: Sonora (18.7 mil pesos),

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Tamaulipas (17 mil pesos) y Ciudad de México (16.7 mil pesos) (Secretaría de Economía de México, 2023).

Para el rubro de relación alumno-maestro, los datos históricos del INEGI no muestran un cambio significativo en cuanto a la relación alumno-maestro. En el año 2015 se tuvo una relación de nueve alumnos por cada maestro y en el año 2021 una relación de diez alumnos por cada maestro (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2023). Además, la estadística educativa revela que solo el 1.7% de las IES se reconocen como instituciones con hablantes de lengua indígena (Subsecretaría de Educación Superior, 2023).

Sistemas de evaluación y producción científica

El sistema de evaluación mexicano surge en los años noventa cuando el gobierno federal decide regular, controlar y vigilar las funciones de las IES bajo el principio de rendición de cuentas, herramientas metodológicas y modelos de gestión empresarial (Mendoza, 2003; Buendía, 2011). Algunos de los organismos que se han encargado de la evaluación de la enseñanza en ES han sido la ANUIES, CONACYT, FIMPES, CONAEVA, CIIES, FIMPES, CENEVAL y CO-PAES que entre sus funciones se han encargado de promover iniciativas de la mejora continua, evaluación de investigaciones, evaluación de los procedimientos de los programas educativos y coordinar los procesos de admisión.

La evaluación que determina el ingreso a una IES varía en función del tipo de escuela, sin embargo desde el año 2000, universidades e institutos adoptaron el examen de ingreso propuesto por el CENEVAL.

La evaluación continua o formativa durante la carrera profesional se basa en el modelo por competencias, el cual se centra en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes necesitan para desempeñarse en su vida profesional y personal. El docente se encarga de realizar tres tipos de evaluación: la diagnóstica, la formativa y la sumativa respetando los programas académicos y la libertad de cátedra (Morales et al., 2020).

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

A su vez, existen políticas orientadas en mejorar el rendimiento académico de las IES como lo son el Plan Sectorial de Educación 2020-2024 que tiene por objetivo garantizar el acceso a una educación equitativa e inclusiva. El Plan de Desarrollo de la Educación Superior 2030 que busca la pertinencia de los programas educativos a las necesidades que demanda el mercado y el Programa Nacional de Posgrados de Calidad de CONAHCYT que actualmente fortalece la investigación.

En el rubro de producción científica, en el año 2022 se registró en la base de datos de *Scopus*, *Elsevier* y el Centro Nacional para la Ciencia e Ingeniería Estadística una entrada de 3.3 millones de artículos científicos donde la mayor aportación científica se realiza en el campo de las Ciencias de la Salud con un 37%. México produjo 21 mil, lo que representa solamente el 0.63% de la producción mundial (Science & Engineering Indicators, 2022). De acuerdo con el padrón de beneficiarios del CONAHCYT, en 2022 el número de investigadores que cuenta el país es de 62.8 mil (36 mil hombres y 26 mil mujeres), registrando un cambio anual promedio de 8.6% desde que el Sistema Nacional de Investigadores fue creado en 1982 (CONAHCYT, 2022; Lozano, 2022).

Indicadores de desempeño del sistema educativo universitario del Reino Unido

Presupuesto asignado y costo por estudiante en Educación Superior

Durante el año 2021, Reino Unido destinó aproximadamente el 5.4% de su PIB al sector educativo en general (Banco Mundial, 2023). El gasto en educación es el segundo rubro más importante en los servicios públicos del Reino Unido seguido del sector salud. Para el periodo 2023, se ha asignado una inversión alrededor de 116 mil millones de libras, lo que representa el 4.4% del ingreso nacional (Institute for Fiscal Studies, 2023a). De este monto, se destina

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

aproximadamente 51.6 mil millones de libras, específicamente a la ES. Esto posiciona a Reino Unido como una de las economías con mayor inversión en educación (Higher Education Statistics Agency, 2023a).

El Reino Unido destinó el 2.7% de su PIB a investigación y desarrollo en 2022, lo que equivale a 70.7 mil millones de libras. La mayor parte de este gasto provino del sector empresarial, que representó el 71% del total (Office for National Statistics, 2022).

En el tema de gasto por estudiante, durante el año académico 2023, el gasto directo por estudiante se ha reducido a un promedio de 9.6 mil libras anuales, cifra que varía en función de la zona de procedencia de los estudiantes. En Londres, el gasto promedio es de 15.8 mil libras, en Northamptonshire 5.8 mil libras, Blackpool 6.2 mil libras y Bath con 1.3 mil libras. Esto refleja las diferencias en la participación universitaria, donde los estudiantes de entornos más favorecidos acceden a la ES (Institute for Fiscal Studies, 2023a).

Los costos de las carreras en ES para estudiantes nacionales varían entre 9 mil y 9.250 libras anuales, siendo estos principalmente cubiertos con fondos de los alumnos. El financiamiento se ha visto aún más afectado desde que el Reino Unido dejó la Unión Europea, perdiendo importantes fondos como los del programa Erasmus+. Solo algunas materias de alto costo reciben un financiamiento gubernamental que en promedio es de 1.25 mil euros al año (Institute for Fiscal Studies, 2023b). Para los estudiantes internacionales, las tarifas no están reguladas y varían considerablemente según la institución y el programa. Los costos de la matrícula pueden ir desde 11 mil hasta 30 mil libras para nivel licenciatura, y para posgrado los costos oscilan entre 6 mil a 50 mil libras (House of Commons Library, 2024a) .

Para poder financiar la ES, algunos alumnos optan por tomar un año sabático para trabajar o se inscriben en cursos de profesionalización que los preparan para ingresar al mercado laboral (House of Commons Library, 2024a).

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Oferta, demanda e ingresos de las carreras profesionales

En el periodo 2021-2022, se registró una matrícula de 2.86 millones de estudiantes matriculados en IES, con 1.88 millones en nivel licenciatura y 220 mil a nivel posgrado. Del total de la matrícula, el 31% son hombres, 41% son mujeres y el resto no especificó. En 2023, se presentaron 757 mil solicitudes de nuevo ingreso (House of Commons Library, 2024b). De los solicitantes, 550 mil fueron aceptados. La cantidad de alumnos extranjeros que forman parte de la matrícula es de 679 mil, siendo China, India, Nigeria, Pakistán y Estados Unidos los países de origen con mayor representación estudiantil (House of Commons Library, 2024a).

Las carreras profesionales que presentan mayor demanda son Medicina con 325 mil estudiantes, Administración y Negocios 312 mil estudiantes, Ciencias Sociales con 231 mil, Ciencias Artísticas 148 mil, Psicología con 124 mil estudiantes, Educación con 120 mil e Ingeniería con 117 mil (Higher Education Statistics Agency, 2023b).

Respecto al tema salarial, la mediana de las ganancias anuales brutas para empleados a tiempo completo fue de 34.9 mil libras anuales en 2023, lo que representa un incremento del 5.8% de lo registrado en 2022. La media de salario semanal se encuentra en 642 libras. Las carreras con mejor paga incluyen puestos directivos con ganancias de 80 mil libras, profesionales de la salud y docente universitario titular con un monto aproximado anual de 66 mil libras. Cabe mencionar que la brecha salarial entre géneros sigue existiendo, presentándose en un porcentaje del 7.7% en el salario favoreciendo a los hombres.

Capacidad Instalada

El prestigio histórico de las universidades del Reino Unido se debe a sus importantes contribuciones a la investigación e innovación (Williams, 2010). Inventos y descubrimientos como la Máquina de Vapor en 1769 (Dickson, 1936), la estructura del ADN en 1953 (Watson y Crick, 1953) , la Penicilina en 1928

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

(Fleming, 1929), la computadora descrita por Turing (1936), junto con grandes teorías que siguen vigentes, como *la Teoría X-Y* de McGregor (1960), *las Cinco Fuerzas de Porter* (1979), y *las Teorías de Recursos y Capacidades* de Teece (1998), son algunos de los ejemplos significativos de la contribución de la ES a la sociedad.

Cuatro universidades se encuentran entre las mejores del mundo en 2024: la Universidad de Cambridge ocupa el segundo lugar mundial, la Universidad de Oxford, el tercer lugar, el *Imperial College London* en el sexto lugar y la *University College London* en el noveno lugar (QS World University Rankings, 2024). Las Universidades que cuentan con mayor capacidad para atender alumnos son la *Open University* del Reino Unido, con una matrícula hasta 2022 de 151 mil estudiantes, *University College London* y la Universidad de Manchester, con 46 mil estudiantes cada una, la Universidad de Glasgow, con 42 mil estudiantes. Aunque son de las más importantes, la Universidad de Oxford, la Universidad de Cambridge y el *Imperial College of London* cuentan con 27 mil, 22 mil y 21 mil estudiantes, respectivamente (Higher Education Statistics Agency, 2023c).

En el número total de profesores, el Reino Unido cuenta con 285 escuelas incluyendo *Colleges*, IES y academias. Hay una planta de personal de 240 mil personas entre administrativos, profesores y directivos, donde 155 mil pertenecen al tiempo completo y el resto tiempo parcial. De los profesores que son de tiempo completo, 85 mil se dedican a la enseñanza, 103 mil a la enseñanza y la investigación y 50 mil únicamente a la investigación (Higher Education Statistics Agency, 2024).

Sistema de Evaluación e Investigación Científica

El modelo educativo en el Reino Unido se caracteriza por su autonomía institucional (House of Commons Library, 2023), fuerte énfasis en la investigación, diversificación de programas y métodos de enseñanza innovadores (One

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Education, 2023). Es flexible, ofreciendo programas desde licenciaturas hasta doctorados en múltiples ramas, con una estructura modular que permite la personalización según el interés del alumno. La investigación es el rubro diferencial respecto a los otros países, donde las contribuciones científicas son evaluadas periódicamente por el *Research Excellence Framework* (REF) para asegurar altos estándares (Research Excellence Framework, 2024). Una característica distintiva del profesorado, es que muchos cuentan con grados doctorales y el profesor titular del curso suele estar apoyado por asistentes que brindan retroalimentación, guían prácticas y supervisan las actividades del grupo. Los métodos de enseñanza incluyen clases tipo conferencia con directivos de empresas que imparten temas específicos, tutorías en grupos pequeños y el aprendizaje independiente. La evaluación es variada incluyendo exámenes, presentaciones, proyectos de investigación y trabajos específicos conocidos como *Assignments*. Estos últimos, especialmente a nivel posgrado, se enfocan en la aplicación práctica de conocimientos para la solución de problemas específicos (Ramírez, 2022; One Education, 2023).

El sistema de evaluación británico está orientado a la solución de problemas a través de metodologías abordadas en clase. Agrupa las calificaciones en diferentes rangos, cada uno con un nombre distintivo que refleja el nivel de desempeño del estudiante. La calificación mínima aprobatoria es conocida como *Third Class*, con un rango de 40 a 49. Le sigue la *Lower Second Class*, con un rango de 50 a 59, y luego la *Upper Second Class*, que abarca de 60 a 69. La calificación más alta, *First Class*, se otorga a quienes obtuvieron una calificación entre 70 y 100. Una característica fundamental de esta estructura es que se basa en la premisa de que siempre es posible encontrar una solución más eficiente para un problema dado. Partiendo de una calificación del 100%, se descuentan los puntos que el estudiante no logró para alcanzar la solución óptima. Por esta razón, es difícil obtener un *First Class* de 100%, pero es posible alcanzar esta distinción con un puntaje inferior. Este enfoque fomenta una mentalidad crítica y

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

de mejora continua, incentivando a los estudiantes a ser eficaces y eficientes en su formación (Hotcourses Editor, 2015; Ramírez, 2022).

El sistema también se caracteriza por un fuerte enfoque en la internacionalización atrayendo estudiantes de todo el mundo y fomentando colaboraciones globales. La Agencia de Garantía de Calidad para la Educación Superior (QAA) asegura la calidad educativa a través de evaluaciones periódicas a las IES (House of Commons Library, 2023). La *UK Research and Innovation* (UKRI) es una organización autónoma, clave en el Reino Unido que se encarga de financiar y apoyar ciertos proyectos de investigación y desarrollo en diversas áreas científicas y tecnológicas. Su objetivo es promover el avance científico y la innovación. Opera bajo la supervisión del Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial del gobierno del Reino Unido. Maneja un presupuesto significativo, superior a 6 mil millones de libras y maneja los consejos de investigación (UK Research and Innovation, s.f.).

En 2022, el Reino Unido registró, a partir de datos de las bases de datos de *Scopus*, *Elsevier* y el Centro Nacional para la Ingeniería Estadística 105.5 mil artículos publicados. Esta cifra representa un 3.16% de las publicaciones mundiales, posicionando al Reino Unido en el quinto lugar en este rubro, superado solo por países como China, Estados Unidos, India y Alemania (Science y Engineering Indicators, 2022).

IV. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con el objetivo general y realizando la comparación de los indicadores anteriores entre los sistemas educativos de México y el Reino Unido se encontraron diferencias clave que influyen significativamente en sus estructuras organizacionales.

Existen evidentes semejanzas y contrastes que son importantes considerar. Ambos sistemas comparten una estructura similar en la educación básica, que comprende desde el nivel preescolar hasta la preparatoria. Sin embargo, las

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

diferencias se hacen notables en la Educación Superior (ES), especialmente en la atención dedicada a la investigación aplicada y al desarrollo de proyectos de colaboración con el sector empresarial.

Inversión educativa

La principal diferencia entre ambos sistemas radica en el monto del PIB invertido en la educación en general y, por ende, en la ES. La UNESCO (2024) recomienda que los países inviertan al menos entre el 4% y el 6% de su PIB en educación y del 15% al 20% del gasto público total para garantizar la calidad educativa y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. Los países desarrollados destinan entre el 2% al 3% de su PIB a actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación.

El Reino Unido cumple con la recomendación, destinando aproximadamente entre el 4 y el 5% de su PIB al sector educativo mientras que México aún está por debajo de este umbral al invertir entre el 2 y el 3% de inversión del PIB a los programas de educación y menos del 1% a actividades de desarrollo de ciencia y tecnología.

Investigación y producción científica

La orientación del Reino Unido hacia la investigación promueve una inversión considerable en actividades educativas, mejorando la infraestructura en laboratorios, ofreciendo sueldos competitivos a profesores y colaboradores, generando productos innovadores, y creando grupos de colaboración con la industria. Este enfoque también apoya la divulgación y producción científica en ciencias sociales y exactas, asegurando una actualización permanente para profesores y estudiantes. Esta inversión se refleja en el significativo volumen de artículos científicos publicados anualmente en prestigiosas bases de datos internacionales, evidenciando un acceso libre y un seguimiento exhaustivo para la realización de investigaciones, desde las básicas hasta las empíricas.

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Aun y cuando México cuenta con una estructura que fomenta la investigación, se detectó como área de mejora el tema del acceso y la promoción de una cultura de investigación más integrada que vincule eficazmente las áreas administrativa y académica de las Instituciones de Educación Superior. En este sentido, se sugiere que los objetivos principales de los sistemas de investigación debieran facilitar un mayor contacto de los estudiantes con la cultura y los métodos de investigación desde los primeros años de la universidad, en lugar de centrarse exclusivamente en la obtención de resultados de impacto inmediato. Es importante reconocer que el desarrollo científico se concibe como un proceso a largo plazo que implica costos de oportunidad como la formación de nuevos científicos, resultados que no son significativos en las investigaciones, ineficiencias y el tiempo invertido.

Sistemas de evaluación

En México, la evaluación se enfoca en gran parte en medir los logros alcanzados por los estudiantes, asignando una puntuación que incrementa a medida que se demuestran las habilidades requeridas. En contraste, el sistema británico percibe al maestro como un guía que orienta a los estudiantes hacia los objetivos académicos, con un enfoque que promueve la mejora continua al identificar y evaluar los objetivos no alcanzados.

Internacionalización y Colaboración

La ubicación geográfica del Reino Unido, facilita un intercambio cultural enriquecedor con países europeos como Francia, Bélgica, Países Bajos y Alemania, lo cual se refleja en la alta calidad de sus universidades reconocidas mundialmente. La historia y la cultura en el Reino Unido también pueden ser consideradas como una ventaja, contribuyendo en el sentido de pertenencia educativa, con un profundo respeto hacia figuras históricas cuyas contribuciones son honradas en sitios emblemáticos como la Abadía de Westminster.

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Accesibilidad y Costos

Una desventaja del sistema británico en comparación con el sistema mexicano son los altos costos de matrícula, que representan un desafío financiero para los estudiantes nacionales, y, mayormente, internacionales. En contraste, en México, la ES pública es más accesible para un amplio porcentaje de la población, ofreciendo modalidades de estudio tanto presenciales como en línea, lo que facilita el acceso a una Educación Superior con un costo reducido.

Capacidad instalada y relación alumno maestro

En México, se atendieron en 2023-2024 aproximadamente 5 millones de estudiante con un cuerpo docente de 452 mil profesores en ES con una tendencia a la baja en la cantidad de estos últimos. A pesar de esta capacidad, se observa que la relación alumno-maestro se ha mantenido constante, pasando de nueve alumnos por maestro en 2015 a diez alumnos por maestro en 2021. Esta relación sugiere que, aunque hay una infraestructura adecuada, podría beneficiarse una mejora en la proporción que permita una atención más personalizada. Por su parte, el Reino Unido cuenta con una infraestructura robusta con universidades que permiten atender casi 3 millones de estudiantes. Esta alta capacidad combinada con una plantilla docente con perfil académico y empresarial, contribuye a la calidad educativa del sector. No obstante, la distribución desigual del gasto por estudiante en diferentes regiones del Reino Unido sugiere que existen áreas de mejora en cuanto a la equidad en la distribución de recursos educativos.

La Tabla 1 muestra una síntesis de los principales resultados obtenidos del análisis comparativo del sistema educativo universitario de México y el Reino Unido.

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Tabla 1. Comparativa de indicadores en Educación Superior entre México y Reino Unido en 2022

Indicador	México	Reino Unido
PIB asignado a educación	2.94%	5.4%
PIB asignado a I+D	0.5%	2.7%
Gasto promedio por estudiante anual (USD)	\$2,903	\$12,069
Costo promedio por inscripción anual (USD)	\$2,794	\$11,314
% de la población matriculada en Es	4.17%	4.25%
Número de profesores ES	306 mil	238 mil
% del aporte mundial en artículos científicos	0.63%	3.16%

Nota: Elaboración propia con datos de Science & Engineering Indicators (2022), Banco Mundial (2022a, 2022b,2023,2024), Secretaría de Economía de México (2023), Instituto Mexicano para la Competitividad (2023a), Higher Education Statistics Agency (2024), y House of Commons Library (2024b).

Recomendaciones

Del análisis anterior, se recomiendan las siguientes estrategias a implementar en las Instituciones de Educación Superior en México:

1. Fomentar la educación basada en competencias. Fortalecer la implementación de un sistema educativo basado en competencias, asegurando el desarrollo de actividades teórico-práctico a través de la adopción de estándares internacionales y la colaboración con

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

empresas que garanticen que los programas estén alineados con las demandas del mercado.

2. Ampliar programas de movilidad estudiantil. Programas que aumenten la visibilidad y la reputación de las instituciones mexicanas en el ámbito internacional principalmente a través de proyectos de investigación
3. Mejorar la infraestructura tecnológica. Actualizar los sistemas de hardware y software en conjunto con la capacitación continua en el uso de tecnologías educativas.
4. Fortalecer la vinculación con el sector productivo. Incluye la oferta de prácticas profesionales, proyectos de investigación conjuntos y programas de asesorías.
5. Aumentar la inversión en investigación y desarrollo. A partir de la creación de centros de investigación, la promoción de colaboraciones internacionales, aumento en los salarios de profesores e inversión en infraestructura, considerando la investigación como un proceso a largo plazo, asumiendo el costo de oportunidad que implica la formación de investigadores.
6. Desarrollar políticas de educación continua. Promover políticas que faciliten el acceso a programas de educación continua, permitiendo a los individuos actualizar sus habilidades y conocimientos a lo largo de sus carreras profesionales. Las empresas pueden participar en el acceso a los programas de educación continua.

La información anterior pone en evidencia que México muestra un fuerte compromiso con la accesibilidad y la inclusión educativa, mientras que en el Reino Unido se destaca la inversión en educación, investigación aplicada y colaboración internacional. México puede aspirar a alcanzar y superar los estándares educativos globales. La implementación de estas recomenda-

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

ciones no solo puede mejorar los indicadores estadísticos, sino también preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI con mayor eficacia y competitividad.

V. Referencias

- Alonso, S., & Haces de Villa, G. (2006). *Propuesta de bases para medir el desempeño de las universidades privadas sin fines de lucro en la República Mexicana sustentada en el Balanced Scorecard*. Colección de Tesis Digitales Universidad de las Américas Puebla. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/alonso_r_s/capitulo2.pdf
- Aviña, C. (2000). Origen de la educación superior mexicana. *Revista Electrónica Sinéctica*(17), 52-55.
- Banco Mundial. (2022a). *Base de datos del Banco Mundial*. <https://data-bank.worldbank.org/reports.aspx?source=Health%20Nutrition%20and%20Population%20Statistics%3A%20Population%20estimates%20and%20projections>
- Banco Mundial. (2022b). *Gasto en investigación y desarrollo*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=MX>
- Banco Mundial. (2023). *Gasto público en educación total*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=GB>
- Banco Mundial. (2024). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. https://datos.bancomundial.org/?intcid=ecr_hp_BeltC_en_ext&locations=GB-MX
- Belfield, C., Britton, J., Dearden, L., & van der Erve, L. (2017). *Higher Education Funding in England: Past, Present and Options for the Future*. The Institute for Fiscal Studies.

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

- Buendía, A. (2011). Evaluación y acreditación de programas en México. Más allá de los juegos discursivos. *Diálogos sobre educación*, 2(3), 1-19. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/5534/553457067005.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1978). *Ley para la Coordinación de la Educación Superior*. Diario Oficial de la Federación. https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_coord_educ_superior.pdf
- Chávez, E., & Fernández, M. (2021). La relación entre la formación superior y la inserción profesional en países latinoamericanos. *Revista de Educación y Derecho*(23), 1-18. <https://doi.org/10.1344/REYD2021.23.34433>
- CONAHCYT. (2022). *Informe Nacional sobre el Estado General que Guardan las Humanidades, las Ciencias, las Tecnologías y la Innovación en México*. Gobierno de México.
- David, L. (8 de abril de 2024). LiderLife. *¿Cuánto cuesta estudiar en una universidad privada en México?* <https://www.liderempresarial.com/cuanto-cuesta-estudiar-en-una-universidad-privada-en-mexico/>
- Dickson, H. (1936). *James Watt: Craftsman and Engineer*. Cambridge University Press.
- Durán, L. (4 de marzo de 2024). Coparmex; *La imperativa necesidad de fomentar la investigación y desarrollo*. <https://coparmex.org.mx/la-imperativa-necesidad-de-fomentar-la-investigacion-y-desarrollo/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20M%C3%A9xico%20invierte,se%20sit%C3%BAa%20alrededor%20del%202.5%25.>
- Fernández-Montenegro, A. (19 de abril de 2024). *Universidades de México*. <https://universidadesdemexico.mx/noticias/cuanto-cuesta-una-maestria-en-mexico>

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Fernández-Santos, Y., Martínez-Campillo, A., & Fernández-Fernández, J. (2013). Evaluación de la eficiencia y el cambio de productividad en el sistema universitario público español tras la implantación de la LOU. *Hacienda pública española/Review of public economics*, 205(2), 71-98.

Fleming, A. (1929). On the antibacterial action of cultures of a *Penicillium*, with special reference to their use in the isolation of *B. influenzae*. *British Journal of Experimental Pathology*, 10(3), 226-236.

Fondo Monetario Internacional. (Octubre de 2023). *World Economic Outlook database: October 2023*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/weo-report?c=512,914,612,171,614,311,213,911,314,193,122,912,313,419,513,316,913,124,339,638,514,218,963,616,223,516,918,748,618,624,522,622,156,626,628,228,924,233,632,636,634,238,662,960>,

Guzmán-Ibarra, L. E. (2024). *Matriz Datos Sistemas Educativos Internacionales*. Facultad de Contaduría de Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Hernández, P., & Hernández-Ortíz, L. (2022). El sistema de educación superior en México. Setenta años de historia de la anuies a través de las reformas a su Estatuto (1950-2020). *Revista de la Educación Superior*, 51(201), 1-50. <https://doi.org/10.36857/resu.2022.201.2019>

Higher Education Statistics Agency. (2023a). *HESA*. <https://www.hesa.ac.uk/news/16-05-2024/he-provider-data-finance-202223>

Higher Education Statistics Agency. (Enero de 2023b). *Table 52 - HE student enrolments by subject of study and domicile 2019/20 to 2021/22*. <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/students/table-52>

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Higher Education Statistics Agency. (2023c). *Table 1 - HE student enrolments by HE provider 2014/15 to 2021/22*. HESA: <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/students/table-1>

Higher Education Statistics Agency. (2 de Febrero de 2024). *Higher Education Staff Statistics: UK, 2022/23*. <https://www.hesa.ac.uk/news/16-01-2024/sb267-higher-education-staff-statistics>

Hotcourses Editor. (15 de octubre de 2015). *Hotcourses Latinoamérica*. <https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study-in-the-uk/choosing-a-university/el-sistema-de-educacion-superior-britanico/>

House of Commons Library. (2023). *Higher education in the UK: Systems, policy approaches, and challenges*. The Parliament of the United Kingdom. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9640/CBP-9640.pdf>

House of Commons Library. (2024a). *International students in UK*. Parliament of the United Kingdom. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-7976/CBP-7976.pdf>

House of Commons Library. (2024b). *Higher education student numbers*. Parliament of the United Kingdom. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-7857/CBP-7857.pdf>

Hudzik, J. (3 de Agosto de 2022). Mapping the Future of Higher Education Internationalization. *NAFSA*. <https://www.nafsa.org/ie-magazine/2022/8/3/mapping-future-higher-education-internationalization>

Institute for Fiscal Studies. (2023a). *Annual report on education spending in England 2023*. Economic and Social Research Council.

Institute for Fiscal Studies. (2023b). *Higher Education*. <https://ifs.org.uk/education-spending/higher-education>

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (7 de noviembre de 2023a). *Centro de Investigación en Política Pública*. https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/11/Nota-Educacion_PPEF-2024.pdf
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023b). *Las 10 carreras profesionales con mayor matrícula*. <https://imco.org.mx/comparacarreras/las-10-mas/mayor-matricula/2023/1>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023c). *Porcentaje de personas que ingresaron a la carrera sobre el total de solicitudes en universidades públicas*. <https://imco.org.mx/comparacarreras/ranking/demanda/2023/1>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023d). *Carreras mejor pagadas*. <https://imco.org.mx/comparacarreras/ranking/mejor-pagadas/2023/1>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Relación alumnos/maestro(es-cuela) por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2022/2023*. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=61a38ddd-3328-42e5-bd57-a3e18ab3cc62>
- Lozano, R. (29 de agosto de 2022). La nube de datos y los datos que uno no ve. *El Economista*. <https://doi.org/https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-nube-de-datos-y-los-datos-que-uno-no-ve-20220829-0018.html>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. McGraw Hill.
- Mendoza , J. (2003). La Evaluación y acreditación de la educación superior mexicana: las experiencias de una década. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Morales, S., Hershberg del Arsenal, R., & Acosta, E. (2020). Evaluación por competencias: ¿Cómo se hace? *Educación Médica*, 63(3), 46-56. <https://doi.org/10.22201/fm.24484865e.2019.63.3.08>

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Observatorio Laboral del Servicio Nacional del Empleo. (2023). *Observatorio Laboral. Información Estadística para el futuro académico y laboral en México*. <https://www.observatoriolaboral.gob.mx/#/ocupados-top-ten>

Office for National Statistics. (2022). *Research and development expenditure in the UK*. <https://www.ons.gov.uk/economy/governmentpublicsectorandtaxes/researchanddevelopmentexpenditure>

One Education. (10 de Agosto de 2023). *Teaching style in the UK: what make British universities unique*. <https://one-educationgroup.com/en/teaching-style-in-the-uk/>

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Informe Anual del PNUD*. <https://www.undp.org/es/publicaciones/informe-anual-del-pnud-2018>

QS World University Rankings. (2024). *QS Top Universities*. <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2024?countries=mx>

Rajkaran, S., & Mammen, J. (2014). Identifying Key Performance Indicators for Academic Departments in a Comprehensive University through a Consensus-based Approach: A South African Case Study. *Journal of Sociology and Social Anthropology*, 5(3), 283-294. <https://doi.org/10.1080/09766634.2014.11885632>

Ramírez, N. (9 de Abril de 2022). *Hotcurses Latinoamérica*. <https://www.hotcurses-latinoamerica.com/study-in-the-uk/choosing-how-to-study/entendiendo-el-sistema-britanico-de-calificaciones/>

Research Excellence Framework. (2024). *REF*. <https://www.ref.ac.uk/>

Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre México y el Reino Unido

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

Schara, J. (2006). La Universidad Clásica Medieval, origen de la Universidad Latinoamericana. *Reencuentro. Análisis De Problemas Universitarios*(45), 84-95. <https://doi.org/https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/568>

Science & Engineering Indicators. (2022). *Publications Output: U.S. Trends and International Comparisons*. <https://nces.nsf.gov/pubs/nsb202333/publication-output-by-region-country-or-economy-and-by-scientific-field>

Secretaría de Economía de México. (Diciembre de 2023). *Data Mexico*. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/profesores-universitarios-y-de-ensenanza-superior?employSelector1=salaryOption>

Secretaría de Educación Pública . (2024). *Estadística Educativa 2023-2024*. <https://siged.sep.gob.mx/tableros/>

Subsecretaría de Educación Superior. (2023). *Programa Nacional de Educación Superior 2023-2024*. Secretaría de Educación de México.

Teece, D. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

Turing, A. (1936). Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society*, 2(45), 230-265.

UK Research and Innovation. (s.f.). *UK Research and Innovation*. <https://www.gov.uk/government/organisations/uk-research-and-innovation>

UNESCO. (2015). *Education 2030 Framework for Action (Incheon Declaration)*. UNESCO Digital Library. https://doi.org/https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf

**Análisis Comparativo de Indicadores en la Educación Superior entre
México y el Reino Unido**

Rodríguez-Salgado¹, Ollivier-Fierro ², Rodríguez López³

UNESCO. (2020). *Towards universal access to higher education: international trends*. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report. Leadership in education*. UNESCO. Retrieved 30 de junio de 2025, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>

Valero, A., & Van Reenen, J. (2019). The economic impact of universities: Evidence from across the globe. *Economics of Education Review*, 68, 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>

Watson, J., & Crick, F. (1953). Molecular Structure of Nucleic Acids: A Structure for Deoxyribose Nucleic Acid. *Nature*, 171, 737-738. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/171737a0>

Williams, A. (2010). *The History of UK Business and Management Education*. Emerald.

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Impact of artificial intelligence on human talent management

Fecha de recepción: Abril 2025

Fecha de aceptación: Agosto 2025

**Erika Nancy Rodríguez Quintana¹, Gloria Antonieta Martínez Caro²,
Marisol García Alvarado³**

1. Docente administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, erodriguez@uach.mx, 614 139 2500.
2. Docente administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, glmartinez@uach.mx, 614 217 69 83.
3. Docente administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, mgarciaa@uach.mx, 6271071881.

Correspondencia: Erika Nancy Rodriguez Quintana

Teléfono: 614 139 2500.

Correo: erodriguez@uach.mx



Esta obra está bajo licencia internacional
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Resumen

Este avance formó parte de una investigación más amplia cuyo objetivo general fue analizar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones. En esta etapa inicial se desarrolló una revisión documental, con enfoque cualitativo y descriptivo, centrada en identificar las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en procesos de selección, evaluación y desarrollo de personal, así como los desafíos éticos y culturales asociados a su implementación. A través del análisis de fuentes académicas y técnicas publicadas entre 2020 y 2025, se constató que la inteligencia artificial transformó significativamente la función de recursos humanos, optimizando procesos y generando nuevas formas de interacción entre tecnología y personas. Al mismo tiempo, surgieron preocupaciones en torno a la privacidad, los sesgos algorítmicos y el impacto en la cultura organizacional. Los hallazgos obtenidos permitieron cumplir los objetivos específicos propuestos para esta fase y constituyeron una base sólida para diseñar la etapa empírica posterior. Se concluyó que la integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano ofreció oportunidades relevantes, pero requirió enfoques éticos y estratégicos que priorizaran la transparencia, la equidad y el respeto a la dimensión humana del trabajo.

Palabras clave: Inteligencia artificial, gestión del talento humano, ética organizacional, cultura organizacional, selección de personal.

Abstract

This progress was part of a broader research project whose general objective was to analyze the impact of artificial intelligence on human talent management in organizations. In this initial stage, a documentary review was conducted with a qualitative and descriptive approach, focusing on identifying the main applications of artificial intelligence in personnel selection, evaluation, and development processes, as well as the ethical and cultural challenges associated with its implementation. Through the analysis of academic and technical sources published between 2020 and 2025, it was found that artificial intelligence significantly transformed the human resources function, optimizing processes and generating new forms of interaction between technology and people. At the same time, concerns arose regarding privacy, algorithmic biases, and the impact on organizational culture. The findings obtained allowed the fulfillment of the specific objectives proposed for this phase and constituted a solid foundation for designing the subsequent empirical stage. It was concluded that the integration of artificial intelligence into human talent management offered significant opportunities but required ethical and strategic approaches that prioritized transparency, fairness, and respect for the human dimension of work.

Keywords: Minimum three, maximum five, keywords that allow the content of the article to be identified.

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Objetivos de la investigación

General

Determinar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones.

Específicos

1. Identificar las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano.
2. Definir los desafíos éticos y culturales asociados al uso de inteligencia artificial en la toma de decisiones relacionadas con el capital humano.

Justificación de la investigación

En un mundo cada vez más impulsado por la tecnología, donde la transformación digital ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una necesidad estratégica, surge una inquietud genuina por comprender cómo la inteligencia artificial (IA) está redefiniendo no solo los procesos operativos, sino también las dinámicas humanas dentro de las organizaciones. De entre la vasta gama de temas que ofrece el campo de estudio de la administración y los recursos humanos, se eligió esta línea de investigación motivada por el interés personal y profesional de explorar el punto de encuentro entre tecnología y humanidad en el entorno laboral contemporáneo.

Es por ello que esta investigación se desprende de una convicción profunda sobre que la inteligencia artificial no solo representa una innovación tecnológica, sino una transformación cultural que afecta directamente a la forma en que las personas se relacionan, trabajan, son evaluadas, seleccionadas, motivadas y desarrolladas. La inclinación hacia esta temática nace del deseo de contribuir con conocimiento útil para quienes, desde los departamentos de gestión del talento, enfrentan el reto de equilibrar eficiencia tecnológica con una visión humanista del trabajo.

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Esta investigación pretende Determinar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones., con el Identificar las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano y definir los desafíos éticos y culturales asociados al uso de inteligencia artificial en la toma de decisiones relacionadas con el capital humano.

Esta investigación aporta elementos para la toma de decisiones informadas por parte de líderes, directivos y profesionales de recursos humanos, que deben adaptarse con rapidez y responsabilidad al nuevo contexto laboral. Además, genera un espacio crítico para reflexionar sobre la dimensión ética y estratégica del uso de IA, promoviendo una implementación más justa, transparente y centrada en las personas.

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde a un avance de investigación que forma parte de un estudio más amplio orientado a analizar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones. En esta etapa, el enfoque se ha centrado exclusivamente en la revisión documental, con el propósito de identificar los principales aportes teóricos, aplicaciones prácticas y desafíos éticos relacionados con esta temática. Lo recabado servirá como base para el desarrollo metodológico y el análisis empírico en fases posteriores del proyecto.

La inclusión de la inteligencia artificial a través de técnicas de inteligencia de máquina, deep learning, chatbots, entre otros, permite a las empresas trabajar con grandes cantidades de datos, hacer predicciones, responder a múltiples exigencias de forma rápida y personalizada, y soportar la toma de decisiones. Algo más del 80% de las empresas en España y en la Eurozona se ha automatizado parcialmente algún tipo de actividad de los recursos humanos. En concreto, el empleo de la automatización ha sido notorio en la selección de personal, evaluación del desempeño y previsión de vacantes futuras. (González García, 2023)

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Aunque el análisis cuantitativo de los estudios sobre la automatización de actividades pertenecientes a la gestión de RRHH indica que el uso de herramientas de este tipo también afectará a la captación y búsqueda de candidatos, procesos de coaching o gestión de carreras y planes de sucesión, anticipo que la inteligencia artificial conjugará la automatización con la capacidad para mejorar la toma de decisiones que los directivos, y los propios profesionales, del mundo de los RRHH han tenido a lo largo del tiempo en todos los sistemas del proceso de la gestión del talento, el acceso al talento, la adquisición, la gestión, la función de apoyo y, sobre todo, de forma destacada y característica, en la evaluación del rendimiento y, como tendencia, de las competencias. En definitiva y a lo largo del texto, consideraré la gestión del talento y del potencial humano que es común en aplicarla en cualquier nivel y entorno de una organización, institución o país, en cualquiera de sus posibles formas: el nombramiento, el desarrollo y el cambio. (Olivos Farfan, 2024)

Definición de inteligencia artificial

Las definiciones sobre inteligencia artificial son diversas, pero todas coinciden en que se trata de áreas de estudio que simultáneamente se nutren de metodologías científicas y tecnologías aplicadas en su búsqueda de alcanzar la inteligencia en una máquina. Generalmente, influye en los estudios sobre las ciencias cognitivas, y en particular en la neurología, la psicología, la lingüística y, en parte, en la filosofía. También lo hacen los estudios concernientes a la computación, con aportaciones respecto a los lenguajes de programación, a la manipulación simbólica, a la elaboración y comprensión del lenguaje natural, y al razonamiento automático, entre otros. La inteligencia es la "capacidad de entender o comprender; capacidad de resolver problemas". En el caso de artificial, procede del latín "artificiālis", que significa "artesano", y es aquel que fabrica productos útiles por medio del trabajo. (Cabrera et al.)

La inteligencia artificial ya es una realidad presente en nuestras vidas. Muchas de las aplicaciones de la IA parecen novedosas para nosotros a pesar de haber sido presentadas hace años. Desde aplicaciones de procesamiento de lenguaje natural, hasta sistemas de recomendación. Todas ellas son aplicaciones revolucionarias que nos aportan funcionalidades nunca antes vistas, como es el caso de un algoritmo que decide los

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

vídeos que se muestran en la página principal de cada uno de los usuarios. Y todo ello proviene de los llamados algoritmos de aprendizaje automático cuyos sistemas se entrenan con una amplia cantidad de datos para aprender un determinado patrón sin que el programador haya convertido explícitamente esos patrones en.

Evolución de la inteligencia artificial en el ámbito empresarial

Hasta el día de hoy, las estrategias de inteligencia artificial aplicadas a la gestión del talento han evolucionado considerablemente. Inicialmente, se empezaron a aplicar filtros automatizados de ofertas de trabajo, que ahorraban tiempo a los responsables de RRHH. Posteriormente, los avances en la tecnología de Machine Learning propiciaron el uso de algoritmos y modelos predictivos capaces de automatizar largas y repetitivas tareas. Solo el 16% de las áreas de RRHH predicen las necesidades futuras de sus plantillas, desaprovechando casi 1 de cada 6 programas de RRHH. Por tanto, las tecnologías cognitivas permiten vislumbrar un futuro en el que RRHH pueda anticiparse a las necesidades futuras de talento y personalizar las acciones que se realicen sobre los empleados y candidatos. (Olivos Farfan, 2024)

En la actualidad, las tendencias convergen hacia un tipo que es capaz de manejar tareas cognitivas y es sinónimo de creatividad, entendiendo a una inteligencia artificial creativa como aquella capaz de aprender los procesos creativos del ser humano o incluso de plantear alternativas diferentes a estos. Se considera que la creatividad es la competencia positivamente relacionada con el rendimiento innovador, y por tanto aquellas organizaciones interesadas en innovar deberían incorporar a su plantilla las mentes más creativas, lo que vuelve medular el proceso de reclutamiento basado en ello. . (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024) Como ya se ha comentado, algunos puestos de trabajo están desapareciendo debido a la inteligencia artificial. Junto a estos, también lo están haciendo el papeleo que le sigue en todos ellos. También la creación de cualquier tipo de archivo electrónico, la consulta de grandes bases de datos en busca de información y, por supuesto, la extracción de información valiosa de un gran conjunto. (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024)

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano, actualmente, tiene un carácter estratégico, que hace que las organizaciones sean más competitivas y se encuentren mejor preparadas para adaptarse a los diferentes cambios del entorno. Los avances tecnológicos, acompañados por la inteligencia artificial, aportan a la gestión del talento humano soluciones que posibilitan enfocar su labor alineada con los objetivos, misión y visión organizacional. Adicionalmente, se pueden diseñar estrategias que permitan contar con un talento humano valioso, potencialidades, habilidades y actitudes que aporten. Cada contenido contribuye a la puesta en funcionamiento propicia para obtener estos objetivos organizacionales, gestionados y generados internamente por el personal que permite a la organización adaptarse a las necesidades del entorno.

La gestión estratégica del talento humano se convierte en la actualidad en un distintivo frente al resto, teniendo en cuenta que justamente el talento humano – su gente – hace que las organizaciones tengan ventajas competitivas y un impacto cultural. Estos recursos interactúan con los otros recursos de la organización y aportan a la realización de actividades misionales u objetivos organizacionales, otorgan la competitividad productiva o innovadora y pueden conllevar ventajas competitivas basadas en otros recursos organizacionales. Si bien las organizaciones han evolucionado en este tema, actualmente se cuenta con el soporte y el acompañamiento de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que aportan a mejorar procesos de una manera más ágil, rápida, ordenada, programada y planificada. Estas tecnologías hacen posible contar con información y plantearse objetivos de gestión. (Olivos Farfan, 2024)

Integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Incluye la recuperación de candidatos mediante el uso de palabras clave y requisitos laborales. Sin embargo, la selección es un proceso más complejo y subjetivo en el que el uso de la confianza de las personas es fundamental para tomar una decisión. La inclusión del big data en la selección permite el reclutamiento de los perfiles requeridos, reduciendo los tiempos y costos asociados al proceso de selección, logrando una mayor diversificación y globalización en los equipos de trabajo. Sin embargo, la percepción de

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

la opinión pública sobre el uso ilegal y poco ético de la información por parte de las organizaciones a la hora de recuperar y almacenar datos impacta negativamente en la credibilidad de estas herramientas, lo que lleva al abandono de los usuarios. Las capacidades de la inteligencia artificial son ilimitadas. Cuando se implementa plenamente, la inteligencia artificial aborda la responsabilidad social en el desarrollo e implementación de nuevas herramientas de gestión y selección y en el seguimiento de su línea de toma de decisiones y desarrollo. Los programas generados por humanos podrían justificar esas acciones, y su valor social podría ser muy positivo, demostrando validez y transparencia en los algoritmos para la administración igualitaria y equitativa de los individuos, lo que llevaría a la legalización y confianza de los destinatarios, cubriendo una necesidad de mercado sustancial, rápida y barata respetando la privacidad del individuo. Muchas empresas ya están dando los primeros pasos en este campo, y numerosos estudios y encuestas indican que la necesidad de progresar es fundamental para las empresas y que estas tecnologías son el futuro y serán, en poco tiempo, el presente. (Olivos Farfan, 2024)

Herramientas de inteligencia artificial utilizadas en la gestión del talento

1.6.1. Entrevistas automatizadas con inteligencia artificial Además de graduados en Administración de Empresas, el equipo de expertos también incluye especialistas en cibernética y psicólogos especializados en relaciones laborales. En concreto, la entrevista automatizada con inteligencia artificial se aplica en el proceso de selección directiva a través de un algoritmo que lleva a cabo la puntuación y selección de los candidatos en base al análisis del contenido verbal y no verbal de la entrevista en video. El algoritmo ha sido validado en diferentes empresas de sectores estratégicos, al comparar los resultados de la entrevista en términos de evaluación objetiva del grado de alineación entre el candidato, el puesto y la propia organización con la toma de decisiones definitiva llevada a cabo por el panel de evaluación. (González García, 2023)

El objetivo de este módulo es la integración al máximo en el día a día de los profesionales de RRHH a nivel local (selección, evaluación de potencial, plan de carrera, desarrollo...) a través de esta herramienta central que aportará información vital de las personas. Veremos cómo evaluar la potencial efectividad de un profesional, cuál es su misión en la organización, dónde puede mejorar, cuáles son las estructuras y funciones

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

en las que tendrá una mayor probabilidad de éxito y cómo preparar al máximo el tránsito entre ellas. Es compatible con cualquier sistema de HR que la empresa tenga implantado, por lo que únicamente habrá que tenerlo en cuenta en el Building Block de la planificación de Que Business, para que sea una herramienta que permitirá a los directores de RRHH dar el salto a la función estratégica. (Olivos Farfan, 2024)

Sistemas de seguimiento de candidatos

Los sistemas de seguimiento de solicitantes (ATS) son programas utilizados por grandes empresas, medianas empresas y pequeñas y medianas empresas (PYME). Proporcionan acceso directo a las actividades diarias de los reclutadores: evaluación de currículos, tramitación de permisos para ofertas de trabajo, programación de entrevistas, recopilación de documentos que respaldan el perfil del currículum, gestión de archivos de currículum y registro de nuevas ofertas de trabajo. Algunos de ellos tienen la capacidad de subir currículos directamente a varios portales de empleo y a los de sus empleados colaboradores. Son clave hoy en día en la administración y almacenamiento de la base de datos de candidatos. Permiten la automatización de tareas repetitivas y reglas para varias jerarquías. (González García, 2023)

- I. El ATS es una herramienta muy conocida para la selección de personal utilizada por empresas medianas y grandes e incluso por algunas PYMES. Dentro del modelo de selección 2.0, estos sistemas ya se consideran sistemas de gestión del talento humano en el sentido de que ya no es necesario ingresar los datos manualmente, sino que la información proviene de la fuente original. Una posible desventaja de los ATS es que su área de interacción se limita a la selección de personal, aunque algunos de ellos tienen una amplia gama de módulos; Sin embargo, en este dilema, la mayoría de las organizaciones terminan eligiendo la especialización. (González García, 2023)

Evaluaciones de desempeño automatizadas

Otro tipo de programas de inteligencia artificial utilizan herramientas de procesamiento de lenguaje natural y traducción automática para analizar la información contenida en los sistemas de registros de interacciones entre empleados de grandes organizaciones y ofrecer asesoramiento personalizado sobre desarrollo de carrera y habilidades.

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Otros combinan información relevante de múltiples fuentes de datos del entorno laboral con información acerca de los empleados para generar en tiempo real informes personalizados de los principales indicadores de rendimiento. A más largo plazo, es probable que las aplicaciones de inteligencia artificial en la evaluación del desempeño evolucionen hasta sistemas de asesoramiento personalizado para los empleados, recomendaciones de mejora o decisiones automáticas sobre los movimientos laborales entre los empleados.

Lo que vemos es que existen numerosas posibilidades de que la inteligencia artificial transforme en un futuro no muy lejano los sistemas de evaluación del desempeño que utilizan las compañías. No obstante, el éxito de la implementación de la inteligencia artificial en la gestión del desempeño dependerá de la adecuación de estas tecnologías a las particularidades de la organización, tales como el tipo de estrategia de negocio, el tipo de perfiles de los empleados, el sistema retributivo, los procesos de toma de decisiones y la regulación interna de la organización sobre la gestión de los recursos humanos. Allí donde la tecnología resulte viable, la cultura organizacional resultará clave para el uso y desarrollo del potencial de las soluciones de inteligencia artificial a través del cambio interno y el diseño o rediseño de procesos, soluciones y servicios adaptados a cada compañía. (González García, 2023)

Análisis predictivo del talento

El volumen masivo de datos, ya sean internos o externos, cruzados con factores predecibles del éxito, sale de la etapa de análisis descriptivo y se emplea para construir modelos predictivos donde se intenta, generalmente, prever comportamientos o eventos futuros. Tomando en cuenta que el análisis predictivo tiene como finalidad minimizar el riesgo y maximizar el éxito, las organizaciones sorprendentemente dicen estar insatisfechas con él, ya que el modelo predictivo tiene un bajo índice de acierto. (Contreras & Guerrero, 2025)

Las razones podrían ser: 1. La mayor parte de los patrones o tendencias del comportamiento humano futuro no son fácilmente individuables o interpretables. 2. La información disponible no siempre es suficiente o confiable para conocer en profundidad la mayor parte de las características personales de los individuos (saberes, conocimientos

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

y habilidades; dimensiones motivacionales y de personalidad; valores, actitudes y clima socioambiental). 3. Los modelos de predicción y las teorías subyacentes suelen ser incapaces de recoger la total complejidad y especificidad del fenómeno real. 4. Un cambio en las condiciones socioeconómicas y técnicas puede alterar la relación "predicción" – acontecimiento. La inteligencia artificial cognitiva predicción aprende y se adapta. Es capaz de capturar datos no estructurados de texto, imagen, recursos de internet o audio para, luego, formular predicciones. (Cabrera et al.)

Beneficios de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Ahorro de tiempo en la selección y captación de talento. Automatizar procesos a los que dedicamos la mayoría de nuestro tiempo y que no estamos optimizando (coincidir a la 'persona con el puesto' desde la óptica de 'talento y actitud', siendo esos dos criterios más potentes que los conocimientos en capacidad predictiva; o identificar 'gemas escondidas' -personas con talento que están pasando desapercibidas- en nuestra casa y movilizarlas internamente antes de buscar fuera). En este punto ya estamos empezando a hablar de analítica avanzada, un nivel superior de big data.

Visibilidad de la planificación de plantilla y escenarios futuros. Las organizaciones predichas sobre las personas que las componen o sobre las que quieren componerlas serán más competitivas que las que no. Saber qué talento se necesita en cada momento, en qué localizaciones, movimientos laborales previstos, potenciales bajas, posibles promociones (qué habilidades queremos potenciar, qué competencias complementarlas, "del exterior" o del "pool"). Qué porcentaje de plantilla tengo ya preparada para dar el 'siguiente paso' que deseo que den desde su posición actual. Similar al anterior, pero no solo identifico, sino que tengo que cumplir una ratio que permita diferentes movimientos. (Contreras & Guerrero, 2025)

Filtrar candidatos por actitudes al alza con la máxima objetividad, eliminando prejuicios. Hay pruebas online o "gamificadas" en las que se simulan situaciones reales del puesto vacante y, en función de cómo actúa el candidato/a, uno u otra merecen pasar a la siguiente fase. Si no tengo un universo cerrado de candidatos (promoción interna, por ejemplo), exactamente igual, pero después de filtrar personas que ya están trabajando

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

en la compañía, identifico cuántos son promovibles y han alcanzado los niveles necesarios para ocupar la vacante y/o cuáles de los que ya ocupan suelen pasar a la acción en sus respectivos equipos por si me interesa el ambiente que han creado a su alrededor o algunas de las personas con las que trabajan.

Mejora en la eficiencia de procesos

Otra de las áreas donde destacan las soluciones basadas en inteligencia artificial es en la mejora de la eficiencia de procesos. Un ejemplo de ello es la solución en reclutamiento que se basa en atraer, identificar, seleccionar candidatos y completar toda la actividad pre-ingresos mediante un asistente virtual de última generación que genera la primera interacción en la plataforma con candidatos en tan solo 3 pasos. Otra de las soluciones en reclutamiento que implementan esta tecnología es una plataforma para la promoción online que se basa en inteligencia artificial para la propuesta de una estrategia, combinando el potencial del big data junto con algoritmos propios para el cálculo de audiencias perfectas mediante procesos automáticos, sin acciones creativas manuales, permitiendo la generación de 3-5 campañas por semana y 50 testeos de diferentes públicos, extensiones del testeo de propuestas, etc. Aporta un gran ahorro de tiempo y eficiencia en la generación de campañas de marketing online. (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024)

La mejora de estos procesos trae como beneficios la reducción de costos, como por ejemplo, la publicación de avisos en medios de difícil acceso al talento, así como el ahorro en tiempo en actividades rutinarias, la reducción de márgenes de error de selección, etc. Se llevan a cabo a través de mecanismos basados en el desarrollo de algoritmos propios, combinando una plataforma de Machine Learning para evaluar la existencia o ausencia de patrones de éxito en funcionamientos o resultados pasados, etc. En los distintos casos, a través de tecnologías muy escalables, otorgando la potencia necesaria para procesar, almacenar e interpretar datos a lo largo y ancho del mundo con una mayor velocidad y en las soluciones en reclutamiento por la interacción del asistente virtual o chatbot con los candidatos, lo que aporta impresionantes velocidades en el tiempo de respuesta durante las primeras fases de selección. (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024)

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Reducción de sesgos en la selección

Se sabe que el proceso de selección de personal es influenciado por multitud de sesgos. La utilización de técnicas de inteligencia artificial, postuladas en muchos casos para superar estos sesgos, tiene un notable interés. Resulta relevante la inclusión de estos procedimientos en los sistemas de información de apoyo a la selección, permitiendo tomar en cuenta una mayor diversidad de variables, en el caso de reconocimiento de patrones, o el impacto de la inclusión de variables más influyentes que otras, algunos algoritmos de minería de datos. (González García, 2023)

A pesar del deseo de evitar los sesgos por parte de los usuarios de inteligencia artificial, hemos de ser conscientes de que estos podrán ser incorporados como parte del diseño del sistema para la inteligencia artificial. En esta línea, se publicaban resultados sobre la entrada del sesgo en las decisiones de un sistema de inteligencia artificial diseñado para decidir, en función de la similitud, qué penas sumar a distintos acusados en función de su historial. Asimismo, se ha comprobado que los sesgos pueden ser aprendidos por parte de un sistema que utiliza sistemas de aprendizaje automático. Es evidente que, por lo tanto, será necesario introducir mecanismos de saldo, como la reevaluación diaria de los modelos de predicción. (García, 2023)

Personalización de la experiencia del empleado

Vincular las tecnologías que conforman el entorno tecnológico de RRHH con la determinación de las preferencias de los empleados en su experiencia a la hora de tratar con la organización puede facilitar la creación de un entorno y una cultura organizacional que explote al máximo todos los talentos, motive, estimule y retenga a los equipos. Esta brecha tecno-cultural en el mundo de la realidad corporativa es muy similar a la realidad vivida con la implementación de CRMs, donde los sistemas deben servir para ayudar a los empleados a brindar un excelente servicio a sus clientes. Sin embargo, en muchos casos, estos sistemas dificultan este objetivo, ya que la tarea de recolección de datos hace ineficiente el tratamiento de los mismos, y la publicación a los responsables de información difícil de interpretar genera confusión, llevando al empleado a percibir que está utilizando un sistema que busca controlar sus acciones. (Olivos Farfan, 2024)

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

El gran desarrollo de las neurotecnologías y su aplicación en el ámbito empresarial permite obtener un conocimiento profundo de las motivaciones y valores de los trabajadores, aunque los empleados o candidatos no puedan expresar claramente esas motivaciones. Conocer las motivaciones y miedos reales de los potenciales empleados de la organización permite construir una estrategia integral de RRHH en el plan de adquisición, gestión y desarrollo del talento, así como obtener la mejor alineación de cualquier decisión con la estrategia global del negocio, devolviendo los criterios y fundamentos de dichas decisiones a la estrategia empresarial. No es una estrategia única para todos. Esto proporcionará a los líderes empresariales o a los responsables de implementar la acción de RRHH correspondiente en la materia, los argumentos adecuados para un debate efectivo y significativo a la hora de tomar decisiones de RRHH, lo que conducirá a decisiones seguras y autoexplicativas, así como a una mayor adherencia a las decisiones obtenidas. (Olivos Farfan, 2024)

El desarrollo de la neurotecnología en el ámbito empresarial incluye no solo la aplicación de tecnologías de imagen cerebral a los diferentes procesos de negocio para descubrir cómo reacciona el cerebro como datos clave de gran valor para la toma de decisiones en las áreas funcionales tradicionales de negocio, sino que también incluye el desarrollo de herramientas basadas en Big Data y redes sociales para capturar información sobre impulsores de valor y motivación y sobre cambios en el estado emocional. (González García, 2023)

Desafíos de la implementación de inteligencia artificial

El primer desafío principal es la pérdida de empleo que ocurre a medida que las máquinas asumen un progreso en una serie de tareas, en particular las tareas rutinarias, potencialmente removiendo una serie de puestos de trabajo y brindando empleo en no todas las actividades, porque muchas industrias se automatizan para elegir las que reemplazan el trabajo dentro de la industria, mientras que en otras se contratan recursos a fin de brindar bienes. Las empresas también pueden desplazarse para incluir actividades y comenzar a depender de sus habilidades, para que puedan alejarse de un lugar geográfico específico, lo que altera su destino solo en función del tipo de habilidades. Por

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

otro lado, se podría generar una pérdida simbólica de puestos de trabajo, caracterizándolos como posiciones que no realizan una contribución productiva directa, pero que son atribuibles a una empresa en proceso de satisfacción de su estatus, como podría ser el caso de un hotel de máquinas inteligentes, frente a una recepcionista humana, cambiando la dinámica de todo el proceso de servicio a los ojos de la clientela, siendo la fuente de la oportunidad de satisfacer la necesidad de estatus. (García, 2023)

El siguiente es el racionamiento que se implementa; uno podría hacer que las decisiones se tomen antes de actuar, limitando los riesgos costosos en lugar de errores basados en juicios humanos sesgados si, en su lugar, la empresa implementa una solución impulsada por datos. Junto con esto, la eliminación gradual de roles repetitivos y dejados a las máquinas, las organizaciones deben ser cada vez más ágiles en su forma de pensar, operar y reinvertir en las partes de la empresa para seguir siendo ventajosas. Esto proporcionará desafíos significativos para las industrias y por el talento que, en muchos aspectos, será diferente; una vez que la velocidad era una ventaja competitiva, ahora se está alejando del proceso hacia capacidades menos técnicas, especializadas y adaptativas debido al futuro, especialmente el acceso a los aprendizajes, que se puede lograr con suficiente rapidez. (Contreras & Guerrero, 2025)

Resistencia al cambio organizacional

Para poder implantar la tecnología y hacerla eficaz, las organizaciones se enfrentan a varios desafíos desde un punto de vista organizativo, como son la formación de los empleados, el rediseño de puestos, la implementación de nuevas estructuras, y varios conflictos relacionados con la privacidad de los trabajadores, así como el impacto que puede tener un gran volumen de información dañina. Por último, la resistencia al cambio de los empleados, o bien la falta de confianza hacia las tecnologías inteligentes, hacen que la introducción y adaptación a estas tecnologías conlleve algunas dificultades e incertidumbre, dificultando su desarrollo. El estudio evidenció la existencia de solo el 15% de los departamentos de RRHH de las organizaciones participantes que no tenían un proyecto con tecnologías inteligentes. (Saad, 2024)

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Sin embargo, cuando se realizaba un análisis con la posibilidad de obtener proyectos estratégicos a corto plazo, el porcentaje descendía a casi el 0%. Este dato reflejaba muy claramente que, a pesar de la activación de proyectos de pilas de RRHH con inteligencia artificial, en ámbitos como el portal del empleado, el porcentaje de resistencia por parte de las personas empleadas (del ámbito de gestión del talento, principalmente) era muy bajo, al contrario de lo que sucedía en el nuevo reclutamiento de estudiantes y titulados. Además, a pesar de que existe resistencia por parte del empleador que genera los cambios, había un fuerte deseo en los empleados para la adopción tecnológica, que sorprendentemente también estaba condicionada por la creación de empleo, ya que un 65% de los encuestados creen que la tecnología creará más puestos de trabajo. (Olivos Farfan, 2024)

Cuestiones éticas y de privacidad

Otra preocupación reside en lo relacionado con los sesgos cognitivos en los sistemas de IA. Estos sesgos pueden ser tan amplios o reducidos como el comportamiento humano y simplemente serán fruto del camino escogido o variables olvidadas durante el diseño de la solución. Un sistema de IA podría generar, basado en una selección inicial de variables, competencias limitadoras completamente sesgadas y estadísticamente inválidas. Además, determinados actos de clase inaccionable. Desde el ámbito de lo laboral y centrado en la gestión del desempeño, la inteligencia artificial es capaz de reconocer patrones y realizar predicciones de desempeño futuro. Por ello, la finalidad y prevención del riesgo de la medida son las claves a tener en cuenta para garantizar un balance ético. (Contreras & Guerrero, 2025)

La privacidad es otro factor importante a considerar en la utilización de la IA en RRHH. Al fin y al cabo, se manejarán datos personales relevantes para el desempeño del puesto, selección personal, clasificación, formación, etc. Cada vez disponemos de mejores y mayores tecnologías que permiten estudiar, analizar y, por tanto, gestionar un gran volumen de información personal. Esto ha incrementado principalmente por la aparición de la tecnología que se concreta en la recolección masiva de información de fuentes heterogéneas y el desarrollo de herramientas analíticas tan potentes. Lo que permiten

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

estas herramientas analíticas es realizar inferencias predictivas acerca del comportamiento humano en general y de los empleados en particular. (Olivos Farfan, 2024)

Dependencia de la tecnología

El capital intelectual sigue siendo uno de los activos máspreciados de las empresas en el marco de la gestión del talento con el fin de obtener competencias sostenibles y construir una ventaja competitiva. Una fortaleza de la inteligencia artificial es que dispensa omnisciencia. La vigilancia en torno a ciertos comportamientos que puedan ser utilizados en contra del objeto vigilado resulta definitivamente desmedida; otra opinión muy difundida es que confiar la gestión del "recurso humano" al control de determinados algoritmos puede resultar demasiado frío, en un mundo profesional cada vez más necesitado de intencionalidad. Ante la tentación de sustituir por completo a los gestores humanos, resulta relevante una reflexión acerca de la dependencia que la introducción de estas tecnologías conlleva y su influencia en nuestra forma de entender el trabajo y la gestión de personas. Aquí se distinguen dos niveles de dependencia: la tecnología puede prescindir del ser humano para la consecución de finalidades operativas, de forma que una sustitución empresarial resulte fácticamente posible; además, sus beneficios suelen estar ligados al incremento de la dependencia de una empresa concreta sobre unas plataformas y proveedores específicos, de tal forma que sean muy altos los costes de cambiar de tecnología, y por tanto les resulte más fácil a los proveedores tomar decisiones negativas para los demás, al contar con fuerza de monopolio en el seno de la empresa. (García, 2023)

Casos de estudio de empresas que utilizan inteligencia artificial

Campeonato de Selecciones Autonómicas de Fútbol. Casos de estudio de empresas que utilizan inteligencia artificial. En Melospido, empresa que realiza el riesgo financiero y gestión patrimonial para empresas, durante mucho tiempo el sistema utilizó el paradigma de puntuar a cada profesional por varios conceptos, con el fin de ponderar cuáles eran los trabajadores a priorizar. Pese al esfuerzo invertido en definir y precisar el sistema, los resultados no eran los esperados. Tanto la dirección de RRHH como el Departamento Comercial estaban descontentos. Superads, empresa de venta de publicidad

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

online, ofrecía a diario y constantemente nuevas ofertas de trabajo. Querían un filtro añadido, mediante la realización de algunas preguntas a través de entrevista telefónica, para hacerse una idea inicial del candidato. Vimos posibilidad de incrementar la efectividad de esta preselección, además de ahorrarla, si aportábamos resultados objetivos y relevantes. Con nuestro sistema hemos conseguido 4,500 accedentes, 3,650 usuarios que han evolucionado en el sistema hasta 38,000 indicadores de evaluación gracias a una 'gamificación segmentada' y personalizada. (Olivos Farfan, 2024)

Ayer, empresa de consultoría en RRHH, utilizaba por defecto la evaluación de producto que había desarrollado para sus clientes. No era invalidante (todos sus clientes pasaban también un proceso manual que integraba los resultados), pero no era la experiencia que quería dar a los usuarios ni a sus clientes. Desde que incluyen y difunden la aplicación de nuestro método, se están logrando resultados especialmente prometedores con un cliente específico. La saletech de todos sus agentes ha subido significativamente, pero muy por encima de las previsiones iniciales se sitúan los efectos en la retención de dichas personas. Aunque hubo otras medidas adicionales, se recomienda el registro de actividades de forma diaria (10 minutos, gracias a es algo ameno) y ha surgido un efecto prácticamente de dependencia que ha generado nuevo negocio. (Olivos Farfan, 2024)

Caso 1: Empresa A

Realizando un análisis de los datos existentes de las evaluaciones de desempeño y los datos históricos de rotación y movilidad de colaboradores, se analizaron los factores más importantes para que un colaborador en particular abandonara la compañía y si existían personalidad o rasgos comunes entre aquellos colaboradores que decidieron quedarse en el pasado. Con esta información, se utilizaron algoritmos de aprendizaje automático supervisado para crear modelos capaces de predecir los factores más importantes escogidos. Se definieron dos variables objetivo: permanencia y movilidad de colaboradores, la primera en un plazo corto de tiempo y la segunda tomando la totalidad de la historia laboral disponible. El hecho de trabajar con dos eventos diferentes (permanencia y movilidad) permitió añadir habilidades diferentes entre aquellos que decidieron quedarse en funciones críticas para las mismas y entre aquellos que se habían movilizado, independientemente del nivel de desempeño.

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Posteriormente, para cada influencia descrita en los modelos, se generaron un conjunto de campos complementarios al modelo predictivo del colaborador. Luego se desarrolló una fórmula que determinó el impulso adicional a cada influencia en aras de balancear el modelo de talento sin restar importancia al modelo proactivo. Por último, se desarrolló un modelo de tendencia de toma de decisiones que contara con habilidades distintas al de pedir información. Por una temática de limitación de tiempo y recursos del cliente, se le entregó el apoyo para la estrategia de implementación de estas técnicas de forma general. Se obviaron aspectos específicos relacionados con tecnologías de hardware específicas, opciones de escalamiento o desarrollo de competencias dentro del grupo del modelamiento. (González García, 2023)

9.2. Caso 2: Empresa B

La empresa B se dedica al desarrollo y producción de dispositivos electrónicos, especializándose en el desarrollo de productos llamados POS de gran demanda en el mercado. La empresa decidió realizar una inversión más pequeña y optó por una plataforma en la nube que permite agilizar la gestión de los procesos como si se tuviera la suite integrada completa, con una cuota por empleado al mes, economizando costos de inversión en infraestructura y horas de gestión en soporte tecnológico. Además, el tiempo de recarga de las propias planillas disminuyó en un 60% y se dispone en línea de todas las herramientas de gestión de talento humano.

Finalmente, la organización resalta que el análisis predictivo, tales como machine learning, inteligencia artificial y herramientas analíticas, puede emplearse efectivamente para permitirnos una mejor toma de decisiones basada en información objetiva. Con la identificación de patrones, tendencias y tomando en cuenta escenarios futuros, podemos no solo predecir acontecimientos y pronosticar resultados, sino además simular escenarios futuros, ya sean alternativas conocidas o eventuales incertidumbres. Con un modelo de machine learning se pueden minimizar los errores, permitiéndonos mantener la competitividad de la organización a través del mejoramiento del enfoque estratégico respecto al talento humano. Se concluyó que HR Analytics abre oportunidades de posicionar al área de talento humano como un activo para la organización. (González García, 2023)

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

El futuro de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Se estima que si la empresa de Google se comprometiera a construir una base de datos virtual que use los datos de su potente motor de búsquedas, no se tendría que esperar mucho tiempo en que el conocimiento explícito aislado en la red mundial de computadoras por los seres humanos haya superado al conocimiento implícito retenido en los cerebros humanos. Cabe aquí preguntarse: ¿Estará preparado el talento humano para trabajar en ese contexto? Algunos señalan que no, que las actuales tecnologías de la información sobrepasan la habilidad del ser humano para absorberlas, procesarlas e implementarlas de forma apropiada; otros proyectan que el ser humano podrá alcanzar tal nivel de logro respecto de la máquina inteligente, que lo más probable es la convergencia, designada como desarrollo conjunto del ser humano y de la máquina artificial para potenciar la eficiencia de ambos.

Investigadores preocupados por esta problemática tratan de incorporar a sus sistemas de inteligencia artificial características que puedan comprender la psicología humana para funcionar de forma más embutida en la naturaleza humana en lugar de al revés. En la reciente Villa Martelli, Argentina, se organizó el Décimo Congreso Internacional de Investigación y Desarrollo en Informática-Fortín Proteger. Miembros de un proyecto de investigación financiado por el Consejo Nacional de Investigación de Argentina argumentan que los conocimientos de competencia humana adquiridos desde diferentes áreas científicas podrían también contribuir a hacer estas aplicaciones más respetuosas de los conceptos humanos de privacidad, ética y responsabilidad. (Cabrera et al.)

Impacto en la cultura organizacional

La manera en que la cultura se mezcla para formar un todo dentro de cada organización es imposible de reconocer y, en resumen, diversa entre cada integrante de una empresa. Aunque en ciertas ocasiones esto sí permite el crecimiento y evolución. Es así que el impacto de la cultura organizacional de la inteligencia artificial no puede reconocerse como su existencia, pues no es posible percibir un inicio y final de la inteligencia artificial; tampoco es el resultado de un proceso que está ocurriendo precisamente en el

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

presente. Ambas ideas resultan bastante complicadas, puesto que la inteligencia se extiende más allá de su existencia, así como aparenta ser gigantesca y arrojar cada vez más repercusiones al humano. Una cultura donde la inteligencia artificial se encuentre en auge tiende a emocionar y elevar el entusiasmo de los colaboradores. Es muy común que dicha actitud crezca; sin embargo, provocará que todo el personal tome partido en ello, es decir, provocará inclinaciones favorables y no. Diversos estudios han demostrado que es una de las mejores maneras de aprender las características número uno y dos del ambiente; la intensidad de la manifestación de la cultura resulta ser un factor muy claro en la identificación de sus características.

El ambiente monótono será frecuente en una empresa donde el contacto humano sea menor debido a la presencia de robots y centros de información virtual. En una empresa donde la presión social y las recompensas al esfuerzo social tengan un papel importante, el personal podrá demostrar ser sencillo, polifacético, atento con los demás, pero también desalineado, hostil y verdaderos sabe-todo. Para ver la posición en la que se colocan a los empleados se pretende dilucidar si van a producir una actitud positiva o negativa. Es cierto y sujeto a recordar que el comportamiento real viene 1. Deliberar intencionadamente sobre sus implicaciones y sobre lo que el individuo está haciendo, y 2. Reflexionar no sólo sobre las implicaciones del primer comportamiento, sino también sobre las consecuencias de no haberse comportado de otro modo diferente.

La formación y capacitación en un entorno de inteligencia artificial

Por mucho tiempo, las empresas han intentado potenciar el capital humano de sus colaboradores mediante la formación con cursos e-learning, buscando no solo mejorar las competencias técnicas y conductuales de las personas, con el objeto de que nos dieran un mejor servicio a nuestros clientes, generando valor agregado. También con el fin de cumplir metas asociadas a la evaluación de los procesos que estábamos liderando y, específicamente, con nuestro rol de jefaturas. Muchos de los cursos que como jefes debíamos cursar tenían como foco potenciar o mejorar nuestras habilidades de gestión de equipos. Lo que en la actualidad cuenta con un fuerte impulsor, más allá de la capacitación propiamente tal, es el espacio actual para que los colaboradores realicen cursos y

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

capacitaciones en inteligencia artificial, que es prácticamente inexistente. Tal vacío no corresponde al interés de las empresas por formar y potenciar a su talento humano, sino a la negación de muchas de estas por tomar conciencia de la necesidad que tenemos como seres humanos de entender el contenido y utilidad de lo que aprendemos.

A muchos líderes y personas en general les cuesta reconocer que, si bien este tema existe, no debemos comprendernos ni autodenominarnos como tales, aceptando la tecnología como un límite para nuestras capacidades. Resolver problemas con eficacia y eficiencia resulta que las actuales soluciones de inteligencia artificial pretenden exactamente eso: solucionar necesidades mejor que una persona. Para ello, se apoyan en el concepto de machine learning, compitiendo en este entorno con redes neuronales y deep learning. Ya no conforme con competir con los humanos en aquellos entornos más normados, estandarizados y analíticos, el aprendizaje automático se plantea con la aspiración de automatizar tareas asociadas a la toma de decisiones. Aunque, por regla general, esto es parte de una mayor tarea que ejecuta una persona, por lo que el desafío actual del machine learning es aprender a ser también creativos para tomar decisiones y generar propuestas más allá de la cuarta categorización neuronal. (González García, 2023)

El papel del líder en la era de la inteligencia artificial

Los líderes, por lo tanto, deben ser capaces de alinear este tipo de actividades con las metas organizacionales, usar la información que generan de manera inteligente y apoyar y motivar a sus empleados a desarrollar actividades de aprendizaje para el cumplimiento de las metas organizacionales. Esto implica reconocer la importancia del aprendizaje informal y no forzado en el ámbito laboral, por lo que se deberán promover y facilitar espacios seguros para los errores y el aprendizaje a partir de estos. Así, se debe fomentar una cultura organizacional en la que los empleados consideren que "el precio a pagar por equivocarse es muy bajo".

En consecuencia, uno de los principales retos de los líderes actuales radica en ser capaces de manejar los estilos de liderazgo actuales y los estilos contingentes para el manejo de condiciones y eventos futuros derivados de la inteligencia artificial; se necesitan líderes con una gran convicción en su propio sistema de valores, que actúen como forjadores de mentalidades creando equipos comprometidos, auténticos, apoyando el

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

desarrollo personal de sus empleados con el fin de que siempre estén motivados y listos para afrontar un entorno empresarial en constante cambio. En concreto, los líderes que mejor se adaptarán a las exigencias derivadas de la inteligencia artificial son el líder transformacional y el líder auténtico por su capacidad para crear compromiso y adaptación activa al cambio. Ante esta tipología de líder, se señala también la importancia de que los líderes sean simples en su gestión de cara al futuro. (Cabrera et al.)

Perspectivas de los empleados sobre la inteligencia artificial

El hecho de ofrecer automóviles que antes solo eran fabricados por artesanos o la sustitución de los escarabajos del pasado, en los que la inspección del grano se efectuaba visualmente, hacía que los problemas técnicos desbordasen la capacidad de los camaradas o rapaces de las fábricas. Se advertía un desplazamiento de su trabajo, pero también se aseguraba que la inteligencia artificial o la aplicación de la informática avanzada al control y manejo de las máquinas les aliviaba de tareas vedadas a ellos y les beneficiaba con el auxilio de un cebo teóricamente más competente. Se pone de manifiesto de nuevo el escaso número de trabajos o grupos de población en particular. España resalta de forma independiente a los CEO, directivos y gestores de instancias o sectores concretos que hayan profundizado sobre estos asuntos. (Olivos Farfan, 2024)

Por otra parte, los robots y tecnologías avanzadas son parte de la vida diaria de los empleados. Cada vez resulta más frecuente trabajar en entornos robotizados, tecnológicos y virtuales dentro del ámbito de la industria, de los laboratorios de investigación o de las empresas tecnológicas. La tendencia más importante a tener en cuenta es que la mayoría de los empleados cree que la introducción de tecnologías robóticas y avanzadas en su trabajo puede resultar perjudicial antes que beneficiosa para su salud o sus condiciones de trabajo. De igual manera, otro de los aspectos más preocupantes es que la mayoría de los empleados de Europa, es decir, casi la totalidad, no reciben ningún tipo de formación para adaptarse a las nuevas formas de trabajar. (García, 2023)

III. CRITERIOS METODOLÓGICOS

Este avance de investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, centrado en la revisión documental como técnica principal. Se analizaron

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

fuentes secundarias, artículos académicos, informes, tesis y estudios de caso, publicados entre 2020 y 2025, con el fin de identificar aportes teóricos, aplicaciones prácticas y desafíos éticos relacionados con el uso de inteligencia artificial en la gestión del talento humano. La técnica empleada fue el análisis de contenido, delimitando el estudio a publicaciones de carácter académico y técnico, con énfasis en el contexto latinoamericano

II. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los estudios de impacto de la inteligencia artificial en los procesos de gestión del talento humano señalados en este artículo aparecen a grandes rasgos difusas, por lo que no siempre posibilitan tener una visión clara sobre las fortalezas y debilidades provenientes de su implementación. Además, inciden especialmente en las grandes corporaciones con los mismos riesgos para el resto de empresas, siendo así que la pyme es el tejido productivo que más fluencia tiene en el mercado laboral. En este contexto, resulta importante que la implantación de la inteligencia artificial en los procesos de gestión del talento humano, principalmente en fase de adquisición, desarrolle una potenciación de la vertiente social y afectiva del candidato, gestionada y controlada por soluciones tecnológicas pero no automatizadas; todo ello sin olvidar la implementación de estrategias de protección jurídica y control de riesgos para el tratamiento, análisis y custodia de los datos por parte de las empresas. Si para el tratamiento de los datos, resoluciones o evidencias se sugieren algoritmos o robots para la toma de decisiones tipo shortlist, las personas que ocupen puestos de responsabilidad, departamento o área, serán las que, tras un análisis crítico de los resultados, tomen la decisión de quién o quiénes continuarán en el proceso de selección. (González García, 2023)

La forma en que la inteligencia artificial y, por lo tanto, los sistemas de people analytics ocuparán un papel central en la gestión del talento humano implica un reto para las universidades y escuelas de negocio en términos de su formación permanente y un nuevo paradigma a la hora de abordar el aprendizaje y el liderazgo. Finalmente, se plantea un escenario de construcción del talento basado en el feedback en el que, a medida que ampliemos y refinemos nuestro expediente digital, se velará por su claridad y fiabilidad a la hora de que perfiles cada vez más reales sean descubiertos y considerados.

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Recomendaciones para una implementación efectiva

Conociendo los posibles conflictos y retos para la implementación de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial en los procesos de selección, es importante investigar cómo afectaría la aparición de esta tecnología a la percepción de los candidatos por un lado, y a la percepción de los directivos y del departamento de RRHH de la empresa por otro. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de implementar nuevas tecnologías son; la pertinencia percibida de la innovación, el malestar experimentado con la implementación del nuevo sistema y las expectativas respecto a los resultados asociados a esta nueva herramienta. Mantener el control en los procesos de planificación e implementación de nuevas tecnologías, y el compromiso de todos los empleados con la implementación de estas tecnologías es de gran importancia. Asegurar un flujo continuo de formación y garantizar que la tecnología sea percibida como útil para sus usuarios, tanto en el presente como en un futuro próximo, presenta un enfoque eficaz para aumentar la participación en cada paso dado en el proceso de implementación.

Cuando se van a realizar modificaciones en los llamados sistemas actuales, se debe garantizar que la adopción de nuevas tecnologías no se vuelva demasiado disruptiva dentro de la empresa. Los nuevos sistemas, que son fáciles y agradables de usar, implican que el personal considere que los cambios inesperados son menos riesgosos, al tiempo que minimizan los efectos nocivos sobre el rendimiento o las incapacidades antes de que el usuario alcance la curva de aprendizaje necesaria. Además, se ha observado cómo el aumento de la complejidad percibida reduce la posibilidad de perder ventajas en el mercado y disminuye el riesgo percibido asociado a la implantación del sistema, al tiempo que aumenta el riesgo de que el directivo pierda su puesto de trabajo.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis documental realizado, se puede afirmar que este avance cumple con el objetivo general de la investigación, al haber permitido Determinar de manera integral el impacto que tiene la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones. La literatura revisada expone con claridad que la IA no solo transforma los procesos operativos, sino que también redefine las dinámicas

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

organizacionales y las relaciones laborales, posicionando a la tecnología como un agente estratégico dentro del área de recursos humanos.

En cuanto al primer objetivo específico, se cumple satisfactoriamente, ya que se identificaron diversas aplicaciones concretas de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. Entre las más destacadas se encuentran los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), las entrevistas automatizadas, las evaluaciones de desempeño mediante procesamiento de lenguaje natural, el análisis predictivo del talento y la personalización de la experiencia del empleado. Estas herramientas han demostrado su capacidad para agilizar procesos, optimizar recursos y generar datos valiosos para la toma de decisiones.

Respecto al segundo objetivo específico, también se observa un cumplimiento adecuado, ya que los estudios revisados abordan con amplitud los principales desafíos éticos y culturales asociados al uso de inteligencia artificial en decisiones relacionadas con el capital humano. Se identifican preocupaciones vinculadas a la privacidad de los datos personales, los sesgos algorítmicos, la transparencia en la toma de decisiones automatizadas, así como la resistencia al cambio por parte de los empleados. Asimismo, se destaca la necesidad de integrar marcos normativos y enfoques éticos que garanticen un uso justo y equitativo de estas tecnologías.

Por tanto esta investigación ha permitido no solo cumplir los objetivos planteados para esta fase del estudio, sino también delinear ejes clave que serán fundamentales para la siguiente etapa de investigación empírica. Se concluye que la inteligencia artificial representa tanto una oportunidad como un desafío en la gestión del talento humano, y su impacto dependerá en gran medida de cómo las organizaciones logren equilibrar eficiencia tecnológica con una visión humanista y ética del trabajo.

Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana¹, Martínez Caro², García Alvarado³

Referencias

Olivos Farfan, G. A. (2024). Desafíos de los directores de Comunicación: Inteligencia Artificial y Gestión Estratégica de Reputación de sus clientes. upc.edu.pe

González García, C. (2023). Impacto de la inteligencia artificial en la toma de decisiones de selección de personal: Una revisión integrativa. umh.es

Cabrera, U. O. I., Vilca, J. S., Oliva, E. G. C., García, K. R. S., Rojas, R. G., Casaverde, M. H., ... & Colonia, C. U. Inteligencia artificial en la ética de la educación. editorialmarcaribe.es

Ligarreto Avendaño, N. & López Rivera, L. A. (2024). Proceso de reclutamiento y selección implementando inteligencia artificial Aira en empresa: sector retail colombiano 2023. poligran.edu.co

Meneses Payares, J. A., Morris Sánchez, P. D., & Rambauth Meza, S. A. (2024). Percepción de los contadores sobre el aporte de la inteligencia artificial en el campo de la contaduría pública en la ciudad de Sincelejo en el año 2024. cecar.edu.co

Saad, P. M. (2024). Cambio Cultural para la Implementación Exitosa de la Inteligencia Artificial Generativa. Tesis y Trabajos Finales de la Universidad Torcuato Di Tella. utdt.edu

Lersundy Carbo, G. & Bulla Agudelo, L. S. (2024). La transformación digital en la gestión de recursos humanos en Bogotá, Colombia: integración de la inteligencia artificial. cesa.edu.co

Contreras, F. C., & Guerrero, J. C. O. (2025). Revolucionando el Desarrollo Organizacional: La Influencia de la Inteligencia Artificial en la Transformación Empresarial. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(1), 8120-8139. ciencialatina.org

García, A. F. (2023). Inteligencia artificial y discriminación en el trabajo. La mujer ante los retos del trabajo 4.0. wordpress.com