

**Red  
Ciencia  
360**

**Revista Multidisciplinaria**

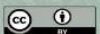
# **RedCiencia 360**

---

**ISSN: 3121-2875**

**Vol. 2, Num. 1, 2025**

**Editada por: Red de Investigadores Científicos de América Latina y el Caribe**



El contenido de la Revista, están bajo la licencia Creative Commons Attribution 4.0 License.

## 1. Sobre la revista

Red Ciencia 360 (ISSN: 3121-2875) es una revista científica auspiciada por la Red de Investigadores Científicos de América Latina y el Caribe (Red ICALC), orientada a la publicación, difusión y visibilización de resultados de investigación, artículos de revisión y contribuciones académicas originales de alta calidad.

La revista tiene carácter multidisciplinario y constituye un espacio de intercambio científico para investigadores, docentes, profesionales y estudiantes de posgrado interesados en el avance del conocimiento y en la discusión académica desde una perspectiva regional e internacional.

Red Ciencia 360 recibe manuscritos de miembros de la Red ICALC y de investigadores independientes, nacionales e internacionales, siempre que los trabajos sean inéditos, originales y cumplan con los estándares editoriales, científicos y éticos establecidos por la revista.

Su línea editorial promueve la divulgación de investigaciones pertinentes, rigurosas y con impacto académico y social, contribuyendo al fortalecimiento de la producción científica en América Latina, el Caribe y otros contextos globales.

---

## 2. Objetivo y alcance

La revista Red Ciencia 360 tiene como objetivo publicar contribuciones científicas originales que aporten al desarrollo teórico, metodológico y aplicado de diversas áreas del conocimiento.

Su alcance comprende, entre otras, las siguientes áreas:

- Ciencias Sociales y Humanidades
- Educación
- Ciencias Agropecuarias y Agroindustriales
- Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
- Desarrollo Empresarial y Gestión
- Turismo
- Medicina y Ciencias de la Salud
- Derecho
- Arquitectura
- Ingeniería
- Otras disciplinas afines de carácter científico e interdisciplinario

La revista valora especialmente trabajos con enfoque interdisciplinario, relevancia regional e internacional, claridad metodológica, rigor analítico y aportes significativos al debate académico.

---

### **3. Público objetivo**

Red Ciencia 360 está dirigida a:

- Investigadores
  - Docentes universitarios
  - Estudiantes de maestría y doctorado
  - Profesionales vinculados a la investigación
  - Miembros de la comunidad científica nacional e internacional
- 

### **4. Periodicidad**

La revista tiene una periodicidad semestral, con modalidad publicación continua.

Los números se publican conforme al calendario editorial establecido por el equipo de la revista, garantizando regularidad, puntualidad y continuidad en la difusión de contenidos científicos.

---

### **5. Tipos de contribuciones aceptadas**

La revista recibe las siguientes tipologías de manuscritos:

- Artículos originales de investigación
- Artículos de revisión
- Ensayos científicos
- Estudios de caso
- Revisiones bibliográficas
- Comunicaciones breves
- Reseñas académicas, cuando sean solicitadas o aprobadas por el Comité Editorial

Todos los manuscritos deben ser originales, inéditos y no estar postulados simultáneamente en otra revista o medio de publicación.

## Contenido

Bienestar psicológico en el trabajo de los conductores de taxis en el municipio de Durango. 5

Optimización estratégica en empresa láctea cubana: clave para la mejora continua ..... 24

## Bienestar psicológico en el trabajo de los conductores de taxis en el municipio de Durango

Psychological well-being at work of taxi drivers in the municipality of Durango

**Isaías Medina Beltrán**

Instituto Tecnológico de Durango, México

<https://orcid.org/0009-0004-0885-9706>; [isaias.medina@itdurango.edu.mx](mailto:isaias.medina@itdurango.edu.mx)

**Cita sugerida:** Medina Beltrán, I. (2025). Bienestar psicológico en el trabajo de los conductores de taxis en el municipio de Durango. *RedCiencia 360*, 2(1), 5-23. <https://redciencia360-redicalc.org/index.php/redciencia360/article/view/18>

Recepción: 09 de marzo de 2025

Aceptado: 18 de mayo de 2025

Publicado: 30 de junio de 2025

Copyright: © 2025 Isaías Medina Beltrán; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0) 

### Resumen

Una de las grandes preocupaciones tanto de los empresarios como de los investigadores es el bienestar de los trabajadores, ya que esto impacta directamente en la competitividad y la productividad de las organizaciones. El objetivo de la presente investigación es determinar la percepción del bienestar psicológico de los taxistas en el municipio de Durango. El estudio es cuantitativo, descriptivo, transversal, correlacional y no experimental. Los sujetos del presente estudio son los choferes de una base de taxis del municipio de Durango. Se utilizó la muestra por censo a cincuenta y ocho conductores, aplicando un cuestionario Bienestar Psicológico en el trabajo adaptado de Dagenais-Desmarais et al (2012), con una confiabilidad de Alfa de Cronbach 0.88, compuesto por 25 preguntas divididas en cinco dimensiones 1. Ajuste interpersonal en el trabajo, 2. Prosperidad laboral, 3. Sentimiento de competencia en el trabajo, 4. Reconocimiento percibido, 5. Deseo de participación en el trabajo. Los resultados indican que existe un impacto importante de la prosperidad laboral en la competencia en el trabajo, ya que se obtuvo una correlación de 0.883 de Rho de Spearman. Así mismo el reconocimiento percibido en el trabajo influye en la participación en el trabajo, ya que se encontró una correlación de 0.782 de Rho de Spearman. Se concluye que el nivel del bienestar psicológico en el trabajo es bueno, puesto que las respuestas a las preguntas de las dimensiones analizadas se clasificaron en el rango de 41% al 60% que define el nivel del bienestar psicológico en el trabajo como bueno.

**Palabras clave:** Bienestar laboral, dimensiones, trabajo, percepción.

### Abstract

One of the major concerns for both employers and researchers is employee well-being, as it directly impacts the competitiveness and productivity of organizations. The objective of this research is to determine the perception of psychological well-being among taxi drivers in the municipality of Durango. The study is quantitative, descriptive, cross-sectional, correlational, and non-experimental. The subjects of this study are the drivers of a taxi stand in the municipality of Durango. A census sample of fifty-eight drivers was used, applying a Psychological Well-being at Work questionnaire adapted from Dagenais-Desmarais et al. (2012), with a Cronbach's alpha reliability of 0.88. The questionnaire consists of 25 questions divided into five dimensions: 1. Interpersonal adjustment at work, 2. Job prosperity, 3. Sense of competence at work, 4. Perceived recognition, and 5. Desire for participation at work. The results indicate a significant impact of job prosperity on workplace competence, as evidenced by a Spearman's rho correlation of 0.883. Similarly, perceived recognition at work influences job engagement, as shown by a Spearman's rho correlation of 0.782. It is concluded that the level of psychological well-being at work is good, since responses to the questions on the analyzed dimensions fell within the 41% to 60% range, which defines a good level of psychological well-being at work.

**Keywords:** Occupational well-being, dimensions, work, perception.

## **Introducción**

La satisfacción laboral es un concepto amplio que hace referencia a la evaluación positiva o negativa que un individuo hace de su trabajo. Esta evaluación se basa en una serie de factores como el salario, las condiciones laborales, la carga de trabajo, la relación con los compañeros y el jefe, entre otros.

En el caso de los lineamientos jurídicos establecidos para cuidar el bienestar de los trabajadores, la Norma Oficial Mexicana 035 ayuda en la salud y bienestar psicológico de los trabajadores al establecer medidas para prevenir y abordar problemáticas en el lugar de trabajo. Estas problemáticas pueden tener un impacto negativo significativo en la salud y el bienestar psicológico de los trabajadores, incluyendo ansiedad, estrés, depresión y otros problemas de salud mental.

En general, la norma ayuda a garantizar que los trabajadores tengan un ambiente de trabajo seguro y saludable, lo que puede mejorar su bienestar psicológico y su calidad de vida en general. La ISO 45003 es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, tipo o actividad. Establece requisitos para la comunicación y consulta con los trabajadores, la supervisión y seguimiento de la implementación de las medidas preventivas y la evaluación continua de la eficacia de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

La implementación de esta norma puede ayudar a las organizaciones a cumplir con sus obligaciones legales de seguridad y salud en el trabajo, a mejorar la productividad y la motivación de los trabajadores, y a prevenir lesiones y enfermedades laborales. Además, la certificación de conformidad con la norma puede ser vista como un sello de calidad por los clientes, proveedores y otros interesados. En general, es una herramienta importante para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todas las personas.

## **El bienestar subjetivo y psicológico**

Según Seligman y Csikszentmihalyi (2000), citados por Marsollier et al (2011) en el estudio de la psicología como ciencia podemos identificar dos perspectivas. La primera, corresponde a la línea tradicional, cuyo abordaje parte de una problemática identificada, por ejemplo, desde el contexto laboral podría ser el estudio del estrés o el

burnout, de enfermedades psicosomáticas o trastornos mentales. Una segunda perspectiva parte de la psicología positiva y apunta a la búsqueda del bienestar de los sujetos. Una de las líneas de investigación de la psicología positiva es el bienestar psicológico, cuyo objetivo es la búsqueda de la realización personal.

A su vez, el bienestar subjetivo y psicológico en el trabajo hacen referencia a la percepción que un individuo tiene de su bienestar emocional y psicológico en el trabajo. Este bienestar está influenciado por una serie de factores como la satisfacción laboral, la carga de trabajo, el apoyo social, el nivel de estrés, entre otros.

El bienestar subjetivo y psicológico en el trabajo es importante, ya que puede tener un impacto positivo en la vida de las personas, mejorando su calidad de vida. La existencia de distintas las líneas de investigación en psicología positiva está determinada por el bienestar psicológico, como objetivo de la búsqueda de la auto realización de las personas. Es una escala en la que se pueden medir la percepción, tanto objetiva como subjetiva de factores que causen satisfacción en la vida de los individuos.

El bienestar es un indicador de un rasgo o una característica subjetiva de las personas, que a través de diversas herramientas cuantitativas puede ser medido para obtener un nivel o medida que puede ser comparada con una referencia para conocer el grado que se tiene de este rasgo en cualquier grupo de personas. Según Maslow (1943) citado por Cerquera et al (2022) el estudio de comprender al ser humano se orienta hacia el desarrollo de las más altas capacidades en un cuerpo fuerte y sano, con una nueva concepción del hombre.

Un hombre que a pesar de las circunstancias logra adaptarse y resolver las dificultades de la mejor forma posible para alcanzar el bienestar. El bienestar psicológico en el trabajo es un indicador subjetivo de la percepción que existe de los miembros de una organización, ya sea pública o privada, en la que es posible conocer aspectos de como estos se sienten al realizar sus actividades laborales.

En el caso de los choferes del transporte público en el municipio de Durango, México, el estudio del bienestar psicológico tiene una especial relevancia ya que la naturaleza de esta actividad está expuesta a estrés, desgaste físico, desgaste emocional, y otros aspectos externos que necesariamente condicionan su salud mental.



Las jornadas laborales de los choferes del transporte público, están definidas en horarios en muchos casos poco habituales como son jornadas nocturnas o iniciar sus jornadas de madrugada. También, en el caso de los choferes de taxis no existe un horario estricto para la jornada de trabajo, lo que ocasiona que pueda existir un exceso de horas a bordo de los vehículos. Lo anterior necesariamente puede causar un deterioro tanto en la salud física de los choferes, como también una alteración emocional debido a la exposición diaria a atender una cantidad considerable de usuarios que abordan las unidades, como tener que estar expuestos a la conducción diaria de sus vehículos en lugares y condiciones que le generen un estrés prolongado.

### **Metodología**

Para Baena (2017) la investigación científica es una actividad que permite obtener un conocimiento; es decir, es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, unificar, corregir o aplicar el conocimiento. Para Rojas (2011) la investigación cuantitativa tiene que ver con la cantidad y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo.

En general, busca medir variables con referencia a magnitudes. Arandes (2013) indica que la investigación descriptiva si bien puede sugerir otras investigaciones, las mismas tiene un fin en si mismas. Los estudios correlacionales para Hernandez Sampieri et al (2014) tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

Conforme a Alvarez-Risco (2020) en la investigación no experimental, no existe manipulación de las variables por parte del investigador. Es transversal cuando se mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico, sin evaluar la evolución de esas unidades. Los estudios pueden ser: a) exploratorios b) descriptivos, c) correlacionales, d) explicativos.

### **Población y Muestra**

Según Arias-Gomez et al (2016) la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formara el referente para la elección de la

muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (Hernandez Sampieri et al 2014).

Tomando en cuenta el concepto anteriormente descrito, se determina que en esta investigación no procede la muestra ya que se considera que la población es pequeña, por lo tanto, se aplicaran las encuestas a la totalidad del personal, lo que es conocido como censo. Cabe considerar que la población fueron 58 choferes de taxis, sin embargo, por cuestiones de horarios y disponibilidad laborales se aplicaron 53 cuestionarios.

### Escala de Likert

Segun Luna (2007) la escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto.

**Tabla 1.**

*Escala tipo Likert*

Posible respuesta	Valor
En desacuerdo	0
Ligeramente de acuerdo	1
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2
Moderadamente de acuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Nota: Elaboración propia con información de Dagenais-Desmarais et al (2012)

### Confiabilidad de instrumento

Según Oviedo et al (2005) el coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach. Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento

están correlacionados. Su interpretación sera que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0.80 (Hernández Sampieri y Mondoza Torres, 2018).

El instrumento muestra una adecuada consistencia interna, tanto a nivel de escala como de factores y los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 2.**

*Resultados de Alfa de Cronbach por dimensión*

Dimensión	Cantidad de items	Numero de preguntas	Alfa de Cronbach
Ajuste interpersonal en el trabajo	5	1, 6, 11, 16, 21	0.920
Prosperidad laboral	5	2, 7, 12, 17, 22	0.907
Competencia en el trabajo	5	3, 8, 13, 18, 23	0.861
Reconocimiento Percibido	5	4, 9, 14, 19, 24	0.833
Participación en el trabajo	5	5, 10, 15, 20, 25	0.888
Alfa de Cronbach del cuestionario			0.8818

### **Cuestionario**

Conforme a Meneses et al (2011) un cuestionario es, por definicion, el instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologias de encuestas. En esta investigacion se tomó el cuestionario aplicado en el artículo Dagenais-Desmarais, V., Savoie, A. What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences, publicado en J Happiness Stud 13, 659–684 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>

Este cuestionario esta compuesto por 25 preguntas, divididas en cinco dimensiones de estudio del bienestar psicologico en el trabajo. El instrumento fue analizado en grupos de discusion en busqueda de correcciones y mejoras.

**Tabla 3.**

*Dimensiones cuestionario bienestar psicológico en el trabajo*

Dimensión	Cantidad de items	Numero de preguntas
Ajuste interpersonal en el trabajo	5	1, 6, 11, 16, 21
Prosperidad laboral	5	2, 7, 12, 17, 22
Competencia en el trabajo	5	3, 8, 13, 18, 23
Reconocimiento Percibido	5	4, 9, 14, 19, 24
Participación en el trabajo	5	5, 10, 15, 20, 25

De acuerdo con lo expuesto esta investigación es cuantitativa, descriptiva, correlacional, transversal, no experimental y se aplicó el cuestionario en la base de taxis AlianzaGO del Sindicato de Choferes Alianza.

### **Resultados**

Conforme a los resultados obtenidos en el programa SPSS, se encontró que el instrumento original aplicado en Estados Unidos tenía 0.9 y al aplicarlo en la ciudad de Durango obtuvo 0.8; la población de taxistas era de 58 personas sin embargo por cuestiones de horarios sólo se logró aplicar el cuestionario a 53 trabajadores.

A continuación, se presentan las gráficas con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del instrumento de medición, ordenadas de acuerdo a la dimensión a la cual pertenecen.

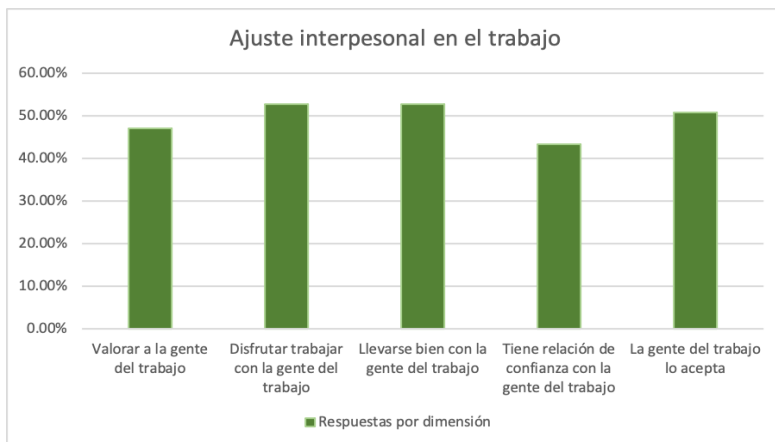
#### **Dimensión ajuste interpersonal en el trabajo**

De acuerdo con los resultados obtenidos el 47.2% de los encuestados esta de acuerdo con valorar a la gente con la que trabajan, el 52.8% está completamente de acuerdo con disfrutar trabajar con la gente de su trabajo, el 52.8% está completamente de acuerdo con llevarse bien con la gente que trabaja, el 43.4% esta completamente de acuerdo con tener una relacion de confianza con la gente que trabaja y tambien el 50.9%

esta de acuerdo con percibir que la gente lo acepta tal y como es.

**Figura 1.**

*Porcentaje respuestas ajuste interpersonal en el trabajo.*

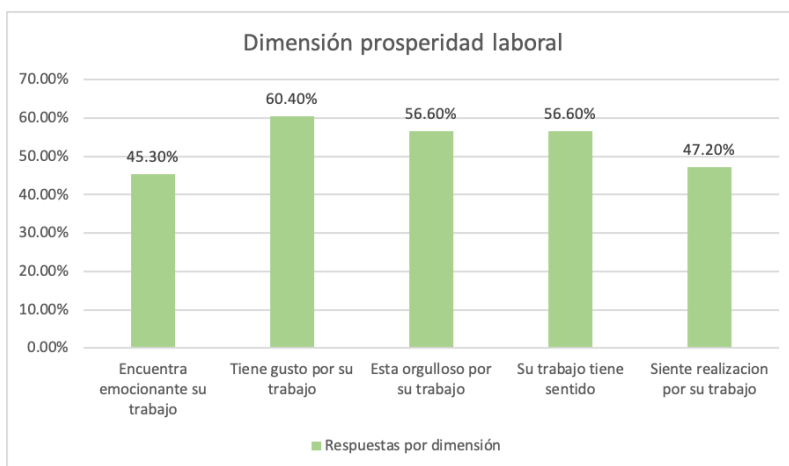


### Dimensión prosperidad laboral

El 45.3% de los encuestados esta de acuerdo con encontrar emocionante su trabajo, el 60.4% esta completamente de acuerdo con el gusto que tiene por su trabajo, el 56.6% esta completamente de acuerdo con estar orgulloso de su trabajo, el 56.6% esta completamente de acuerdo con aceptar que su trabajo tiene sentido y tambien el 47.2% esta completamente de acuerdo con tener un gran sentido de realizacion en su trabajo.

**Figura 2.**

*Porcentaje respuestas prosperidad laboral*

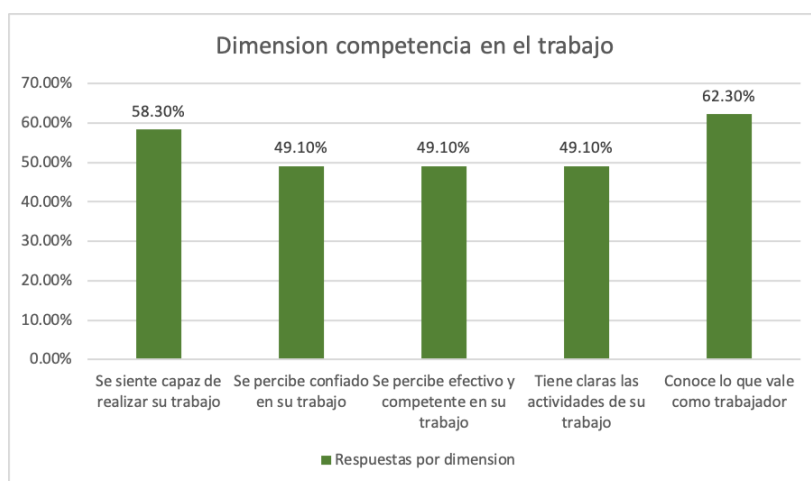


### Dimensión competencia en el trabajo

El 58.3% de los encuestados esta completamente de acuerdo con sentirse capaz de realizar su trabajo, el 49.1% esta completamente de acuerdo con percibirse confiado en su trabajo, el 49.1% esta completamente de acuerdo con percibirse efectivo y competente en su trabajo, el 49.1% esta completamente de acuerdo en tener claras las actividades de su trabajo y tambien el 62.3% esta completamente de acuerdo con conocer lo que vale como trabajador.

**Figura 3.**

Porcentaje de respuestas competencia en el trabajo

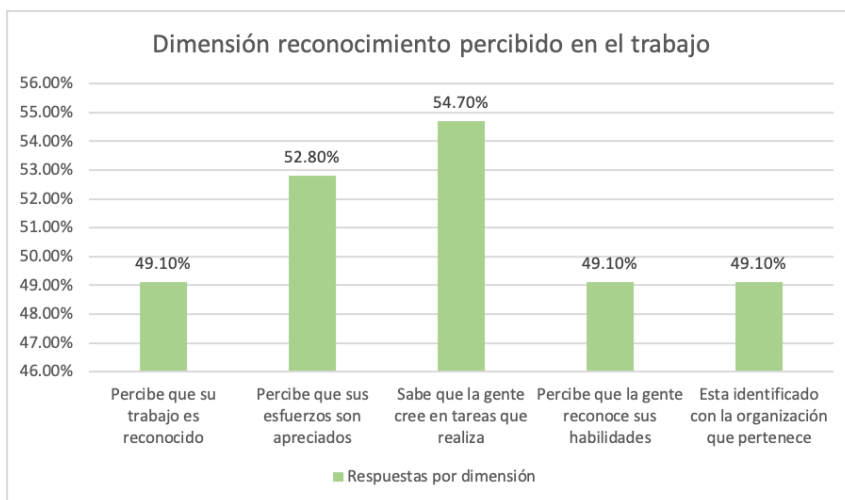


### Dimensión reconocimiento percibido en el trabajo

El 49.1% de los encuestados esta de acuerdo con percibir que su trabajo es reconocido, el 52.8% esta de acuerdo con percibir que los esfuerzos que realiza son apreciados, el 54.7% esta de acuerdo con saber que la gente cree en los proyectos o tareas que realiza, el 49.1% esta de acuerdo con percibir que la gente con la que trabaja reconoce sus habilidades y tambien el 49.1% esta completamente de acuerdo en estar pleno e identificado con la organización.

**Figura 4.**

*Porcentaje de respuestas reconocimiento percibido en el trabajo*

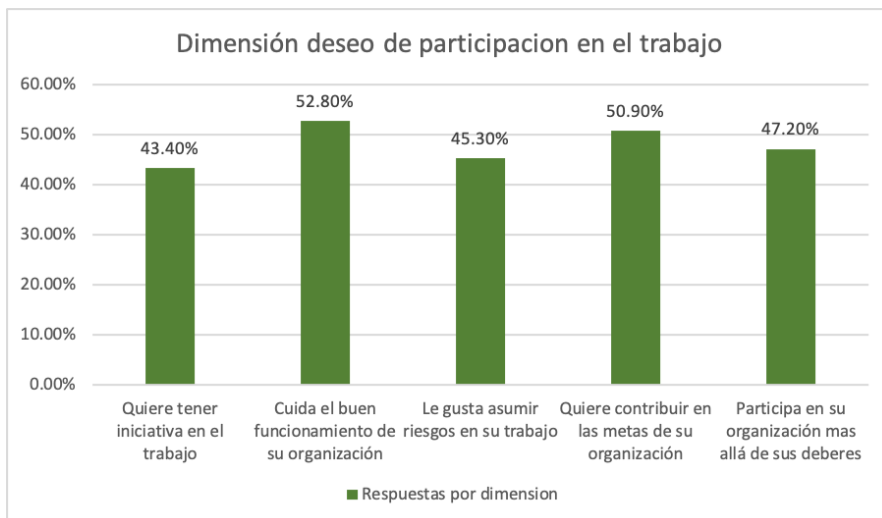


### **Dimensión deseo de participación en el trabajo**

el 43.4% de los encuestados esta completamente de acuerdo con querer tener iniciativa en su trabajo, el 52.8% esta de acuerdo con cuidar el buen funcionamiento de su organizacion, el 45.3% esta completamente de acuerdo con el gusto que tiene por asumir retos en su trabajo, el 50.9% esta de acuerdo en querer contribuir a las metas de su organizacion y tambien el 47.2% esta de acuerdo con querer participar en su organizacion mas alla de sus deberes laborales.

**Figura 5.**

*Porcentaje de respuestas deseo de participación en el trabajo*



### **Análisis correlacionales**

Antes de analizar las correlaciones de las dimensiones se debe aplicar una prueba de normalidad, para lo que se utilizó el programa SPSS y los resultados se muestran a continuación. Se obtienen los datos descriptivos que servirán para aplicar la prueba de normalidad de las dimensiones que se analizaron.

**Tabla 4.**

*Prueba normalidad a dimensiones de la variable*

	Prosperidad laboral	Competencia en el trabajo
Media	4.309	4.313
Varianza	0.889	0.895
Desviación	0.942	0.945

El criterio para determinar la normalidad de las dimensiones se tomó en cuenta a partir de la cantidad de datos que en este caso es menor a 50 por lo que se utiliza el método Shapiro-Wilk. El resultado obtenido fue 0, por lo que se concluye que de acuerdo con este método si el valor es menor a 0.05 los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, se les debe aplicar estadística no paramétrica. Debido a esto, en el presente estudio se utilizó la prueba de correlación de Spearman que aplica para datos normales y no normales.

### **Correlación entre prosperidad laboral y competencia en el trabajo**

Los resultados obtenidos en el SPSS de la correlación de las dimensiones prosperidad laboral y competencia en el trabajo, se obtuvo el coeficiente con un valor de 0.883 de Rho de Spearman.

### **Correlación entre reconocimiento percibido y participación en trabajo**

Los resultados obtenidos de la correlación de las dimensiones reconocimiento percibido y participación en el trabajo se muestran a continuación.



**Tabla 5.**

*Correlación entre dimensiones de la variable*

Correlaciones	Valor de Rho de Spearman
Prosperidad laboral y competencia en el trabajo	0.883
Reconocimiento percibido y participación en el trabajo	0.782

**Nivel de bienestar psicológico laboral de los choferes**

La variable bienestar psicológico en el trabajo está compuesta por cinco dimensiones: ajuste interpersonal en el trabajo (relaciones positivas con los demás), prosperidad laboral (crecimiento personal), competencia en el trabajo (dominio del entorno), reconocimiento percibido y deseo de participación en el trabajo (propósito de vida), las cuáles para fines estadísticos, deben ser tratadas de forma individual en la obtención de resultados.

Se pueden utilizar puntuaciones por dimensión y/o puntuación total. Las puntuaciones dimensionales o totales se obtienen promediando las puntuaciones de los elementos del cuestionario dimensionales o totales.

Conforme a los resultados obtenidos en el programa estadístico SPSS, a continuación, se muestran el valor promedio de las respuestas de los entrevistados para cada dimensión y el valor que más se repite en las respuestas.

**Tabla 8.**

*Valores obtenidos de respuestas en escala de Likert*

Dimensión de la variable	Valor promedio de respuestas (escala Likert)	Valor que más se repite
Ajuste interpersonal en el trabajo	4.17	5
Prosperidad laboral	4.30	5
Competencia en el trabajo	4.31	5
Reconocimiento percibido en el trabajo	4.14	4

Deseo de participación en el trabajo	4.13	5
--------------------------------------	------	---

Conforme a los resultados obtenidos el valor promedio de las respuestas de los entrevistados para la variable bienestar psicológico en el trabajo (considera el promedio de los valores de todas las respuestas obtenidas en la encuesta) se muestra a continuación.

**Tabla 9.**

*Promedio de todas las respuestas del cuestionario*

	Valor promedio de todas las respuestas (escala Likert)	Valor que más se repite en todo el cuestionario (escala Likert)
Instrumento Bienestar Psicológico en el Trabajo	4.21	5

### **Análisis de fiabilidad del estudio**

A través del programa SPSS también se realizó el análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado a los choferes.

El análisis de fiabilidad se realiza a todas las 53 respuestas obtenidas a cada una de las 25 preguntas del cuestionario, en donde se analiza la consistencia y el comportamiento de las respuestas, para poder determinar el grado de confiabilidad del estudio realizado.

**Tabla 10.**

*Estadísticas de fiabilidad del estudio*

Alfa de Cronbach	Número de elementos (preguntas)
0.986	25

### **Comparación de resultados**

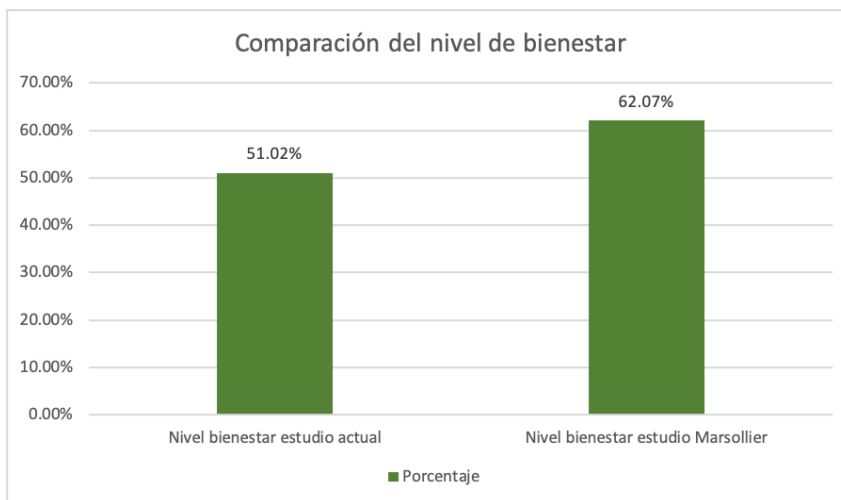
En una comparación con el estudio realizado por Marsollier et al (2011) los resultados muestran, en términos generales, que la población presenta una tendencia a elevados niveles de bienestar psicológico, tanto en entrevistados con estudios

universitarios como sin estudios universitarios.

Los resultados obtenidos por lo tanto son congruentes con estudios previos realizados para determinar la percepción del bienestar de los individuos.

**Figura 11.**

Comparación del nivel de bienestar percibido



En otra comparativa, entre las correlaciones existentes entre variables obtenida del estudio de Mañas Rodríguez et al (2007) y el presente estudio, se puede observar que existe una relación entre aspectos como prosperidad laboral, competencia en el trabajo, satisfacción por la vida y bienestar psicológico.

**Tabla 13.**

*Relación entre variables y dimensiones*

VARIABLES O DIMENSIONES	CORRELACIÓN OBTENIDA (r)
Prosperidad laboral y competencia en el trabajo (estudio actual)	0.883
Satisfacción por la vida y bienestar psicológico	0.539

**Conclusiones**

Conforme a los resultados obtenidos en esta investigación, y dando respuesta a los objetivos de investigación, se detalla lo siguiente en los objetivos específicos:

1. Conocer el impacto de la prosperidad laboral y competencia en el trabajo. Los resultados indican que, si existe un impacto importante de la prosperidad laboral en la competencia en el trabajo.

2. Conocer la relación existente entre el reconocimiento percibido y la participación en el trabajo. Conforme a los resultados se determinó que si existe una relación importante entre estas dos variables.

Para el objetivo general de esta investigación, determinar la percepción del bienestar psicológico de los taxistas en el municipio de Durango, se encontró que en términos generales el bienestar psicológico percibido los choferes lo consideran como bueno y muy bueno, sin embargo, al calcular el nivel se encontró una percepción únicamente de bueno, tomando en cuenta las respuestas específicas de cada pregunta del cuestionario. Lo anterior nos lleva a concluir que existe una buena percepción del bienestar psicológico entre los choferes sindicalizados del transporte público del municipio de Durango.

Se realizó un análisis descriptivo de cada una de las dimensiones, encontrando que las cinco dimensiones tienen un porcentaje que oscila del 80% a 90% de respuestas positivas por lo cual se considera que dichas dimensiones se encuentran completamente de acuerdo.

Se encontró disponibilidad por parte de los choferes y de los directivos para llevar a cabo esta investigación. Un dato adicional es que el estudio se realizó en choferes que pertenecen a una organización sindical, lo cual puede ser considerado para futuras investigaciones, ya que el hecho de pertenecer a una organización puede ser un factor que determine comportamientos distintos entre choferes que estén en esta situación y choferes que no pertenezcan a una organización.

El bienestar psicológico de los choferes de transporte público es un tema crucial que debe ser considerado por las organizaciones y las autoridades reguladoras. Los choferes están expuestos a una serie de factores estresantes, incluyendo largas horas de trabajo, jornadas extenuantes, presiones de tiempo y tráfico, y la responsabilidad de la seguridad de los pasajeros. Todo esto puede afectar negativamente su bienestar psicológico y su salud mental, lo que a su vez puede tener un impacto en su desempeño laboral y en la seguridad en la carretera.

Por lo tanto, es esencial llevar a cabo estudios sobre el bienestar psicológico de los choferes de transporte público y tomar medidas para mejorar sus condiciones de trabajo. Esto incluye implementar programas de apoyo y salud mental, fomentar un

ambiente laboral saludable, y proporcionar capacitación y recursos adecuados para ayudar a los choferes a manejar el estrés y mejorar su bienestar psicológico.

## Referencias

- Alvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones.
- Arandes, J. A. T. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29), 135-173.
- Arias-Gomez, J., Villasis-Keever, M. A., & Novales, M. G. M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria.
- Cerquera Córdoba, A.M., & Lizarazo Jácome, R.A., & Moreno Salgado, A.K. (2022). Bienestar humano: Trascender el síntoma desde el humanismo y el psicoanálisis. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (66), 243-264. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194270426010>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological wellbeing, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), P. 659-684.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M.P. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. Editorial McGraw Hill
- ISO 45003:2021 Gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Seguridad y salud psicológicas en el trabajo — Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:es>
- Luna, S. M. M. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. *Xihmai*, 2(4).
- Mañas Rodríguez, M. Á., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007).

La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.

Marsollier, R., & Aparicio, M. (2011). El Bienestar Psicológico en el Trabajo y su Vinculación con el Afrontamiento en Situaciones Conflictivas. *Psicoperspectivas*, 10(1), 209-220.  
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol10-Issue1-fulltext-125>

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-

Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach.

Rodríguez, A. M. S. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, (14), 19-

Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación.

**Conflicto de interés**

No posee conflictos de intereses.

**Financiamiento**

El artículo no tiene financiamiento

**Declaración de responsabilidad autoral**

Isaías Medina Beltrán: Conceptualización: Curación de datos: Análisis formal:  
Investigación: Metodología: Gestión del proyecto: Recursos: Supervisión:  
Validación: Visualización: Redacción – borrador original: Redacción, revisión y edición.

**Editorial**

Red de investigadores científicos de América Latina y el Caribe, número de registro de red ante SENESCYT REG-RED-23-0196, Quito, Ecuador.

## Optimización estratégica en empresa láctea cubana: clave para la mejora continua

Strategic optimization in a Cuban dairy company: key to continuous improvement

**Juan Antonio Mateo Rodríguez**

Universidad de Cienfuegos, Cuba

<https://orcid.org/0009-0005-1464-7061>

[juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com](mailto:juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com)

**Anicel García Rodríguez**

Universidad de Cienfuegos, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-4586-3139>


[anicelgarcia8412@gmail.com](mailto:anicelgarcia8412@gmail.com)

Cita sugerida: Mateo Rodríguez, J. A., & García Rodríguez, A. (2025). Optimización estratégica en empresa láctea cubana: clave para la mejora continua. *RedCiencia 360*, 2(1), 24-38. <https://redciencia360-redicalc.org/index.php/redciencia360/article/view/10>

Recepción: 08 de abril de 2025

Aceptado: 18 de mayo de 2025

Publicado: 30 de junio de 2025

Copyright: © 2025 Juan Antonio Mateo Rodríguez y Anicel García Rodríguez; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0) 



## Resumen

La volatilidad del entorno y las restricciones de financiamiento exigen que las empresas agroindustriales integren análisis financiero y gestión estratégica para sostener su desempeño. Este estudio analiza la Empresa de Productos Lácteos Escambray (EPL) mediante un enfoque mixto y longitudinal (2022–2024), combinando revisión documental de estados financieros, cálculo de razones (liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad), descomposición DuPont y diagnóstico de causas mediante análisis causa-raíz con participación de directivos y especialistas. Los resultados evidencian deterioro de la liquidez y la solvencia, incremento del endeudamiento, alargamiento del ciclo de cobro y caída sostenida de la rentabilidad, situando a la entidad en un cuadrante de navegación que demanda reordenamiento operativo y financiero. A partir de las brechas identificadas se propone un paquete de estrategias priorizadas orientadas a: optimizar cobros y pagos, asegurar continuidad de acopio, elevar productividad, fortalecer encadenamientos y diversificar canales de comercialización. El estudio aporta un procedimiento replicable de diagnóstico-causa-acción para reducir subjetividad en la decisión y apoyar la mejora continua en empresas cubanas del sector lácteo.

**Palabras clave:** gestión, sostenibilidad, rentabilidad, decisiones, mejora

## Abstract

Market volatility and financing constraints require agrifood companies to integrate financial analysis and strategic management to sustain performance. This study examines the Escambray Dairy Products Company (EPL) through a mixed and longitudinal approach (2022–2024), combining documentary review of financial statements, calculation of key ratios (liquidity, leverage, activity, and profitability), DuPont decomposition, and root-cause analysis with the participation of managers and specialists. Results show a deterioration in liquidity and solvency, a rising debt burden, an extended collection cycle, and persistently negative profitability, placing the firm in a navigation quadrant that calls for operational and financial reorganization. Based on the identified gaps, the paper proposes a prioritized set of strategies aimed at optimizing collections and payments, securing milk procurement continuity, improving productivity, strengthening local linkages, and expanding sales channels. The study contributes a replicable diagnostic-cause-action procedure that reduces decision-making subjectivity and supports continuous improvement in Cuban dairy firms.

**Palabras clave:** management, sustainability, profitability, decisions, improvement

## Introducción

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una elevada volatilidad en los mercados, restricciones de recursos y una competencia creciente, condiciones que incrementan la incertidumbre y pueden comprometer la estabilidad organizacional. En este escenario, las entidades requieren gestionar simultáneamente el desempeño presente y la sostenibilidad futura, lo cual demanda capacidades para anticipar cambios, aprender del entorno, reconfigurar procesos y sostener ciclos de mejora continua a partir de una planificación estratégica sistemática y basada en evidencia.

Diversos estudios sostienen que estas dinámicas han puesto en evidencia las limitaciones de enfoques tradicionales de gestión, reforzando la necesidad de la administración estratégica como un proceso integrador que articula gestión, finanzas, contabilidad y operaciones con el fin de orientar el desempeño hacia objetivos de competitividad y sostenibilidad. En particular, la administración estratégica implica analizar de forma permanente señales del entorno y del desempeño interno para convertirlas en decisiones oportunas, coherentes y alineadas con la creación de valor (Mateo y García, 2024; Majid et al., 2019; Settembre et al., 2021).

En este marco, los estados financieros constituyen una fuente central de información para la toma de decisiones, al permitir comprender la dinámica de los recursos y obligaciones, evaluar tendencias, identificar riesgos y apoyar la proyección de escenarios. Su análisis, mediante indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, contribuye a evaluar el desempeño y a fundamentar decisiones con menor nivel de subjetividad (Calderón et al., 2021). Asimismo, el análisis financiero facilita una lectura estructurada de la situación de la empresa en un período determinado, revelando cómo se generan y utilizan los recursos y qué brechas condicionan el logro de los objetivos estratégicos (Díaz et al., 2024).

No obstante, en el contexto cubano persisten limitaciones relacionadas con el uso sistemático e interpretativo de la información disponible en el momento de decidir, lo que restringe la capacidad para diseñar estrategias efectivas y aprovechar plenamente las potencialidades internas frente a amenazas externas. Esta situación se expresa, entre otros aspectos, en diagnósticos incompletos, baja integración entre análisis económico-financiero y prioridades estratégicas, y ausencia de mecanismos claros para traducir

brechas detectadas en acciones priorizadas y medibles (Mateo y García, 2024; Corpas et al., 2023). En consecuencia, se identifica una brecha práctica relevante: la necesidad de procedimientos aplicables que integren análisis financiero, identificación de causas y formulación de estrategias, especialmente en sectores con alta sensibilidad operativa como la industria láctea.

En las entidades lácteas cubanas, la gestión eficiente resulta crítica debido a la dependencia del acopio, la variabilidad en la disponibilidad de materias primas, la presión sobre los costos operativos y la exigencia de garantizar continuidad productiva y calidad. En este tipo de organizaciones, decisiones sustentadas en datos y análisis permiten detectar oportunidades de mejora en productividad, controlar el riesgo financiero, optimizar el uso de recursos y fortalecer prácticas responsables orientadas a la sostenibilidad. Evaluar las decisiones estratégicas bajo este prisma posibilita una mejora integral que articula eficiencia económica, estabilidad operativa y resultados para los distintos actores vinculados a la cadena de valor.

En este sentido, la Empresa de Productos Lácteos Escambray (EPL), perteneciente al Grupo de la Industria Agroalimentaria y con tradición en la producción de derivados de la leche, ha evidenciado —según resultados de acciones de control internas y externas— brechas asociadas a la ausencia de un modelo de gestión suficientemente efectivo para responder al escenario actual, así como dificultades en la implementación coherente de documentos normativos y en la consolidación de prácticas de excelencia en productos, procesos y servicios con enfoque competitivo y de desarrollo sostenible (Mateo y García, 2024). Estos elementos justifican la pertinencia de un análisis estratégico-financiero que permita diagnosticar la situación, explicar sus principales causas y orientar decisiones correctivas y de mejora.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis estratégico en la EPL, en el período 2022–2024, para respaldar la toma de decisiones y contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial. Como contribución, el estudio integra herramientas de análisis financiero con un enfoque de identificación de brechas y causas, proponiendo un conjunto de estrategias orientadas a reducir vulnerabilidades y fortalecer la mejora continua. En el marco de la actualización del modelo económico cubano, la investigación ofrece evidencias útiles para elevar la

eficiencia económica y apoyar la implementación de disposiciones emitidas por los organismos rectores, favoreciendo además la satisfacción de clientes internos y externos.

### **Metodología**

La investigación adoptó un enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo) orientado a comprender el desempeño económico-financiero de la empresa, identificar tendencias en el período analizado y derivar recomendaciones estratégicas sustentadas en evidencia. Se desarrolló un estudio descriptivo, comparativo y longitudinal, dado que: (i) describe la situación financiera, (ii) compara su evolución entre períodos y (iii) analiza el comportamiento temporal a partir de la información contable de tres años consecutivos (2022–2024), con el propósito de reconocer brechas, fortalezas y debilidades relevantes para la toma de decisiones.

### **Fuentes de información y técnicas empleadas**

Se utilizaron métodos empíricos y técnicas complementarias, organizadas en dos componentes:

#### a) Componente cuantitativo (análisis financiero):

- Revisión documental de los estados financieros del período 2022–2024 (Balance General y Estado de Resultados, y anexos disponibles), con el fin de extraer las partidas necesarias para el cálculo de indicadores.
- Cálculo e interpretación de razones financieras agrupadas en: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, seleccionadas por su utilidad para evaluar solvencia de corto plazo, estructura de capital, eficiencia operativa y generación de resultados.
- Comparación temporal (entre años) para identificar tendencias y cambios estructurales en el desempeño.

#### b) Componente cualitativo (diagnóstico estratégico y causal):

- Revisión bibliográfica para sustentar conceptualmente el uso de indicadores y su relación con la gestión estratégica.

- Cuestionario y entrevistas a actores clave, dirigidos a identificar percepciones sobre causas de brechas, restricciones operativas y oportunidades de mejora.
- Técnicas de análisis del contexto, complementadas con tormenta de ideas y búsqueda de consenso, orientadas a construir una lectura compartida de problemas y prioridades estratégicas.

### **Equipo de trabajo y criterios de selección**

Para el desarrollo del diagnóstico se conformó un equipo de trabajo integrado por miembros de la alta dirección, responsables de procesos clave y trabajadores con experiencia en la entidad. La selección fue no probabilística e intencional, atendiendo a los objetivos del estudio y considerando, como criterios: disposición a participar, experiencia profesional y/o científica, rol desempeñado en la organización, capacidad analítica, pensamiento lógico y habilidades para el trabajo colaborativo.

### **Procedimiento de análisis**

El estudio se ejecutó en cuatro etapas:

- a. Levantamiento y depuración de información documental y normativa vinculada al desempeño económico-financiero.
- b. Cálculo de indicadores financieros y análisis comparativo interanual (2022–2024).
- c. Triangulación con información cualitativa (cuestionarios/entrevistas y consenso) para explicar brechas detectadas y aproximar causas.
- d. Formulación de recomendaciones estratégicas, conectando los resultados del análisis financiero con oportunidades de mejora en procesos, políticas internas y gestión operativa.

### **Resultados**

Con base en los estados financieros del período 2022–2024 y el cálculo de razones financieras, se identificaron tendencias relevantes en liquidez, solvencia, estructura de financiamiento, eficiencia del ciclo de cobro y rentabilidad. El análisis

por grupos de indicadores permite caracterizar el desempeño económico-financiero de la EPLE e inferir brechas estratégicas que condicionan la toma de decisiones.

Los indicadores de liquidez evidencian un deterioro sostenido durante el período evaluado. La liquidez corriente disminuye de 0.92 en 2022 a 0.58 en 2023 y 0.57 en 2024, lo que sugiere insuficiencia de activos circulantes para cubrir pasivos de corto plazo, incrementando la exposición a tensiones de caja. En consonancia, la liquidez inmediata cae de 0.54 (2022) a 0.05 (2023) y 0.04 (2024), reflejando una reducción marcada de la disponibilidad de efectivo y equivalentes para responder a obligaciones inmediatas. Estos resultados indican menor capacidad de pago y menor garantía ante terceros, con riesgo de incumplimientos y dependencia de financiamiento externo de corto plazo.

En la misma Tabla 1 se aprecia que la solvencia presenta una reducción abrupta: 1.70 (2022) frente a 0.72 (2023) y 0.71 (2024). Este comportamiento sugiere menor respaldo de activos frente a los compromisos y, por tanto, mayor fragilidad financiera. Paralelamente, el endeudamiento aumenta del 56% (2022) al 69% (2023) y 73% (2024), lo cual confirma un incremento del apalancamiento y del riesgo asociado. Asimismo, la autonomía se reduce de 100% en 2022 a 23% en 2023 y se mantiene en 23% en 2024, lo que refleja mayor dependencia de financiamiento externo y menor margen de decisión para sostener inversiones y mejoras. En conjunto, los resultados describen una estructura financiera que se torna más restrictiva con el paso del tiempo, especialmente a partir de 2023.

**Tabla 1.** Razones financieras de la EPLE, 2022–2024

Indicador	2022	2023	2024
Liquidez (coef.)	0.92	0.58	0.57
Liquidez inmediata (coef.)	0.54	0.05	0.04
Solvencia (coef.)	1.70	0.72	0.71
Endeudamiento (%)	56	69	73
Autonomía (%)	100	23	23
Período promedio de cobranza (días)	45	60	69
Rentabilidad sobre ventas (%)	6	-14	-14
Rentabilidad económica (%)	7	-19	-19

Rentabilidad financiera (%)	7	-19	-19
-----------------------------	---	-----	-----

**Nota.** Coef. = coeficiente. Los indicadores se calcularon a partir de los estados financieros de la EPLE para el período 2022–2024. Para cumplir APA 7, se recomienda incluir en anexo o nota al pie de tabla las fórmulas y cuentas contables utilizadas (p. ej., Activo circulante/Pasivo circulante; Efectivo y equivalentes/Pasivo circulante; Pasivo total/Activo total, etc.).

En cuanto a la gestión operativa del capital de trabajo, la Tabla 1 muestra un aumento del período promedio de cobranza de 45 días (2022) a 60 días (2023) y 69 días (2024). Esta tendencia sugiere un deterioro en la eficiencia del ciclo de cobro y una mayor inmovilización de recursos en cuentas por cobrar, aspecto que presiona la liquidez y aumenta la probabilidad de tensiones de caja. Además, la propia tabla señala la presencia de morosidad y una gestión de cobros y pagos catalogada como ineficiente, lo cual refuerza la necesidad de decisiones correctivas sobre políticas de cobro, seguimiento y disciplina financiera.

Los indicadores de rentabilidad muestran un cambio desfavorable a partir de 2023. La rentabilidad sobre ventas pasa de 6% en 2022 a -14% en 2023 y se mantiene en -14% en 2024, evidenciando incapacidad para generar beneficios en relación con los ingresos. De forma coherente, la rentabilidad económica (ROA) cae de 7% en 2022 a -19% en 2023 y -19% en 2024, mientras que la rentabilidad financiera refleja la misma tendencia: 7% (2022) a -19% (2023–2024). Esta persistencia de valores negativos indica un deterioro estructural del desempeño económico, con riesgo de descapitalización y restricciones para sostener inversiones, innovación y mejoras operativas.

Con el propósito de identificar oportunidades de mejora, se realizó una comparación con valores promedio de la industria aportados por la OSDE. Los resultados muestran que la entidad se encuentra en desventaja respecto al promedio sectorial, tal como se resume en la Tabla 2: razón rápida de 0.21 frente a 1.0; plazo promedio de cobro de 58 días frente a 20; razón de endeudamiento de 66% frente a 33%; y margen de beneficio neto de -7.3% frente a 5%. En conjunto, el benchmark respalda que las brechas de la EPLE no se limitan al comportamiento interno interanual, sino que también se expresan como desventajas comparativas en variables críticas de liquidez, cobranza, apalancamiento y rentabilidad.

**Tabla 2.** Comparación de indicadores promedio de la EPLE vs. promedio de la industria

Indicador	EPLE (promedio)	Industria (promedio)
Razón rápida	0.21	1.00
Plazo promedio de cobro (días)	58	20
Razón de endeudamiento (%)	66	33
Margen de beneficio neto (%)	-7.3	5.0

**Nota.** Los promedios corresponden a valores reportados para la entidad y el referente sectorial (industria). Se recomienda especificar en el texto la fuente exacta del promedio sectorial (p. ej., OSDE/industria, año del reporte y método de cálculo).

Para profundizar en la explicación de la rentabilidad, se aplicó el método DuPont, el cual permite descomponer el rendimiento para identificar factores subyacentes. Como se presenta en la Tabla 3, la rentabilidad sobre ventas (coeficiente) pasa de 0.06 (2022) a -0.14 (2023–2024), mientras que la rotación de activos se mantiene relativamente estable (1.22 en 2022; 1.42 en 2023; 1.41 en 2024). En consecuencia, el ROA cae de 7.32% en 2022 a -19.88% en 2023 y -19.74% en 2024. Adicionalmente, el ROE se reduce de 13% (2022) a -5.0% (2023) y -5.1% (2024). En términos interpretativos, esta descomposición sugiere que el deterioro de la rentabilidad está más asociado a la pérdida de margen (rentabilidad sobre ventas negativa) que a una caída en la rotación de activos, lo cual orienta la discusión hacia decisiones centradas en costos, productividad y mezcla de productos, más que únicamente en el volumen de ventas.

Tabla 3 Descomposición de la rentabilidad mediante el método DuPont, 2022–2024

Componente DuPont	2022	2023	2024
Rentabilidad sobre ventas (coef.)	0.06	-0.14	-0.14
Rotación de activos (coef.)	1.22	1.42	1.41
ROA (%)	7.32	-19.88	-19.74
Multiplicador del capital contable (%)	98.6	100.1	98.7
ROE (%)	13.0	-5.0	-5.1

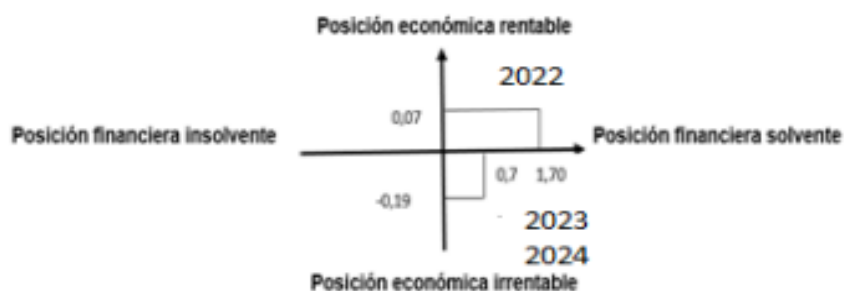
**Nota.** ROA = rendimiento sobre activos; ROE = rendimiento sobre el patrimonio. Los valores se reportan según los cálculos del estudio para 2022–2024. Para fortalecer el rigor, se



recomienda aclarar si el “multiplicador del capital contable” está expresado como veces o como porcentaje (y consignar la fórmula aplicada), y verificar la consistencia interna del modelo DuPont empleado (por ejemplo,  $ROE = (\text{Rentabilidad sobre ventas}) \times (\text{Rotación de activos}) \times (\text{Multiplicador del capital})$ ).

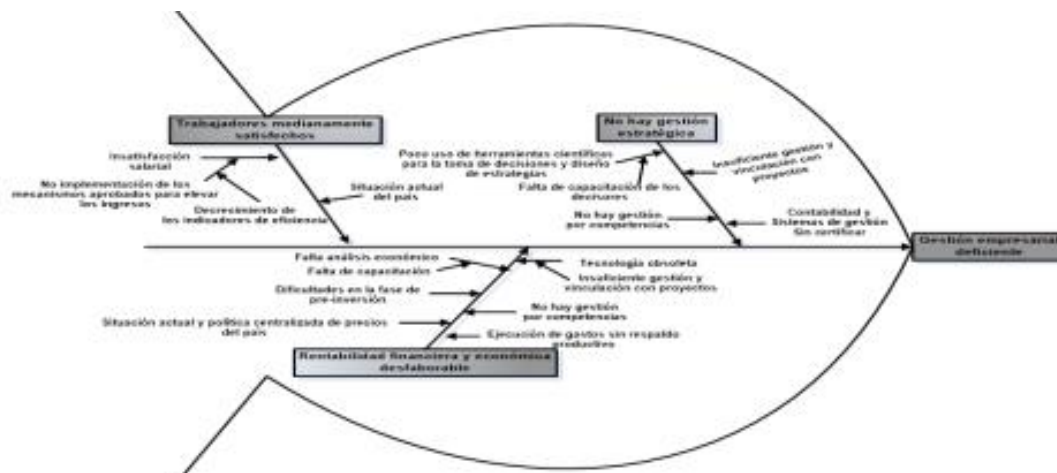
A partir del análisis de liquidez y rentabilidad se determinó la ubicación de la entidad en el cuadrante de navegación (Figura 1), herramienta que permite sintetizar el estado financiero global y orientar cursos de acción. La posición obtenida sugiere la necesidad de reorganización y ajustes en procesos críticos para recuperar estabilidad financiera y capacidad de generar utilidades.

**Figura 1.** Ubicación en el cuadrante de navegación



Con el fin de identificar causas primarias asociadas a las brechas detectadas (deterioro de liquidez, incremento del endeudamiento, extensión del ciclo de cobro y caída de rentabilidad), se elaboró un diagrama de Ishikawa (Figura 2). Este análisis, apoyado en resultados cuantitativos y en criterios del equipo de trabajo, permitió estructurar los factores causales que obstaculizan el desempeño y, con ello, fundamentar la selección de acciones orientadas a corregir debilidades y reducir vulnerabilidades.

**Figura 2.** Diagrama de Ishikawa



Los resultados muestran: (i) pérdida de capacidad de pago (liquidez corriente e inmediata por debajo de niveles funcionales), (ii) disminución de solvencia y mayor dependencia de deuda, (iii) ineficiencia creciente en cobros, (iv) rentabilidad negativa sostenida desde 2023 y (v) brecha desfavorable frente a la industria en liquidez, endeudamiento, cobranza y margen neto. Estos hallazgos configuran un escenario que demanda decisiones estratégicas enfocadas en el capital de trabajo, la disciplina financiera y la recuperación del margen operativo, como condición para restablecer la sostenibilidad económica y la mejora continua.

## Discusión

Los resultados del período 2022–2024 muestran un deterioro financiero progresivo en la EPLE, reflejado en la caída de los indicadores de liquidez y solvencia, el aumento del endeudamiento, el alargamiento del período promedio de cobranza y la persistencia de rentabilidad negativa desde 2023. Este patrón sugiere una combinación de tensiones de capital de trabajo con limitaciones operativas que terminan afectando la generación de resultados. En términos de gestión, ello confirma la necesidad de trascender enfoques tradicionales de dirección y reforzar una administración estratégica que integre finanzas y operaciones para sostener la competitividad y la mejora continua (Majid et al., 2019; Mateo & García, 2024; Settembre et al., 2021).

La reducción sostenida de la liquidez corriente y, especialmente, de la liquidez inmediata, indica una menor capacidad de respuesta frente a obligaciones de corto plazo. En este tipo de escenarios, el análisis financiero no solo describe un estado, sino

que orienta decisiones sobre el capital de trabajo, priorización de pagos y control de riesgos (Calderón et al, 2021). De forma consistente, el incremento del período promedio de cobranza observado en la EPLE constituye un factor explicativo relevante: al demorarse la conversión de ventas en efectivo, se intensifica la presión sobre la caja y se restringe el margen de maniobra para sostener operaciones y compromisos, lo cual puede arrastrar la empresa hacia soluciones de corto plazo con mayores costos financieros (David, 2019).

La literatura utilizada en el estudio resalta que la información contenida en los estados financieros resulta crucial para comprender cómo se obtienen y se utilizan los recursos, y para disminuir la subjetividad en el proceso decisional (Díaz et al., 2024). En la EPLE, la coexistencia de mayor plazo de cobro con liquidez inmediata muy baja refuerza una lectura gerencial: la recuperación financiera requiere intervenir en políticas de crédito y cobro, rutinas de seguimiento, coordinación con clientes y disciplina interna de gestión del efectivo, más allá de medidas aisladas de recorte o control del gasto.

El aumento del endeudamiento y el deterioro de la solvencia evidencian una estructura financiera más frágil, donde la empresa incrementa su dependencia de fuentes ajenas y reduce su capacidad de autonomía y respaldo patrimonial. Desde el punto de vista estratégico, este comportamiento reduce la capacidad de decisión y eleva la vulnerabilidad ante variaciones en costos, interrupciones operativas o nuevas restricciones del entorno. En ese sentido, las deficiencias en el uso e interpretación sistemática de herramientas financieras en el momento de decidir —señaladas para el contexto cubano— pueden contribuir a sostener prácticas que no corrigen oportunamente las brechas, afectando la capacidad de diseñar e implementar estrategias coherentes con el desempeño real (Corpas et al., 2023; Mateo & García, 2024).

En consecuencia, los resultados sugieren que la entidad enfrenta un doble reto: (a) estabilizar el corto plazo (liquidez y compromisos inmediatos) y (b) recomponer la sostenibilidad del mediano plazo (estructura de financiamiento y rentabilidad). En términos de administración estratégica, esto requiere alinear decisiones financieras con decisiones operativas (prioridades productivas, continuidad de insumos, productividad y control de costos) para evitar que el apalancamiento se convierta en un mecanismo

de supervivencia que agrave la fragilidad (Majid et al., 2019; Settembre et al., 2021).

La rentabilidad negativa sostenida desde 2023 indica una pérdida de capacidad para generar resultados a partir de las ventas y los activos. Este hallazgo tiene implicaciones directas para la mejora continua: cuando los indicadores de rentabilidad se deterioran de forma persistente, no basta con sostener niveles de actividad; es indispensable revisar la estructura de costos, la eficiencia de procesos, la coherencia del portafolio de productos y la disciplina del gasto, integrando el diagnóstico financiero con decisiones estratégicas (Calderón et al., 2021; David, 2019).

Además, el contraste con referencias sectoriales (cuando se dispone de ellas) adquiere valor interpretativo, pues permite distinguir qué parte del deterioro puede atribuirse a restricciones del entorno y qué parte refleja brechas internas de gestión. En el caso de la EPLE, las diferencias desfavorables en liquidez, cobranza, endeudamiento y margen sugieren que, aun operando en un contexto complejo, existen oportunidades internas de mejora que deben convertirse en prioridades estratégicas, reforzando la necesidad de procedimientos integrados de diagnóstico–acción (Mateo & García, 2024).

## **Conclusiones**

El análisis financiero aplicado a la EPLE (2022–2024) evidenció un deterioro del desempeño caracterizado por baja liquidez, aumento del endeudamiento, mayor plazo de cobranza y rentabilidad negativa sostenida. La comparación con el referente sectorial confirmó brechas competitivas en variables críticas (liquidez, cobranza, apalancamiento y margen), lo que refuerza la necesidad de intervenciones internas priorizadas.

La descomposición DuPont mostró que el deterioro de la rentabilidad se explica principalmente por la pérdida de margen, más que por una caída relevante en la rotación de activos. La metodología integrada (indicadores + análisis estratégico/causal) permitió identificar brechas, aproximar causas y orientar decisiones, reduciendo subjetividad y favoreciendo un enfoque de mejora continua. Las estrategias derivadas deben priorizar la recuperación del capital de trabajo, la disciplina de cobros y pagos y la recomposición del margen operativo como base para la sostenibilidad.

## Referencias

- Calderón, X. C., Castillo, G. Y. C., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82–96. [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PA\\_c4c2b1c7dcc0bc7a8df4b84f4c47b196](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PA_c4c2b1c7dcc0bc7a8df4b84f4c47b196)
- Corpas Rodríguez, J., Tornet García, B. M., Palacios Hidalgo, Á. L., & Álvarez Álvarez, N. M. (2023). Instrumento de evaluación de la flexibilidad organizacional para el sistema empresarial cubano. *Retos de la Dirección*, 17(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300004&script=sci_arttext)
- David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>
- Díaz Macías, R., Álvarez Sánchez, Y., & Rodríguez González, R. (2024). Estrategia para la exportación del carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 188–195. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/568/553>
- Garciandía Mirón, G. N., Ramírez Reyes, M. A., & Velásquez Benites, O. (2023). Integración de la identificación de oportunidades de mercado con la planeación estratégica en organizaciones empresariales. *Retos de la Dirección*, 17(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300008&script=sci_arttext)
- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077–3096. <https://www.cabidigitalibrary.org/doi/full/10.5555/20193478910>
- Mateo Rodríguez, J. A., Francke, A., & García Rodríguez, A. (2024). Diseño de un instrumento para evaluar la percepción ambiental y de desarrollo sostenible en centros universitarios cubanos. *Cub@: Medio Ambiente y Desarrollo*, 24, 1–12. <https://cmad.ama.cu/index.php/cmاد/article/view/365>

- Mateo Rodríguez, J. A., & García Rodríguez, A. (2024). Perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Empresa de Productos Lácteos Escambray. *Universidad y Sociedad*, 16(4), 202–214. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4541>
- Sarria Campos, A. (2023). *Estrategia para la exportación de carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos* (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Settembre Blundo, D., González Sánchez, R., Medina Salgado, S., & García Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107–132. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-021-00277-7>

### **Conflicto de interés**

No posee conflictos de intereses.

### **Financiamiento**

El artículo no tiene financiamiento

### **Declaración de responsabilidad autoral**

Juan Antonio Mateo Rodríguez: Conceptualización: Curación de datos: Análisis formal: Investigación: Metodología: Gestión del proyecto:

Anicel García Rodríguez: Recursos: Supervisión: Validación: Visualización: Redacción – borrador original: Redacción, revisión y edición.

### **Editorial**

Red de investigadores científicos de América Latina y el Caribe, número de registro de red ante SENESCYT REG-RED-23-0196, Quito, Ecuador.