



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de
la Secretaría de Educación Pública según Decreto
Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987

ELABORACIÓN DE CASO

“EMPRESA MEXICANA COMERCIALIZADORA DE
MEDICAMENTOS Y EL RETO DEL CAPITAL HUMANO
PARA POSICIONARSE EN LAS COMPRAS
CONSOLIDADAS DEL GOBIERNO DE MÉXICO”.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

PRESENTA:

LUIS ANTONIO DOMÍNGUEZ DÍAZ

ASESOR: DR. ANTONIO MORALES DE LA BARRERA

Ciudad de México, a 17 de septiembre de 2025

Ciudad de México, a 01 de septiembre de 2025.

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Luis Antonio Domínguez Díaz

Pasante de la Escuela o Facultad: FACULTAD DE NEGOCIOS

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:


GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública
Según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: “Empresa mexicana comercializadora
de medicamentos y el reto del capital humano para posicionarse en las compras
consolidadas del Gobierno de México”.

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría
de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle
Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr.
Antonio Morales de la Barrera que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la
base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

DEDICATORIA

Al **Güero**, por su amor y apoyo constante y a **Deisyta**, cuya memoria, amor y enseñanzas siguen guiando cada paso de mi vida; a **Rodri**, por ser mi mayor inspiración; a **Eri**, por su paciencia, amor y por acompañarme en este camino que pronto compartiremos; a **Gaby, Lalo, Marie y Paquito**, por su cercanía, alegría y motivación.

A todos mis **Maestros**, por sus enseñanzas que han dejado huella en mi formación y a mis **Amigos**, por su compañía y aliento en cada paso de este logro.

Contenido

Introducción _____	6
Capítulo 1. Generalidades del caso de estudio _____	9
1.1 Contextualización del caso de estudio _____	9
1.2 Objetivos del caso de estudio _____	13
1.3 Justificación _____	14
1.4 Contextualización de la empresa _____	19
1.5 Planteamiento del problema _____	22
1.6 Situación actual y situación deseada _____	26
1.7 Alcances y limitaciones del caso de estudio _____	28
Capítulo 2. Marco teórico _____	32
2.1 Gestión del capital humano: fundamentos y evolución _____	32
2.2 Competencias organizacionales clave en empresas proveedoras del Estado _____	37
2.3. Compras públicas consolidadas en México: marco normativo y operativo _____	39
2.4. Retos y oportunidades del sector farmacéutico ante las compras consolidadas para el capital humano _____	43
2.5 Capital humano en el contexto de compras gubernamentales _____	47
2.6 Modelos teóricos aplicables al caso “BM” _____	52
3. Metodología _____	59
3.1 Generalidades de la metodología _____	59
3.2 Enfoque metodológico _____	59
3.3 Población y muestra _____	60

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
3.5 Procedimiento	62
3.6 Encuesta	63
4. Resultados	67
4.1 Resultados de la encuesta	67
4.2 Resultados de la entrevista	84
Conclusiones, propuesta y reflexiones	92
Referencias bibliográficas	102

Introducción

En los últimos años, el sector salud en México ha experimentado transformaciones significativas, especialmente en lo que respecta al proceso de adquisición de medicamentos por parte del gobierno. Las compras consolidadas, impulsadas por diversas instituciones públicas, han buscado mejorar el acceso a insumos médicos de manera más transparente y eficiente. Ante este panorama, las empresas privadas proveedoras del sector salud, se han visto obligadas a redefinir su estrategia, colocando al capital humano como pieza clave para poder competir en este nuevo escenario (Moreno-Brid & Garry, 2023).

Actualmente la empresa se encuentra en una reconfiguración que ha implicado adaptarse a un entorno mucho más regulado y exigente, donde la eficiencia logística ya no es suficiente. La participación exitosa en licitaciones públicas requiere ahora de personal con conocimiento técnico, pero también con habilidades para interpretar normativas, cumplir estándares sanitarios y mantener una comunicación efectiva con instituciones gubernamentales (Cano, 2020). Así, el talento humano dejó de ser un factor secundario para convertirse en un eje estratégico.

Una de las mayores dificultades que enfrentan los proveedores que desean posicionarse en el mercado público es contar con una estructura organizacional que funcione bajo una lógica de mejora continua. Las compras consolidadas exigen precisión, cumplimiento estricto de plazos y trazabilidad en cada proceso, lo cual solo es posible si se cuenta con equipos capacitados, coordinados y conscientes del valor que su trabajo aporta a la cadena de salud pública (Sánchez, 2022).

Junto con la experiencia técnica, el capital humano en este contexto debe dominar el marco normativo que rige las contrataciones públicas. El personal encargado de preparar propuestas, dar seguimiento a contratos o responder a requerimientos institucionales debe actuar con ética, claridad y preparación. La falta de dominio en estos aspectos no solo puede derivar en la pérdida de contratos, sino en sanciones legales o administrativas (INEGI, 2023). Por ello, la profesionalización del recurso humano es un reto urgente para empresas como **“Beat Medical”**.

El entorno de compras institucionales no es solo complejo, sino cambiante. Nuevos lineamientos, digitalización de procesos, cambios en las dependencias responsables y mayor vigilancia sobre el gasto público son factores que obligan a las empresas a mantenerse actualizadas y flexibles. En este escenario, la empresa ha reconocido que no basta con tener productos competitivos: es indispensable contar con un equipo de trabajo comprometido con la calidad, que sepa responder de manera eficaz ante los requerimientos del Estado (González, 2021).

Al mismo tiempo, el gobierno ha promovido la centralización de la distribución de medicamentos, lo que ha alterado las dinámicas tradicionales entre proveedores y dependencias públicas. Para muchas compañías, esta nueva realidad ha generado incertidumbre. Sin embargo, para aquellas que apuestan por formar talento especializado y adoptar una cultura de cumplimiento, surgen nuevas oportunidades de crecimiento. En este contexto, **“BM”** ha buscado reposicionarse a través de la mejora en su estructura interna (Romero & Tello, 2022).

Otro aspecto que se vuelve cada vez más relevante es la capacidad del personal para generar relaciones institucionales sanas y funcionales. Conocer los canales de comunicación oficiales, interpretar adecuadamente los términos de referencia y actuar bajo una lógica de servicio público son habilidades que marcan

la diferencia. Las organizaciones que invierten en personal que entienda la lógica del sistema nacional de salud, logran mejores resultados en sus procesos de contratación (López, 2020).

Este estudio busca analizar cómo “*BM*” está enfrentando los retos que impone el nuevo modelo de compras públicas, particularmente en relación con el capital humano. A través de una revisión de su estrategia organizacional, políticas de capacitación y participación en licitaciones, se intenta comprender el papel que juega el talento humano en su proceso de consolidación como proveedor institucional.

Se hace una reflexión sobre la necesidad de que empresas como “*BM*” incorporen una visión a mediano y largo plazo para fortalecer su gestión del personal. Esto implica no sólo mejorar condiciones laborales, sino establecer mecanismos de evaluación y formación continua que integren principios de ética, responsabilidad social y orientación a resultados (Zavala, 2021).

Finalmente, esta investigación no solo busca documentar un caso particular, sino aportar elementos útiles para otras organizaciones del sector salud que enfrentan retos similares. La experiencia de “*BM*” muestra cómo el desarrollo del capital humano puede ser el camino más sólido para lograr sostenibilidad, competitividad y legitimidad en un entorno cada vez más exigente y fiscalizado.

Capítulo I. Generalidades del caso de estudio

1.1 Contextualización del caso de estudio

En el contexto actual de las compras públicas consolidadas en México, la gestión del capital humano representa un factor determinante para que las empresas proveedoras del sector salud, como “*BM*”, logren consolidarse como actores clave. La complejidad de los procesos de licitación, sumada a la exigencia técnica y normativa de los procedimientos, hace necesario contar con un equipo humano altamente calificado, adaptable y comprometido con la mejora continua. El reto no se limita a reclutar talento, sino a desarrollarlo, retenerlo y alinearlo con la estrategia organizacional.

La empresa “*BM*”, establecida con el objetivo de integrarse de forma competitiva al mercado de suministro de medicamentos al sector público, enfrenta la necesidad de fortalecer sus capacidades internas en materia de recursos humanos para responder con eficiencia a las crecientes demandas del entorno regulatorio. La profesionalización del personal en áreas como logística farmacéutica, cumplimiento normativo y gestión documental resulta crucial para competir con empresas consolidadas en el sector. En este sentido, la formación y actualización constante deben ser pilares de su política de capital humano (Montoya & Rodríguez, 2021).

La evolución del sistema de compras públicas en México ha promovido modelos más abiertos, transparentes y normativamente complejos, especialmente en el sector salud. Las reformas impulsadas por el Ejecutivo y las prácticas de fiscalización han derivado en un entorno más competitivo y riguroso. Este panorama exige que las organizaciones proveedoras profesionalicen sus operaciones y, en

particular, el capital humano responsable de procesos clave como licitaciones, atención a auditorías y entrega de insumos (González Martínez, 2020).

El diseño de una estrategia integral de gestión del capital humano debe considerar la planeación de capacidades, la identificación de brechas de habilidades y la creación de trayectorias laborales que fortalezcan el compromiso y la permanencia del personal clave. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) destaca que una cultura organizacional sólida, basada en la ética, la competencia técnica y la vocación de servicio, incrementa las probabilidades de éxito en la colaboración con instituciones públicas (INAP, 2019).

“*BM*” necesita adaptarse a los requerimientos de plataformas como CompraNet y a las normativas establecidas por entidades como la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), lo cual implica un conocimiento técnico profundo por parte del personal. Este tipo de competencias no se obtienen únicamente por experiencia empírica, sino mediante procesos sistemáticos de capacitación, evaluación del desempeño y mejora continua. La implementación de un sistema de gestión de talento humano resulta indispensable para garantizar una respuesta eficiente y oportuna ante los desafíos del entorno (De la Vega & Hernández, 2022).

La motivación del personal, también se convierte en una prioridad. En entornos de alta presión como el de las licitaciones públicas, donde los tiempos de respuesta son críticos, es necesario contar con equipos comprometidos que entiendan el impacto de su trabajo en los resultados de la empresa. De acuerdo con un estudio de la Universidad de Guadalajara, la motivación laboral en el sector salud privado puede elevarse mediante esquemas de reconocimiento, incentivos por resultados y oportunidades de desarrollo profesional (López Aranda, 2021).

La digitalización de procesos, tanto internos como aquellos vinculados con las plataformas gubernamentales, requiere perfiles especializados en tecnologías de la información y gestión documental electrónica. En este sentido, la inversión en capital humano no debe limitarse al personal operativo, sino extenderse a mandos medios y directivos que puedan liderar la transformación digital de la organización (Arzate Salgado & Vargas, 2020).

“*BM*” se enfrenta al reto de competir no solo por precio y capacidad logística, sino por confiabilidad y cumplimiento. Esto solo se logra con equipos humanos que entiendan la importancia del marco legal, las políticas de transparencia y los criterios de integridad establecidos en los contratos gubernamentales. La ética profesional y la gestión de riesgos deben formar parte del perfil de cada colaborador (Ruelas González, 2021).

Uno de los factores de éxito que identifican estudios sobre participación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresa (MiPyMEs) en compras gubernamentales es la generación de estructuras organizacionales flexibles, pero sólidas. Esto implica redefinir perfiles de puesto, optimizar la asignación de responsabilidades y fortalecer los procesos de comunicación interna. En este proceso, el área de capital humano actúa como articulador clave entre los objetivos estratégicos y la operación cotidiana (González & Rivera, 2018).

En términos prácticos, la gestión del talento humano debe articularse en torno a un diagnóstico constante de competencias y necesidades del entorno. La inclusión de herramientas como análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) interno, evaluaciones 360° y mapeo de procesos permitirá a “*BM*” identificar oportunidades para potenciar sus capacidades organizativas y

lograr posicionarse en las compras consolidadas con mayor efectividad (Barragán & Acosta, 2020).



Ilustración 1¹

La participación exitosa en las compras públicas también requiere establecer relaciones de confianza con los actores clave del sistema, lo cual solo es posible mediante una cultura organizacional coherente y orientada al servicio. La reputación institucional se construye desde el capital humano, y este es el activo más valioso que una empresa puede desarrollar en el sector salud (Ortiz, 2021).

El cambio generacional en las instituciones gubernamentales y en el perfil del talento disponible en el mercado laboral exige a empresas como “BM” adoptar una perspectiva inclusiva y adaptable. Incorporar talento joven, fomentar el liderazgo femenino y promover una cultura de equidad de género fortalecerá no solo la imagen institucional, sino también la eficiencia organizacional (CNDH, 2022).

“BM” también debe contemplar alianzas estratégicas con instituciones educativas y centros de capacitación especializada que le permitan incorporar

¹ (Communication, 2025)

talento previamente preparado para los desafíos del sector. La colaboración con universidades, institutos tecnológicos y organismos como CONACYT puede representar una ventaja competitiva en la profesionalización de su plantilla (SEP, 2020).

El contexto post pandemia también trajo consigo un cambio en las prioridades de los trabajadores, quienes ahora valoran el equilibrio entre vida personal y profesional, así como el sentido social de su trabajo. La empresa debe aprovechar esta tendencia para posicionarse como un empleador responsable, capaz de generar valor tanto para sus clientes como para su equipo humano (Paredes Méndez, 2023).

El caso de “*BM*” demuestra que el verdadero posicionamiento en el sector público no se logra únicamente con inversión en infraestructura o cumplimiento normativo, sino mediante una gestión inteligente, estratégica y humana del talento. La competitividad y sostenibilidad de la empresa dependerán directamente de su capacidad para atraer, desarrollar y retener a las personas adecuadas en el momento adecuado.

1.2 Objetivos del caso de estudio

Objetivo general

Analizar cómo la gestión del capital humano en “*BM*” incide en su capacidad para posicionarse como proveedor eficiente y competitivo en los procesos de compras consolidadas del Gobierno de México, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en sus prácticas organizacionales.

Objetivos específicos

Evaluar las estrategias actuales de gestión del talento humano implementadas por “BM”, con énfasis en su preparación técnica, cumplimiento normativo y alineación con los requerimientos de las licitaciones públicas.

Identificar los principales desafíos organizacionales y operativos que enfrenta la empresa en materia de reclutamiento, capacitación y retención de personal especializado para participar eficazmente en las compras gubernamentales.

Proponer lineamientos de mejora en la gestión del capital humano que fortalezcan la competitividad de “BM” y su capacidad de adaptación a los procesos normativos y técnicos exigidos por el sistema de adquisiciones públicas en el sector salud.

1.3 Justificación

La participación en las compras consolidadas del Gobierno Federal exige un alto nivel de competitividad, cumplimiento normativo y eficiencia operativa. Sin embargo, detrás de estos factores tangibles se encuentra un recurso fundamental: el capital humano. En este sentido, el caso de “BM” resulta pertinente para el análisis, ya que ilustra los desafíos que enfrenta una empresa en consolidación cuando busca posicionarse como proveedor estratégico del Estado en un mercado altamente regulado y competitivo como el de los medicamentos e insumos médicos.

La importancia del capital humano radica en que representa el núcleo activo de toda organización. Son las personas quienes, mediante sus conocimientos, habilidades y compromiso, logran materializar los objetivos institucionales. En empresas como “*BM*”, que dependen del cumplimiento puntual de entregas, licitaciones y normativas sanitarias, el talento humano constituye no solo un factor de soporte, sino una ventaja competitiva. Según López y Rodríguez (2022), la gestión estratégica del personal influye directamente en la productividad y sostenibilidad de las organizaciones del sector salud.

Actualmente, el sistema de compras públicas en México ha evolucionado hacia esquemas más exigentes y centralizados, como el que lidera la plataforma CompraNet y, en algunos años, la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS). Este contexto obliga a los proveedores a alinear su capital humano con una visión estratégica que incluya profesionalización, cumplimiento y mejora continua. La administración del talento no solo debe enfocarse en la contratación adecuada, sino en la capacitación, retención y alineación con los objetivos institucionales (González & Pérez, 2021).

La propuesta de este estudio se justifica en la necesidad de evaluar cómo la gestión del talento humano puede convertirse en el factor clave para que “*BM*” logre no solo entrar, sino mantenerse y crecer dentro del mercado público. A diferencia de otros factores, como la infraestructura o el financiamiento, el capital humano representa una inversión continua y estratégica. En palabras de Reyes (2020), el desarrollo organizacional se sustenta en la capacidad de formar equipos alineados con la misión y visión de la empresa.

En el sector farmacéutico, el cumplimiento de normas sanitarias, la trazabilidad de productos, el control de calidad y la logística especializada exigen

personal con formación técnica sólida. Por tanto, la gestión del conocimiento y la mejora de competencias son componentes esenciales para lograr una operación alineada con los criterios de la Secretaría de Salud y la COFEPRIS. De acuerdo con Salazar (2019), las organizaciones que apuestan por el aprendizaje continuo logran mayor eficiencia y reducción de errores.

El caso de estudio cobra relevancia al reconocer que, en mercados públicos, el capital humano se convierte también en un puente para el cumplimiento ético. La transparencia en los procesos de licitación, la verificación documental y el seguimiento a contratos demandan perfiles integrales, con formación técnica y principios sólidos. Por ello, instituciones como el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) han destacado la necesidad de profesionalizar al personal en contacto con procesos públicos (INAP, 2022).

El análisis también resulta pertinente porque se articula con políticas públicas orientadas al fortalecimiento institucional y al combate a la corrupción. Tal como señala la Secretaría de la Función Pública (2023), la calidad en la gestión gubernamental requiere proveedores capaces de garantizar procesos claros, auditables y eficientes. Por ello, fortalecer el talento humano en empresas proveedoras del Estado se convierte en una acción que suma al bienestar colectivo.

Desde una perspectiva organizacional, invertir en el desarrollo del capital humano se traduce en mayor adaptabilidad ante los cambios normativos, tecnológicos y administrativos que caracterizan el entorno de las compras consolidadas. Las reformas a la Ley de Adquisiciones o los lineamientos técnicos de la COFEPRIS implican procesos de aprendizaje continuo dentro de las organizaciones proveedoras. En este sentido, “*BM*” debe configurar una cultura de mejora continua, basada en el conocimiento (Mendoza & Aranda, 2021).

Es importante subrayar que la profesionalización del personal contribuye al fortalecimiento de la reputación institucional. Las entidades compradoras valoran no solo los indicadores técnicos, sino también la capacidad de respuesta, la ética en la operación y la congruencia entre discurso y práctica. Todo ello solo puede garantizarse si el capital humano se gestiona desde una perspectiva integral y estratégica, no solo administrativa (Zamora & Morales, 2022).

El presente estudio busca aportar evidencia para sustentar que el crecimiento de “BM” como proveedor no puede desvincularse de una gestión humana sólida, capaz de responder a las exigencias del sistema de salud pública mexicano. Es decir, el éxito en la participación en compras consolidadas no depende únicamente del precio ofertado, sino del cumplimiento puntual, la trazabilidad del producto y la respuesta ante incidencias; todo ello mediado por personas capacitadas y comprometidas.

La justificación también se apoya en el hecho de que, a nivel global, los sistemas de salud se han vuelto más exigentes y los modelos de contratación se inclinan cada vez más por proveedores con certificaciones de calidad y sistemas robustos de gestión humana. En este sentido, experiencias internacionales como las compras consolidadas en Chile o Colombia muestran que la eficiencia y el cumplimiento regulatorio dependen en gran medida de las competencias del personal operativo y administrativo (Ramírez, 2021).

En el caso mexicano, los desafíos logísticos, regulatorios y financieros de las empresas proveedoras del gobierno exigen un enfoque proactivo en la gestión del talento. Esto implica generar entornos laborales estables, con procesos de capacitación permanente, esquemas de incentivos y rutas de crecimiento

profesional. De no ser así, el personal se convierte en un cuello de botella en lugar de una palanca de desarrollo (Estrada & López, 2020).

Este enfoque es consistente con los principios de los modelos de excelencia en la gestión pública, como el Modelo EFQM o el Premio Nacional de Calidad (*máximo galardón otorgado en México a las empresas e instituciones destacadas en rubros como la gestión, el desempeño y los resultados y que promueven la innovación, competitividad y sostenibilidad*), que colocan al capital humano como eje de la competitividad institucional. Por tanto, fortalecer este ámbito en “BM” podría significar no solo mejores indicadores internos, sino mayor reconocimiento externo y nuevas oportunidades de expansión, incluso hacia mercados privados.



Ilustración 2²

La relevancia del estudio también radica en que podría generar una ruta replicable para otras empresas proveedoras que buscan entrar al mercado público.

² (CEUPE (European Business School))

Es decir, mediante el análisis de este caso, se podrían identificar prácticas, estrategias y políticas internas que faciliten el cumplimiento de requisitos normativos, mejoren el clima organizacional y fortalezcan la relación con las instituciones compradoras (Gómez & Ruiz, 2022).

Este trabajo se justifica por su contribución a la literatura sobre gestión del talento en empresas proveedoras del sector salud, un ámbito poco explorado pero fundamental en la política pública actual. Al analizar cómo una organización como “*BM*” enfrenta los desafíos de posicionarse en las compras consolidadas a partir del fortalecimiento de su capital humano, se genera conocimiento aplicable para el diseño de estrategias más eficaces y sostenibles tanto en el ámbito empresarial como en el institucional.

1.4 Contextualización de la empresa

“*BM*” ha consolidado su presencia en el sector salud a través de un proceso estipulado por el Gobierno de México. Iniciando sus operaciones en enero del 2025, definiendo su objeto social para incursionar de manera formal en la comercialización de medicamentos, productos farmacéuticos, insumos médicos y artículos de higiene y cuidado personal.

Esta decisión no fue fortuita. Responde a la identificación de una oportunidad en el mercado institucional mexicano, particularmente en los procesos de adquisiciones del sector público. Con base en esto, “*BM*” ha basado su estructura operativa tomando su misión y visión empresarial y comenzó los trámites necesarios para integrarse al padrón de proveedores del Estado, utilizando la plataforma CompraNet, la cual regula y transparenta los procedimientos de licitación de las dependencias federales.

CompraNet representa una herramienta crucial para cualquier empresa que aspire a vender al gobierno mexicano, pues a través de esta se centralizan las convocatorias, se presentan propuestas y se notifican los resultados de los concursos públicos. “BM” dio este paso como parte de una estrategia a largo plazo para consolidarse como un proveedor confiable, competitivo y normativamente sólido, buscando atender las necesidades de instituciones clave como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y la Secretaría de Salud.

Como parte del cumplimiento normativo, otro paso esencial fue la gestión de los registros sanitarios ante la COFEPRIS. Sin esta autorización, es imposible participar en concursos públicos del sector salud, ya que los productos deben contar con garantías de calidad, seguridad y legalidad. La empresa, al obtener estos permisos, reforzó su perfil técnico y ganó legitimidad en el mercado institucional.

Con estas bases legales y administrativas, “BM” inició su incursión formal en licitaciones públicas. Si bien es un camino altamente competitivo, también ofrece estabilidad y volumen de negocio, sobre todo en las denominadas compras consolidadas, que agrupan la demanda de varias instituciones para generar economías de escala. Estas adquisiciones representan un reto logístico y administrativo que requiere una operación sólida y personal capacitado.

La empresa está trabajando en el desarrollo de redes estratégicas con laboratorios, distribuidores y fabricantes nacionales e internacionales. Estos vínculos permiten ampliar su catálogo, mejorar los tiempos de entrega y reducir costos operativos. A través de estas alianzas, “BM” ha logrado responder con mayor eficacia a los requerimientos de las dependencias públicas, lo que ha fortalecido su posicionamiento en el sector.

En el ámbito interno, “*BM*” ha modernizado sus procesos administrativos y tecnológicos para responder con mayor eficiencia a las exigencias del sistema público. Desde la gestión documental hasta el seguimiento de pedidos y entregas, la empresa ha incorporado sistemas digitales que mejoran la trazabilidad y reducen el margen de error. Esta transformación digital es clave para cumplir con los estándares exigidos por la Ley de Adquisiciones y otras normativas gubernamentales.

A lo largo de 2023, 2024 y lo que va de 2025, la compañía ha logrado posicionarse en varios procesos de compra, aprendiendo y ajustando sus estrategias conforme a los requerimientos institucionales. Este aprendizaje continuo ha sido fundamental para corregir fallas, identificar áreas de oportunidad y fortalecer su capacidad de competir con empresas más consolidadas. La curva de aprendizaje ha sido aprovechada como un elemento de mejora.

“*BM*” ha comenzado a explorar el mercado privado como vía complementaria de expansión. Esto le permitiría equilibrar sus ingresos y disminuir la dependencia de los procesos licitatorios, que suelen estar sujetos a cambios políticos y a calendarios específicos. Este enfoque de diversificación forma parte de una visión empresarial integral, orientada a la estabilidad financiera y al crecimiento sostenido.

“*BM*” se encuentra en un momento clave de consolidación. Ha dado pasos firmes hacia la profesionalización de sus procesos, el cumplimiento regulatorio y el fortalecimiento de su capital humano. Estos elementos son los que, en conjunto, le permitirán no solo participar activamente en las compras consolidadas del Gobierno Federal, sino también convertirse en un referente del suministro de insumos médicos en México.

1.5 Planteamiento del problema

Aquí se expone el principal reto que enfrenta “BM”: consolidarse como proveedor competitivo en el sistema de compras públicas del sector salud. En un entorno regulado y altamente exigente, la gestión efectiva del capital humano se presenta como un factor clave para garantizar eficiencia operativa, cumplimiento normativo y sostenibilidad. El análisis identifica las debilidades internas que limitan su desempeño y sienta las bases para proponer estrategias que fortalezcan su competitividad y credibilidad institucional.

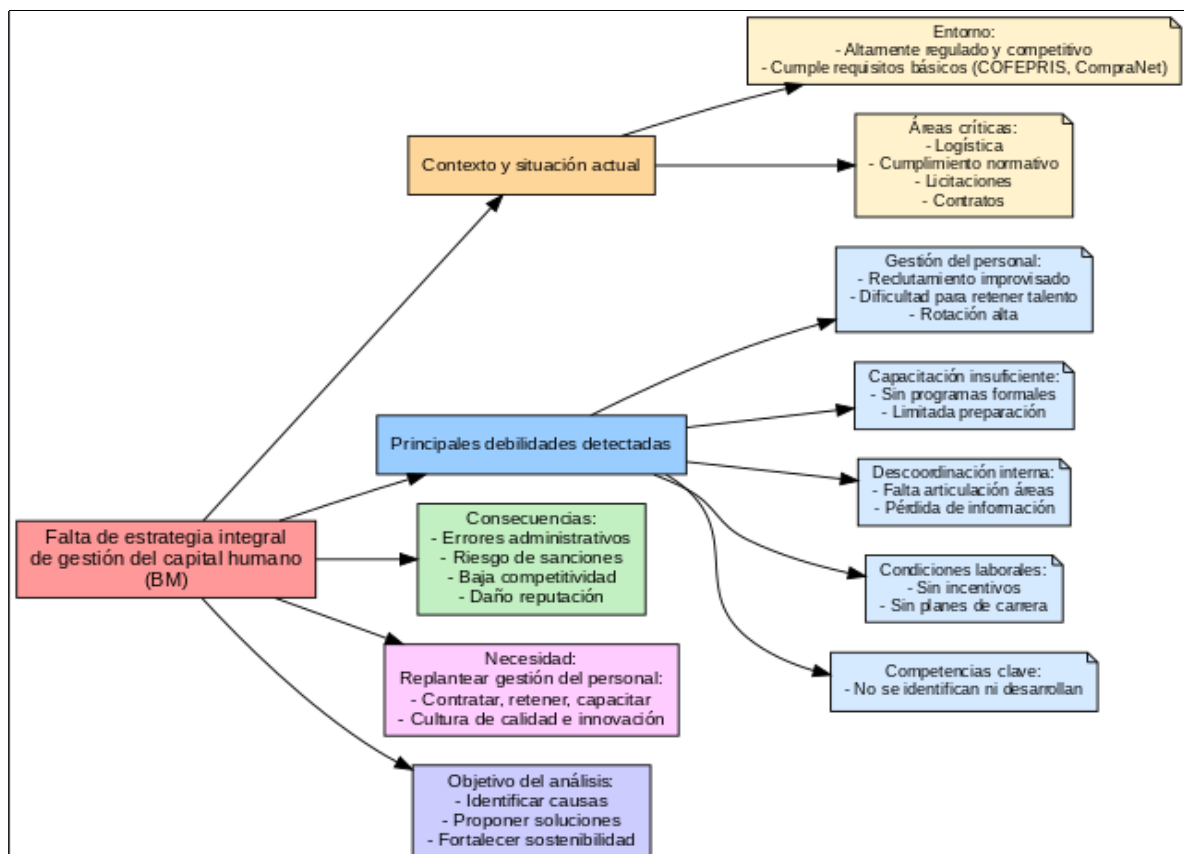


Ilustración 3³

³ Elaboración Propia

“BM” enfrenta el desafío de consolidarse como proveedor estratégico en el sistema de compras públicas del sector salud, un espacio altamente regulado y competitivo que exige capacidades técnicas, operativas y humanas específicas. Si bien ha cumplido con los requisitos básicos de normatividad y registro ante instancias como COFEPRIS y CompraNet, su éxito a largo plazo depende en gran medida de la forma en que gestiona a su personal, particularmente en áreas críticas como logística, cumplimiento normativo, atención a licitaciones y seguimiento de contratos (Ramírez, 2021).

Por ello, se vuelve fundamental evaluar las estrategias actuales de gestión del talento humano implementadas por la empresa. Es decir, se requiere conocer si el personal cuenta con la preparación técnica adecuada para interpretar los requerimientos específicos de las convocatorias públicas, si existe una alineación efectiva entre los perfiles contratados y los objetivos institucionales, y si los procesos internos de evaluación y mejora continua del desempeño son suficientes para enfrentar la alta exigencia del entorno gubernamental (González & Ortega, 2022).

A pesar de los avances tecnológicos y operativos de “BM”, la gestión del capital humano no ha evolucionado al mismo ritmo. Existen señales de improvisación en el reclutamiento y dificultades para retener personal especializado. Estas debilidades se traducen en errores administrativos, incumplimientos menores o inexactitudes que, en un entorno regulado como el de las compras gubernamentales, pueden generar consecuencias graves, desde la descalificación de propuestas hasta sanciones por incumplimiento de contrato (López & Vázquez, 2020).

Otro aspecto que agrava esta situación es la escasa capacitación continua. Aunque algunos trabajadores poseen experiencia previa en licitaciones públicas, no

existe un programa formal de actualización sobre cambios normativos, criterios de evaluación o procedimientos operativos estándar exigidos por instituciones como el IMSS o la Secretaría de Salud. Esta falta de formación sistemática limita el margen de maniobra de la empresa en concursos más complejos o innovadores (Salinas, 2022).

Se observa una fragmentación entre las áreas operativas, jurídicas y comerciales, lo que genera duplicidad de esfuerzos, pérdida de información y dificultades en la comunicación interna. Esta descoordinación es en gran parte resultado de una estructura organizativa sin una cultura sólida de trabajo colaborativo ni protocolos claros de responsabilidad. En consecuencia, los proyectos de licitación se ejecutan con presión de tiempo y sin una validación conjunta que permita reducir errores (Zamora & Figueroa, 2021).

La problemática también incluye factores estructurales como la rotación de personal, especialmente en puestos técnicos y administrativos, lo que obliga a reiniciar procesos de capacitación y adaptación. Esta situación genera incertidumbre y afecta la continuidad operativa en áreas clave. Las condiciones laborales, la falta de incentivos y la ausencia de planes de carrera han sido señaladas por los mismos trabajadores como factores que limitan su permanencia en la empresa (Reyes & Mendoza, 2020).

El entorno institucional en el que opera “*BM*” ha elevado sus exigencias en cuanto al cumplimiento normativo, la trazabilidad de procesos y la documentación técnica. La capacidad de responder adecuadamente a estas exigencias depende directamente del talento humano con que cuenta la empresa. Sin embargo, aún no se ha implementado una estrategia clara que permita identificar y desarrollar competencias clave en sus colaboradores (Castro & Rangel, 2022).

Ante esta situación, surge la necesidad de replantear los lineamientos internos de gestión del personal. Se requiere una política organizacional que no solo busque contratar talento calificado, sino que también lo retenga, lo capacite y lo alinee con una cultura organizacional orientada a la calidad, al cumplimiento y a la innovación. Esta transformación debe ser gradual, pero firme, si “*BM*” desea permanecer y crecer en el mercado de adquisiciones gubernamentales (Barrientos, 2021).

El problema central que se plantea en este caso de estudio es la falta de una estrategia integral de gestión del capital humano en “*BM*”, que limite su capacidad para competir en igualdad de condiciones frente a otras empresas mejor estructuradas. Esta deficiencia se manifiesta en debilidades operativas, baja retención de personal técnico, carencia de planes de formación y escasa articulación entre áreas estratégicas. Todo esto afecta directamente su competitividad y credibilidad como proveedor público.

El presente análisis, por tanto, no solo busca identificar las causas de estas limitaciones, sino también proponer soluciones viables y contextualizadas, que permitan a “*BM*” consolidarse como una organización eficiente, confiable y profesional. Una correcta gestión del capital humano no solo optimiza los resultados operativos, sino que fortalece la reputación institucional y asegura la sostenibilidad a largo plazo, elementos indispensables para competir en un sistema de compras públicas cada vez más exigente y profesionalizado.

1.6 Situación actual y situación deseada

En el presente, “BM” enfrenta el reto de consolidarse en un entorno altamente competitivo como lo es el de las adquisiciones públicas en el sector salud. Si bien ha logrado avances significativos, como el cumplimiento de requisitos legales y regulatorios, persisten desafíos internos que obstaculizan su posicionamiento. La falta de una estructura organizacional robusta y de una estrategia clara en la gestión de su personal técnico impacta negativamente en la eficiencia y en la precisión con la que participa en los procesos de licitación.

Uno de los principales retos de la empresa radica además de la escasa preparación operativa para responder con agilidad y solidez a las exigencias del mercado institucional, es que la operación llega a ser compleja en las solicitudes por parte del Gobierno. Aunque el personal muestra compromiso, muchas veces carece del perfil técnico adecuado o no cuenta con la formación actualizada necesaria para enfrentar con éxito los requisitos específicos de las convocatorias. Esto se traduce en propuestas incompletas o fuera de tiempo, situaciones que limitan su competitividad.

En la actualidad, las funciones dentro de la empresa están poco diferenciadas, lo que ocasiona duplicidad de responsabilidades y cuellos de botella en momentos críticos. Las tareas operativas, legales y logísticas recaen frecuentemente en los mismos colaboradores, lo que reduce la eficiencia y pone en riesgo la calidad de las entregas. Esta concentración operativa refleja una estructura que aún se encuentra en proceso de profesionalización.

Otro aspecto a considerar es la ausencia de una política formal de desarrollo humano. La capacitación es escasa y no hay programas sistemáticos para fortalecer

las competencias del personal. Esto genera una alta rotación, pérdida de conocimiento interno y dificultades para consolidar equipos de trabajo estables. La carencia de incentivos y de planes de crecimiento dentro de la organización también desmotiva al talento con mayor potencial.

Desde el punto de vista tecnológico, la empresa ha avanzado en la digitalización de algunos procesos básicos, como la gestión de inventarios o el control documental. Sin embargo, aún falta implementar herramientas que permitan un seguimiento más riguroso de indicadores de calidad, cumplimiento de entregas y satisfacción de los clientes institucionales. La ausencia de estos sistemas limita la capacidad de mejora continua.

En el panorama deseado, se espera que “*BM*” logre transformarse en una organización capaz de competir de manera sostenida en las compras públicas, en especial en los procesos consolidados de gran escala. Para lograrlo, será clave fortalecer su capacidad interna a través de una gestión del talento humano más estratégica, que permita atraer, formar y retener a perfiles técnicos altamente especializados.

Dentro de esa visión de futuro, la empresa deberá establecer criterios más claros para la selección de personal, así como invertir en programas de capacitación continua centrados en normativas de adquisiciones, logística hospitalaria y control de calidad. Este esfuerzo debe acompañarse de mecanismos de evaluación del desempeño que permitan identificar fortalezas y áreas de oportunidad dentro del equipo.

Al mismo tiempo, “*BM*” necesita fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, la transparencia y el cumplimiento. Para lograrlo, será necesario revisar su estructura interna, clarificar roles y responsabilidades, y promover

espacios de comunicación entre las diferentes áreas. Esta cohesión interna será clave para responder con mayor eficacia a los requerimientos de los contratos públicos.

Será importante que la empresa consolide una red de aliados estratégicos que le permita ampliar su capacidad de respuesta ante licitaciones complejas. La colaboración con laboratorios, distribuidores y operadores logísticos puede ser un camino eficaz para mejorar su desempeño y reducir riesgos operativos. Estas alianzas deben construirse bajo acuerdos formales y con criterios de calidad definidos.

La situación actual de “*BM*” refleja los esfuerzos de una organización emergente que busca competir en un mercado altamente regulado, pero que aún enfrenta limitaciones estructurales, operativas y humanas. La situación deseada es alcanzar un modelo de gestión que le permita posicionarse como un proveedor confiable, eficiente y profesional, capaz de responder con éxito a los retos técnicos y normativos de las compras consolidadas del Gobierno de México.

1.7 Alcances y limitaciones del caso de estudio

Este caso de estudio permite explorar de manera puntual cómo la gestión del capital humano puede ser un factor determinante en la consolidación de una empresa dentro del sistema de adquisiciones públicas. A través del análisis de la experiencia de “*BM*”, se busca comprender las implicaciones organizacionales que surgen al intentar ingresar y sostenerse en un mercado tan regulado como el de los insumos médicos en el sector salud.

Uno de los principales alcances del estudio es su enfoque en un momento clave para la empresa: su transición de una firma consultora a un proveedor especializado en productos de salud. Esta transición conlleva implicaciones que tocan áreas sensibles, como la conformación de equipos de trabajo, el cumplimiento normativo y la adaptación a procesos burocráticos complejos, lo cual puede ser ilustrativo para otras organizaciones en una situación similar.

El análisis también ofrece un acercamiento realista sobre los desafíos operativos cotidianos, más allá del discurso empresarial. En ese sentido, aporta valor al evidenciar cómo decisiones relacionadas con contratación, capacitación o retención de personal pueden tener consecuencias directas en el éxito o fracaso de una licitación pública. Este punto en particular amplía la comprensión de lo que implica competir en el mercado institucional.

Otra aportación del caso es la posibilidad de identificar errores comunes en la planeación del crecimiento organizacional. En el caso de “*BM*”, se revela cómo una estrategia comercial ambiciosa, sin un respaldo firme en estructura interna y profesionalización, puede verse limitada por la falta de preparación técnica y por la improvisación en procesos clave. Esta lectura puede servir como advertencia para nuevos emprendimientos que pretendan incursionar en este ámbito.

A pesar de sus virtudes, el caso también tiene limitaciones importantes. Por un lado, la empresa objeto de estudio es de reciente formación en su giro actual, lo que implica que no existen series históricas completas ni indicadores institucionalizados que permitan hacer proyecciones de largo plazo. Esto condiciona la profundidad de ciertos análisis y exige cautela al interpretar los resultados.

La información cualitativa utilizada en el estudio, aunque valiosa, proviene en su mayoría de fuentes internas y testimonios del personal, lo cual puede implicar un sesgo de percepción. La falta de documentación formal en algunas áreas, como recursos humanos o control interno, limitó la posibilidad de contrastar algunos de los hallazgos con registros verificables o auditables.

Otra restricción relevante es que, si bien se hace referencia al entorno normativo de las compras públicas, no se analizan en detalle todas las reglas, lineamientos y políticas gubernamentales que rigen estos procesos. El foco del estudio está en la empresa, no en el sistema institucional completo, por lo que las conclusiones no deben extrapolarse más allá del contexto inmediato de “*BM*”.

Por cuestiones metodológicas, el estudio no incluye entrevistas a funcionarios públicos, ya que esto responde a la naturaleza y alcance metodológico del estudio, que priorizó el análisis interno de la empresa sobre la obtención de percepciones externas, compradores del sector salud ni otros actores relevantes que pudieran aportar una visión externa sobre el posicionamiento de la empresa. Esto deja fuera una parte importante del ecosistema en el que la organización intenta insertarse, lo cual puede limitar la perspectiva del lector.

La exclusión de entrevistas a actores clave busca mantener el foco en la experiencia organizacional directa, aunque ello implique sacrificar una visión más amplia del ecosistema. Con esta decisión se preserva la coherencia del objeto de estudio, aun reconociendo que reduce la amplitud del análisis contextual.

También debe señalarse que el estudio no evalúa de forma cuantitativa y por ende el impacto de variables externas como cambios en políticas públicas, modificaciones en los esquemas de compras consolidadas o variaciones

presupuestales, (factores que pueden alterar de forma significativa algunas condiciones del mercado), si podemos reconocer su relevancia y los cuales posteriormente se podrán mencionar.

Algunos ejemplos pueden ser plataformas que el Gobierno determine y que exigen a los proveedores cumplir con requisitos -técnicos, administrativos y financieros-, que se convierten en un nuevo campo de competencia. Estos factores externos escapan al control de la empresa pero son determinantes en su viabilidad, lo cual se vuelve viable su revisión y análisis en investigaciones futuras.

Este caso de estudio ofrece una mirada detallada sobre el reto que representa profesionalizar el capital humano en una empresa joven con ambiciones dentro del sector público. Aunque su alcance se concentra en un periodo corto y en un solo eje temático, sus aportaciones permiten reflexionar sobre el vínculo directo entre la gestión de personas y la competitividad en espacios regulados. Las limitaciones metodológicas están reconocidas y, lejos de restarle valor al trabajo, permiten contextualizar de manera honesta sus alcances y utilidad.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Gestión del capital humano: fundamentos y evolución

El capital humano es entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos individuales que las personas poseen y que resultan relevantes para generar valor dentro de las organizaciones. En el caso de “BM”, su capacidad de participar en procesos complejos como las compras consolidadas del gobierno depende, en gran medida, del talento de su personal y de su alineación con los objetivos institucionales. El capital humano trasciende la noción de recurso para convertirse en un activo estratégico que requiere inversión, planeación y evaluación continua (Domínguez González & Soto Carreño, 2022).

En los últimos años, el concepto ha evolucionado para integrar factores como la inteligencia emocional, el liderazgo colaborativo y el aprendizaje organizacional, factores que se vuelven críticos en entornos regulados y de alta competencia como el farmacéutico. El capital humano ya no se reduce a la calificación académica o experiencia previa; ahora se mide también por la capacidad de adaptación, innovación y resiliencia. Según Ruiz de Chávez (2021), “el capital humano debe ser comprendido como el motor que impulsa la mejora continua dentro de los sistemas complejos”.

Históricamente, la gestión del talento humano se enfocó en tareas administrativas como la contratación y el pago de nómina. Sin embargo, con la irrupción de modelos de calidad total y enfoques orientados a resultados, la función de recursos humanos pasó a ser un componente estratégico clave. En sectores como el de salud y farmacéutico, la evolución ha sido más acelerada debido a los cambios regulatorios, tecnológicos y de demanda social (Martínez Gutiérrez, 2023).

Hoy en día, la gestión del talento debe centrarse en el desarrollo de competencias críticas, la retención del conocimiento y la innovación constante. Las organizaciones que operan con instituciones gubernamentales enfrentan retos particulares, como el cumplimiento de normas específicas y el manejo de licitaciones públicas. Para “*BM*”, esto significa contar con equipos capacitados no solo en temas técnicos, sino también en gestión documental, cumplimiento normativo y ética pública (López Rivera & Ávila Padilla, 2022).

La transformación digital ha sido otro factor que ha rediseñado los procesos tradicionales de gestión del talento. Actualmente, se utilizan plataformas que permiten monitorear el rendimiento individual y colectivo en tiempo real. Según Pérez Martínez (2020), las empresas que incorporan tecnologías para la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional tienen mayor posibilidad de adaptarse a entornos cambiantes, como el que representa el sector de compras públicas en salud.

Los modelos contemporáneos de gestión del capital humano han incorporado enfoques holísticos y sistémicos que buscan alinear el bienestar del trabajador con los objetivos de negocio. Modelos como el de competencias (1), el enfoque basado en talento (2) y el modelo de gestión por resultados (3) han ganado terreno en la última década. Para empresas como “*BM*”, que buscan competir por contratos gubernamentales, estos modelos ofrecen herramientas para optimizar el desempeño colectivo (González Cervantes, 2021).



Ilustración 4⁴

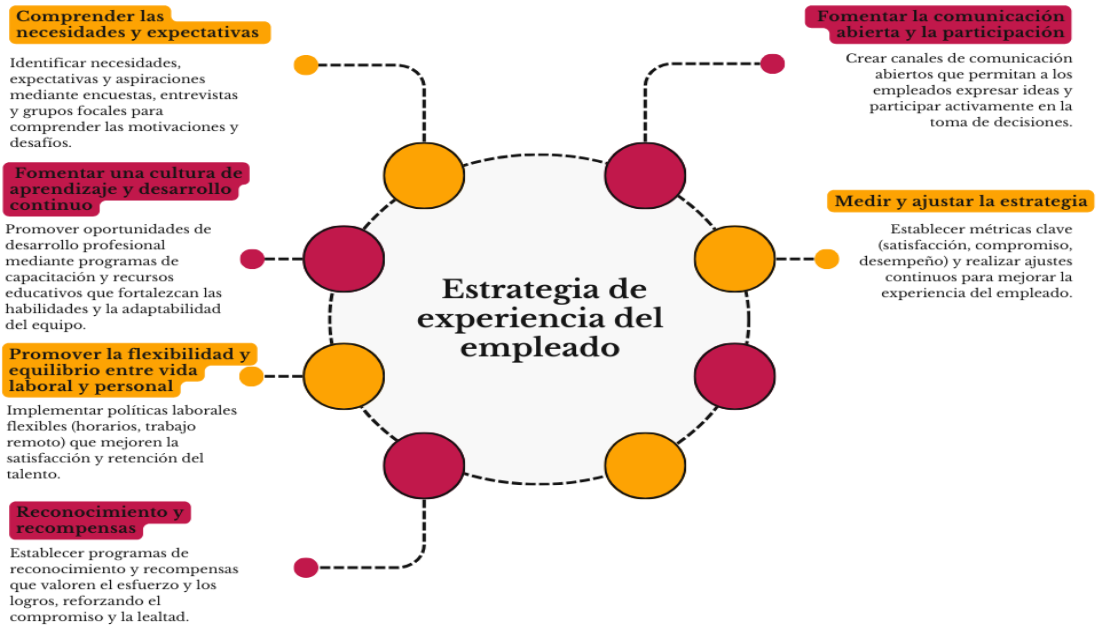


Ilustración 5⁵

⁴ (Ortiz, 2018)

⁵ (Suarez, 2025)



Ilustración 6⁶

Particularmente, el enfoque por competencias permite identificar las capacidades clave necesarias para puestos críticos, así como diseñar planes de carrera y formación más precisos. En entornos como el de “BM”, donde la precisión en los procesos y el cumplimiento de estándares es fundamental, la gestión por competencias ofrece una guía clara para seleccionar, capacitar y evaluar al personal. Según Hernández Tovar (2020), este modelo ha demostrado su efectividad al vincular el talento interno con los objetivos estratégicos de la empresa.

Otro modelo de relevancia es el enfoque de gestión del conocimiento, el cual permite capitalizar la experiencia interna y convertirla en una ventaja sostenible. La participación constante en procesos de licitación y distribución de insumos requiere equipos que no solo conozcan los procedimientos, sino que aprendan de cada convocatoria. Esto implica una cultura organizacional que favorezca la

⁶ (Gobierno de Guerrero, 2025)

documentación, el aprendizaje continuo y la colaboración interdepartamental (Delgado Hernández, 2023).

Las organizaciones que reconocen y potencian su capital humano pueden diferenciarse de sus competidores no solo por sus productos, sino por la manera en que ejecutan sus procesos. En este sentido, el capital humano representa una fuente inimitable de ventaja competitiva, ya que es difícil de replicar por otras empresas. La capacidad de “BM” para destacar en un mercado saturado como el de las compras consolidadas está directamente relacionada con la calidad de su talento humano (Salazar Ríos, 2022).

Invertir en la gestión del capital humano también implica mejorar la retención del talento, minimizar la rotación y fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia. En contextos como el del sector salud público, donde los márgenes de error son mínimos, contar con personal capacitado y comprometido es vital. Según estudios recientes, las empresas que integran estrategias de formación continua y reconocimiento al desempeño reportan mejores resultados operativos (Vega Mendoza, 2021).

La ventaja competitiva no solo se construye desde la operación, sino desde el liderazgo. Directivos que comprenden el valor estratégico del capital humano son capaces de impulsar cambios positivos, identificar áreas de mejora y promover un entorno laboral saludable. Esto se traduce en mayor productividad, mejor servicio al cliente y mayor cumplimiento regulatorio, elementos que son determinantes para empresas como “BM” al momento de ser evaluadas como proveedor del Gobierno (Bermúdez Camacho, 2024).

2.2 Competencias organizacionales clave en empresas proveedoras del Estado

El entorno competitivo de las contrataciones gubernamentales exige que las empresas proveedoras desarrollen un conjunto de competencias organizacionales que les permita adaptarse a las exigencias técnicas, normativas y éticas del sector público. Las competencias organizacionales no solo implican habilidades técnicas, sino también capacidades adaptativas, éticas y de gestión estratégica, que son clave para alcanzar altos niveles de desempeño y confianza institucional (Ríos & Morales, 2022). En este sentido, el capital humano adquiere un papel protagónico, ya que de su formación y experiencia depende gran parte de la respuesta operativa y estratégica de las organizaciones frente a los requerimientos de las licitaciones públicas.

En los procesos de compras consolidadas del Estado, el liderazgo no solo se valora por su capacidad de alcanzar metas financieras, sino también por su habilidad para tomar decisiones en un marco de integridad, transparencia y legalidad. De acuerdo con Cabrera y Fuentes (2021), los líderes en organizaciones proveedoras del sector público deben tener un alto compromiso ético y ser capaces de gestionar entornos complejos donde confluyen intereses económicos y exigencias normativas. El liderazgo ético se manifiesta en la cultura organizacional, en los códigos de conducta y en los mecanismos internos de control y rendición de cuentas, los cuales refuerzan la legitimidad de la empresa frente al gobierno.

La ética en la toma de decisiones se vincula con el cumplimiento de los principios establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) (DOF, 2023), por lo que se requiere una formación constante de los cuadros directivos y mandos medios en el conocimiento de las

normativas vigentes. Una decisión mal fundamentada o fuera del marco legal puede significar la exclusión de una empresa en futuras contrataciones, lo que convierte a la ética en una ventaja estratégica más que solo un requisito legal (López & Salinas, 2023).

Una organización proveedora del Estado que aspira a consolidarse debe asegurar que su personal cuente con competencias técnicas actualizadas. Esto implica una estrategia de formación continua orientada a fortalecer no solo los conocimientos operativos, sino también la comprensión del marco normativo, logístico y sanitario del sector salud. Según García y Cordero (2021), las inversiones en capacitación generan retornos en forma de eficiencia administrativa, disminución de errores y mejora de la reputación organizacional ante los entes contratantes.

La actualización constante del personal, también fortalece la capacidad de respuesta ante cambios en la normativa, como los derivados de reformas en los modelos de compras consolidadas, que exigen procesos más digitalizados, integrados y transparentes. En este contexto, la capacitación no debe ser esporádica, sino sistemática, alineada a los objetivos organizacionales y vinculada con procesos de evaluación del desempeño (Martínez & Rivera, 2022).

En entornos de alta especialización, como la distribución farmacéutica al sector público, la retención de personal calificado es un desafío recurrente. La rotación constante implica pérdida de conocimiento institucional, debilitamiento de la cultura organizacional y costos de reemplazo considerables. Por ello, según Ramírez y Esquivel (2023), las estrategias de bienestar laboral se han convertido en elementos esenciales para sostener una plantilla comprometida, especialmente cuando se trabaja bajo la presión de los estándares gubernamentales de entrega y calidad.

Las empresas que compiten en el ámbito de las licitaciones públicas deben considerar programas de reconocimiento, esquemas de compensación justa, balance trabajo-vida y canales efectivos de comunicación interna. Estas prácticas fortalecen el sentido de pertenencia y reducen el riesgo de fuga de talento, lo cual es crucial para asegurar la continuidad en proyectos de largo plazo (González & Lara, 2021).

La gestión del talento basada en competencias permite alinear las habilidades del personal con las necesidades estratégicas de la organización. Este modelo facilita procesos más objetivos de selección, capacitación, asignación de funciones y evaluación del desempeño. Según Pérez y Delgado (2020), el enfoque por competencias permite identificar brechas de desarrollo y establecer planes de mejora adaptados a cada perfil, promoviendo así un crecimiento profesional más eficaz y un entorno de alta productividad.

La evaluación periódica del desempeño, acompañada de retroalimentación constructiva, contribuye al fortalecimiento de la cultura de mejora continua. Esta práctica también permite generar evidencia concreta sobre la contribución del capital humano al cumplimiento de los contratos, lo cual es clave para procesos de auditoría interna y para presentar informes ante instancias gubernamentales (Zamora & Terán, 2022).

2.3. Compras públicas consolidadas en México: marco normativo y operativo

Las compras consolidadas en México surgieron como una estrategia para fortalecer el uso eficiente de los recursos públicos y reducir la fragmentación en la adquisición de bienes y servicios. A partir del año 2013, con la entrada en vigor de nuevas políticas de austeridad y combate a la corrupción, el gobierno federal

comenzó a implementar esquemas centralizados de adquisición, especialmente en sectores como salud, educación y tecnologías de la información (Cervantes & Mejía, 2021). Esta iniciativa buscaba generar economías de escala, estandarizar procesos y evitar discrecionalidad en las decisiones de compra.

Una de las razones fundamentales para consolidar las compras públicas fue la existencia de múltiples unidades compradoras dentro del gobierno que, al adquirir por separado, generaban costos elevados y procesos redundantes. El modelo buscó integrar necesidades comunes en convocatorias unificadas, lo que dio paso a un rediseño operativo y normativo. Conforme a lo señalado por Ávila & Escobar (2022), estas compras centralizadas representaron un cambio profundo en la administración pública al profesionalizar la gestión de adquisiciones.

Durante los años recientes, este modelo ha sido impulsado con mayor fuerza por instituciones como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Oficialía Mayor (OM), que asumieron el liderazgo en la ejecución de compras masivas, especialmente para medicamentos e insumos médicos. Este redireccionamiento en la política de adquisiciones públicas también buscó dar respuesta a los problemas de corrupción detectados en gobiernos anteriores, proponiendo una mayor transparencia y eficiencia (Hernández & Morales, 2023).

La base jurídica que regula las compras públicas en México es Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), la cual establece los principios de legalidad, transparencia, eficiencia, economía y equidad en los procesos de contratación. Esta ley ha sido reformada en diversas ocasiones para responder a los cambios en la administración pública y las demandas sociales. De acuerdo con la versión vigente al 2023, el artículo 1º señala que todas las

adquisiciones del sector público deben realizarse conforme a criterios de eficiencia presupuestaria y de responsabilidad administrativa (DOF, 2023).

Uno de los aspectos más relevantes de la LAASSP es que contempla diversos procedimientos de contratación: licitación pública, invitación restringida y adjudicación directa. No obstante, la licitación pública es la vía preferente y obligatoria salvo que existan causas justificadas para optar por otras modalidades. Como lo explica Ramos (2021), este marco legal otorga herramientas para sancionar irregularidades y mecanismos para impugnar decisiones, lo cual fortalece la rendición de cuentas en el uso del erario público.

La ley establece que las dependencias deben realizar planeaciones anuales de adquisiciones, sujetas a revisión por instancias superiores. Esta disposición obliga a las instituciones a prever con anticipación sus necesidades y evitar compras improvisadas. En este sentido, el cumplimiento estricto de la ley representa un reto para empresas proveedoras como “*BM*”, que deben adaptar sus estrategias operativas y jurídicas para participar exitosamente en este tipo de procedimientos (Rodríguez & Bárcenas, 2022).

La digitalización de los procesos de adquisición ha sido otro avance significativo en la gestión de compras públicas. En México, CompraNet es la plataforma electrónica oficial para registrar y transparentar los procedimientos de contratación de todas las dependencias y entidades federales. A través de este sistema, los proveedores pueden consultar convocatorias, presentar ofertas y dar seguimiento al proceso de adjudicación. Según el informe de la Secretaría de la Función Pública (SFP, 2022), CompraNet ha contribuido a reducir tiempos de respuesta, evitar duplicidades y facilitar auditorías externas.

Otra plataforma que ha ganado relevancia es la gestionada por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS, s.f.), que ha colaborado con el gobierno mexicano para llevar a cabo adquisiciones de medicamentos e insumos hospitalarios. La participación de esta agencia internacional ha sido polémica, pero también ha introducido estándares internacionales en los procesos de compra. Para empresas como “*BM*”, esto implica ajustarse a criterios técnicos más rigurosos y a evaluaciones externas que exceden los requisitos tradicionales (Martínez & Rivera, 2023).

Ambas plataformas, tanto CompraNet como UNOPS, exigen que los proveedores registren sus capacidades técnicas, operativas y financieras, y que presenten documentación completa y actualizada. La interoperabilidad entre sistemas y la creciente exigencia de integridad documental son factores que deben considerarse al momento de diseñar estrategias comerciales orientadas al sector público. Esto representa un nuevo campo de competencia que va más allá del precio: incluye la solidez administrativa de la empresa (Navarrete & Suárez, 2021).

En los procesos de licitación pública, los criterios de evaluación se dividen en dos grandes bloques: los requisitos legales y administrativos, y los aspectos técnicos y económicos de la propuesta. Para que una oferta sea considerada, debe cumplir en primer término con todos los documentos exigidos en la convocatoria, sin errores ni omisiones. Esto incluye desde actas constitutivas hasta declaraciones de integridad, pasando por comprobantes fiscales y certificados de cumplimiento regulatorio (García & Aguilar, 2020).

Una vez superada esta etapa, los aspectos técnicos cobran relevancia. Dependiendo del tipo de licitación, se evalúan la calidad del producto, la experiencia del proveedor, los tiempos de entrega y la capacidad logística, especialmente en el

caso de insumos para el sector salud. Es aquí donde muchas empresas enfrentan su mayor reto: demostrar que cuentan con la infraestructura necesaria para cumplir con los términos del contrato. Según datos de la Secretaría de Economía (2023), un alto porcentaje de fallos negativos se deben a deficiencias técnicas, no a cuestiones económicas.

El factor económico sigue siendo importante, aunque ya no es el único determinante. Hoy en día se ponderan otros elementos como el valor agregado, la garantía de abasto y el cumplimiento de estándares sanitarios y de sustentabilidad. Las empresas que aspiran a posicionarse como proveedoras del Estado deben adoptar una visión integral y de largo plazo, entendiendo que el cumplimiento riguroso de todos los criterios les otorga reputación y ventajas competitivas sostenibles (Soto & Herrera, 2022).

2.4. Retos y oportunidades del sector farmacéutico ante las compras consolidadas para el capital humano

Las compras consolidadas han reformulado las dinámicas del sector farmacéutico en México, demandando nuevas capacidades organizacionales centradas en el capital humano. Este cambio estructural ha obligado a muchas empresas a rediseñar sus estrategias de recursos humanos, especialmente en áreas como compras públicas, trazabilidad de insumos y cumplimiento normativo. El entorno actual exige personal no solo técnico, sino también estratégico, capaz de adaptarse a procesos cada vez más centralizados y transparentes (López & Salinas, 2023).

Uno de los aspectos más relevantes en este contexto es la regulación sanitaria que emana de la COFEPRIS, la cual establece estándares estrictos para

la fabricación, distribución y comercialización de medicamentos. Esta dependencia federal ha endurecido sus procesos de verificación, incrementando la demanda de profesionales con conocimientos específicos en normativas de calidad y farmacovigilancia, lo cual representa un reto significativo para la selección y capacitación del personal (Gobierno de México, 2024).

Las áreas de cumplimiento y asuntos regulatorios se han convertido en ejes centrales dentro de las organizaciones farmacéuticas. Ante un entorno de inspecciones más rigurosas y lineamientos internacionales, las empresas requieren capital humano capaz de liderar auditorías, gestionar documentación sanitaria y garantizar el apego a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Este nuevo perfil profesional exige preparación técnica constante y familiaridad con el marco legal mexicano e internacional (COFEPRIS, 2023).

En el plano logístico, la trazabilidad se ha vuelto indispensable para cumplir con los requisitos establecidos en licitaciones públicas. Este concepto, que implica el seguimiento del medicamento desde su origen hasta el punto de entrega, requiere de sistemas informáticos complejos, supervisión continua y, sobre todo, personal técnico calificado que garantice la integridad del proceso. La contratación de perfiles en ingeniería logística y gestión de cadena de suministro ha aumentado significativamente (PROFECO, 2024).

La trazabilidad no solo se relaciona con el control del producto, sino también con la transparencia institucional. Las empresas proveedoras del sector público deben demostrar que su personal tiene la capacidad de implementar herramientas que permitan la visibilidad total del flujo de los medicamentos, lo que obliga a invertir en formación continua, certificaciones y habilidades digitales, especialmente para quienes operan plataformas como CompraNet o Sirecopa (Zamora & Terán, 2022).

La calidad en el suministro, por su parte, depende directamente de una estructura operativa sólida, liderada por profesionales en logística, distribución y aseguramiento de calidad. Las exigencias de cumplimiento en tiempos de entrega, condiciones de almacenamiento y documentación sanitaria requieren personal altamente especializado. Este nuevo entorno ha fomentado alianzas entre universidades y empresas, buscando acortar la brecha entre la formación académica y las competencias laborales necesarias (González & Lara, 2021).

Los casos de éxito en proveedores de medicamentos muestran un común denominador: equipos humanos profesionalizados, procesos estandarizados y una cultura organizacional orientada a la calidad. Empresas que han logrado consolidarse en los esquemas de compras gubernamentales han invertido en talento técnico, liderazgo operativo y estructuras de cumplimiento normativo. Esta profesionalización ha permitido a muchas organizaciones acceder de forma constante a contratos públicos (Martínez & Rivera, 2022).

Por el contrario, varios fracasos empresariales pueden explicarse por la ausencia de estrategias centradas en el desarrollo del capital humano. Fallas en los procesos documentales, incumplimiento de tiempos de entrega o problemas en la calidad del producto han tenido consecuencias graves como sanciones económicas, pérdida de reputación e inhabilitaciones para participar en futuras convocatorias. El error no siempre es técnico: muchas veces es humano y prevenible con una mejor gestión del talento (Ríos & Morales, 2022).

Durante la pandemia por COVID-19, el sector farmacéutico enfrentó una presión inédita. Las cadenas de suministro se vieron comprometidas y la demanda se multiplicó, poniendo a prueba la capacidad de respuesta de empresas y

gobiernos. En este contexto, el personal capacitado fue el activo más valioso: ingenieros industriales, médicos, técnicos farmacéuticos y administradores debieron actuar bajo presión, tomar decisiones rápidas y garantizar la continuidad operativa (Ramírez & Esquivel, 2023).

La COFEPRIS jugó un papel fundamental en la crisis sanitaria, al acelerar registros sanitarios y flexibilizar ciertos procesos sin perder rigor técnico. Para responder a esta demanda, las empresas debieron formar comités internos de crisis con personal multidisciplinario, lo que consolidó la importancia de contar con equipos bien entrenados, resilientes y con liderazgo proactivo. La pandemia demostró que el éxito logístico depende tanto de las personas como de los sistemas (DOF, 2023).

Las nuevas políticas de compras consolidadas, como las gestionadas por UNOPS y la Oficialía Mayor, establecieron procedimientos uniformes que demandan mayor preparación técnica por parte del personal de las empresas proveedoras. La capacidad de interpretar correctamente las bases de licitación, presentar propuestas competitivas y cumplir con requisitos normativos complejos requiere personal con conocimientos avanzados en derecho administrativo, finanzas públicas y normativa sanitaria (López & Salinas, 2023).

Una de las oportunidades más importantes para las empresas del ramo está en la formación dual, que permita capacitar a los colaboradores actuales al tiempo que se forman nuevos profesionales en programas alineados a los requerimientos reales del sector. El vínculo entre universidades, cámaras empresariales y organismos reguladores podría crear una nueva generación de técnicos, analistas y líderes especializados en contratación pública de medicamentos (Pérez & Delgado, 2020).

El capital humano también debe ser gestionado desde una perspectiva integral. No basta con la capacitación técnica; es necesario fomentar una cultura de ética, responsabilidad social y compromiso con el servicio público. En contextos donde se maneja salud y presupuesto público, el error humano puede tener consecuencias graves. Por ello, las áreas de recursos humanos deben redoblar esfuerzos en procesos de selección, formación en valores y evaluación del desempeño (Cabrera & Fuentes, 2021).

Una de las herramientas más efectivas para asegurar la alineación del personal con los objetivos institucionales es la gestión por competencias. Este enfoque permite definir con precisión los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada puesto, asegurando la contratación y promoción de perfiles que se ajusten al modelo de negocio. Implementar este tipo de modelos en empresas proveedoras es una estrategia inteligente y necesaria (Pérez & Delgado, 2020).

El modelo de compras consolidadas en el sector farmacéutico ha planteado nuevos retos, pero también ha abierto oportunidades para el fortalecimiento del capital humano. La profesionalización del personal, la inversión en competencias críticas y la adopción de valores éticos y técnicos deben ser prioridades para las organizaciones que deseen mantenerse competitivas. Las empresas que logren alinear su talento con los nuevos estándares podrán no solo sobrevivir, sino liderar el mercado (Ríos & Morales, 2022).

2.5 Capital humano en el contexto de compras gubernamentales

El entorno de las compras gubernamentales en México se ha transformado significativamente, demandando un perfil de capital humano altamente

especializado. Las empresas proveedoras del Estado requieren personal que no solo domine las normativas del sector público, sino que también tenga habilidades estratégicas, éticas y técnicas en gestión de contratos. Estas competencias son vitales para navegar en entornos regulados como CompraNet o los procesos licitatorios. De acuerdo con Álvarez y Torres (2022), el conocimiento normativo y la capacidad para interpretar correctamente los lineamientos administrativos son diferenciadores esenciales en el éxito dentro del sector público.

El perfil del talento humano en este contexto debe ir más allá de la simple experiencia en ventas o logística. Se requieren profesionales capaces de generar propuestas técnico-económicas competitivas, de analizar convocatorias complejas y de participar en juntas de aclaración con solvencia legal. Según lo indica Ramírez (2023), las áreas de compras públicas exigen colaboradores con formación en derecho administrativo, políticas públicas y análisis financiero. Esta formación permite que el personal contribuya a una adecuada toma de decisiones que reduzca riesgos legales o económicos para la organización.

La cultura organizacional orientada al servicio público se convierte en un factor determinante para la integración efectiva del personal. No basta con comprender el entorno gubernamental, también es necesario compartir los valores de transparencia, equidad y vocación de servicio. Hernández y Díaz (2021) destacan que las empresas que buscan establecer relaciones sostenibles con el Estado deben cultivar una cultura que privilegie el bien común, lo cual favorece una mejor adaptación a las exigencias éticas del sector.

La ética profesional, en este tipo de operaciones, es uno de los pilares fundamentales. Las compras públicas están sujetas a altos niveles de escrutinio social y legal, por lo que cualquier falta de integridad en el actuar del personal puede derivar en sanciones contractuales o pérdida de credibilidad institucional. Ríos y

Méndez (2022) afirman que los códigos de ética internos deben estar alineados con las políticas de integridad de los organismos gubernamentales, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores con prácticas justas.

Los sistemas de control interno y cumplimiento normativo se convierten en instrumentos clave para garantizar que las operaciones se ajusten al marco legal. Estos sistemas requieren personal capacitado en normativas como la LAASSP y en estándares internacionales de auditoría. De acuerdo con García y Lozano (2020), el cumplimiento normativo eficaz depende del conocimiento técnico del personal y del compromiso con procesos rigurosos de control y seguimiento.

En este mismo sentido, la profesionalización continua del personal es indispensable. Participar en programas de capacitación sobre licitaciones, gestión documental electrónica, normativas de la COFEPRIS y transparencia administrativa permite fortalecer las competencias clave del talento humano. Vázquez y Camacho (2021) argumentan que la actualización constante es un factor decisivo para que las empresas logren posicionarse de manera efectiva y sostenida en los procesos de compras públicas.

Un reto constante es la alta rotación del personal en áreas clave. Esto genera pérdida de experiencia institucional y discontinuidad en los procesos de gestión de contratos. Implementar políticas de retención de talento, que incluyan planes de carrera, beneficios competitivos y clima laboral sano, es vital. Según Méndez y Suárez (2020), una gestión del talento eficaz se refleja directamente en la capacidad de la empresa para cumplir con los contratos gubernamentales en tiempo y forma.

El enfoque en competencias debe estar claramente definido. La gestión por competencias no solo mejora el desempeño individual, sino que también optimiza

el cumplimiento de metas organizacionales. Torres y Gutiérrez (2022) sostienen que el diseño de perfiles por competencias facilita la evaluación objetiva del rendimiento y permite establecer esquemas de mejora continua basados en evidencias.

El liderazgo también juega un papel esencial en el impulso del capital humano. Líderes con experiencia en el sector público y capacidades de comunicación transversal fomentan equipos cohesionados, capaces de adaptarse rápidamente a cambios en las políticas públicas. De acuerdo con Salinas y Romero (2021), el liderazgo ético y técnico en entornos gubernamentales es un factor clave para la sostenibilidad y la reputación de las empresas proveedoras del Estado.

La evaluación del desempeño debe estar alineada con los objetivos estratégicos y operativos. No se trata solamente de medir entregas o puntualidad, sino también de evaluar la efectividad en la gestión documental, la proactividad en la solución de contingencias contractuales y la aportación a la mejora organizacional. Jiménez y Olivares (2023) afirman que los indicadores de desempeño deben construirse con base en estándares del sector público, para asegurar pertinencia y comparabilidad.

Otro aspecto relevante es la capacidad de trabajar en ambientes colaborativos y multidisciplinarios. Las compras públicas exigen interacción entre áreas jurídicas, logísticas, técnicas y comerciales, lo que demanda habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos. Morales y Del Valle (2021) señalan que la coordinación interna es tan relevante como la gestión externa ante dependencias gubernamentales.

También debe destacarse la importancia de la gestión documental digital. El uso de plataformas como CompraNet requiere personal capacitado en tecnologías

de la información, capaces de realizar cargas de documentos conforme a los formatos establecidos. Pérez y Estrada (2020) advierten que los errores en este proceso pueden invalidar propuestas completas, incluso cuando cumplen los requisitos técnicos y económicos.

La transparencia en el actuar del personal, también se traduce en ventajas competitivas. Una reputación basada en la honestidad y la eficacia administrativa facilita la obtención de referencias positivas, elemento valorado por los comités evaluadores de licitaciones. Según Gómez y Treviño (2022), la integridad institucional depende, en gran medida, del comportamiento ético del personal en cada etapa del proceso contractual.

El conocimiento de los tiempos administrativos del sector público permite a los colaboradores planear entregas, anticiparse a requerimientos y gestionar tiempos muertos. La experiencia acumulada en ciclos presupuestarios, firmas de contrato y modificaciones administrativas, es una ventaja que debe desarrollarse y mantenerse actualizada (Leal & Barajas, 2022).

El desarrollo de una cultura organizacional resiliente ante la burocracia y la incertidumbre política es vital. La volatilidad de las decisiones públicas puede afectar presupuestos o lineamientos de contratación, por lo que formar equipos resilientes, con alto grado de adaptabilidad, se convierte en una estrategia de supervivencia. De acuerdo con Vargas y Ramos (2021), el capital humano debe formarse no solo en habilidades técnicas, sino también en competencias emocionales y de flexibilidad.

2.6 Modelos teóricos aplicables al caso “BM”

Uno de los modelos más relevantes para comprender la dinámica interna de “BM” es el de gestión por competencias, que permite alinear los conocimientos, habilidades y actitudes del personal con los objetivos estratégicos de la organización. Esta herramienta se vuelve esencial cuando se busca profesionalizar el talento humano en empresas que interactúan con el sector público, ya que promueve una cultura organizacional basada en el desempeño y en la mejora continua (Cabrera & Solano, 2020).

Dentro del modelo de gestión por competencias, destaca la identificación de competencias clave, como el conocimiento del marco normativo en compras gubernamentales, habilidades en negociación, manejo de plataformas como CompraNet y la capacidad para responder con agilidad a convocatorias de licitación. En el caso de “BM”, este enfoque permitiría seleccionar y desarrollar perfiles más competitivos y alineados con las exigencias del mercado público (Aguilar & Torres, 2021).

Otro enfoque útil para este caso es el Modelo de Excelencia EFQM, ampliamente aplicado en organizaciones públicas y privadas en Europa y América Latina. Este modelo ofrece un marco de evaluación estructurado basado en criterios como liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos, lo que resulta útil para evaluar el grado de madurez organizacional de empresas proveedoras del Estado (López & Domínguez, 2021).

La aplicación del EFQM en las MiPyMEs como “BM” facilitaría la integración de prácticas orientadas a la calidad total, promoviendo el trabajo colaborativo y la orientación al cliente institucional. Este modelo también permite medir resultados de forma sistemática y comparar el rendimiento con otras organizaciones del mismo

sector (Ramírez & Lozano, 2022), lo que puede reforzar la posición competitiva de “BM” en las compras consolidadas.

El modelo de desarrollo organizacional de Nadler-Tushman ofrece una visión holística del cambio organizacional, lo que resulta crucial para empresas como “BM” que enfrentan un entorno normativo cambiante. Este modelo propone analizar los componentes de la organización (estructura, cultura, personas y procesos) y su congruencia con el entorno para facilitar intervenciones efectivas (Sánchez & Méndez, 2020).

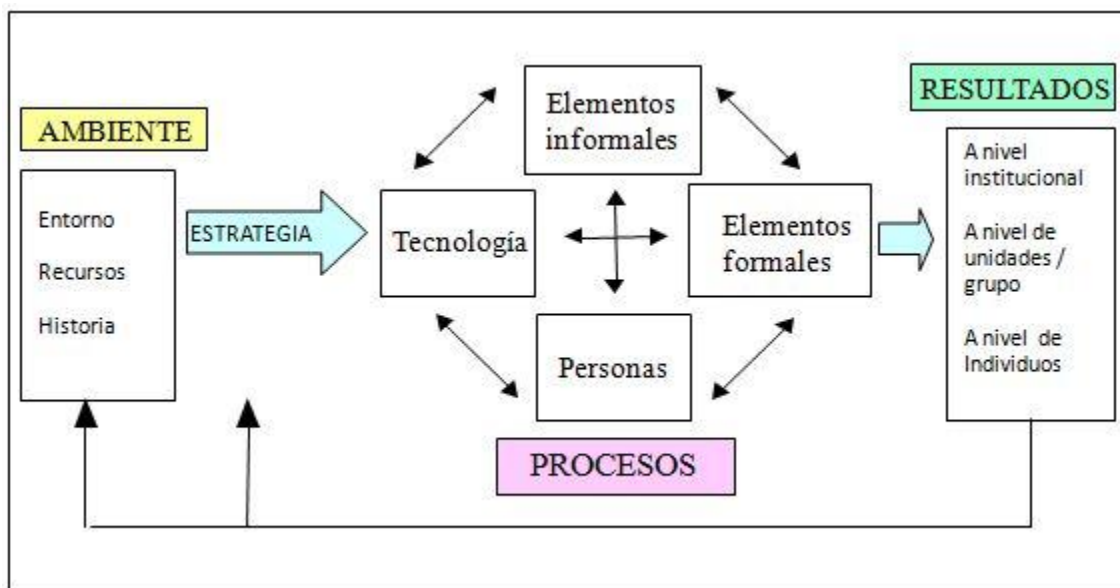


Ilustración 7⁷

La fortaleza del modelo de Nadler-Tushman radica en su capacidad para detectar desajustes sistémicos. En el contexto de “BM”, podría ser útil para comprender las resistencias al cambio interno, mejorar la comunicación entre áreas

⁷ (Velazquez, 2013)

y rediseñar procesos clave vinculados a la preparación de licitaciones públicas (Montes & Rivera, 2023).

La teoría de los sistemas abiertos complementa los modelos anteriores al destacar la necesidad de que las organizaciones mantengan una relación dinámica con su entorno. Las MiPyMEs proveedoras del Estado, como “BM”, deben adaptarse constantemente a los cambios en la normativa, las políticas públicas y las demandas de transparencia (Zamora & Ortiz, 2021).

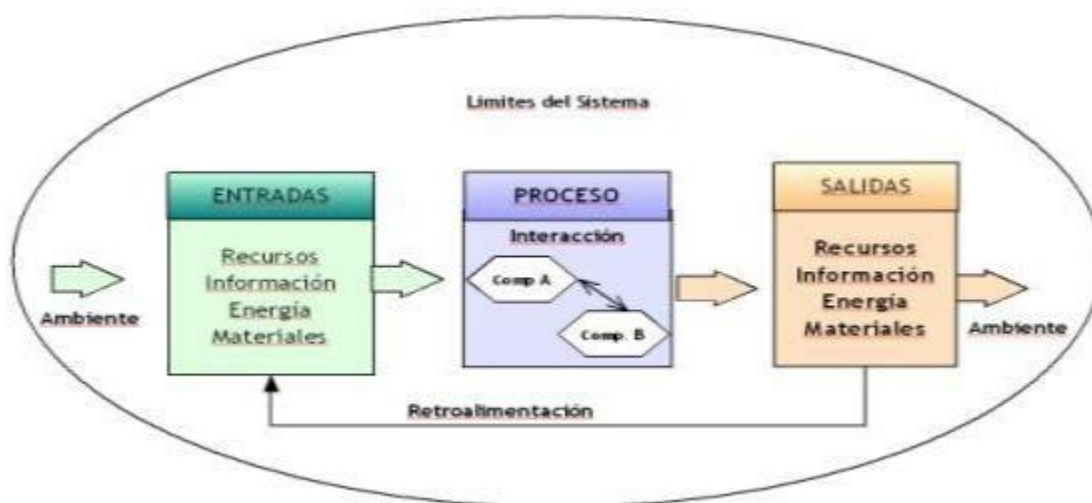


Ilustración 8⁸

En este sentido, los modelos de gestión aplicables a “BM” no solo deben enfocarse en lo interno, sino también integrar herramientas para la vigilancia normativa, el análisis competitivo del entorno gubernamental y la formulación estratégica basada en evidencia (Delgado & Ríos, 2020).

Otro modelo pertinente es la gestión del cambio de Kotter, que propone ocho etapas para lograr transformaciones sostenibles dentro de una organización. Para empresas como “BM” que buscan posicionarse en mercados públicos, este modelo

⁸ (BlogSpot, 2009)

facilita una ruta clara para generar sentido de urgencia, construir liderazgo interno y consolidar cambios culturales orientados al servicio (Martínez & Herrera, 2022).

El modelo de Kotter



Ilustración 9⁹

El modelo de liderazgo transformacional, basado en la inspiración y el compromiso con una visión compartida, puede ayudar a reforzar el rol de los líderes dentro de “BM”. Esta perspectiva es vital cuando se requiere cohesión interna y claridad estratégica para participar en entornos altamente regulados (Morales & Dávila, 2021).

⁹ (Flores, s.f.)



Ilustración 10¹⁰

En paralelo, la gestión basada en resultados (GBR) cobra relevancia en este caso. Esta metodología se enfoca en vincular recursos, actividades y productos con impactos verificables, siendo un enfoque adoptado cada vez más por instituciones públicas y proveedores estratégicos (González & Paredes, 2023).



Ilustración 11¹¹

La GBR se alinea bien con los criterios de evaluación utilizados en licitaciones públicas, donde se valoran resultados medibles, eficiencia operativa y cumplimiento

¹⁰ (EAE Business School Madrid, 2021)

¹¹ (Gobierno de Navarra, s.f.)

normativo. En este contexto, su implementación en “BM” fortalecería los procesos de planificación, seguimiento y mejora continua (Navarrete & Román, 2022).

También debe considerarse la teoría de la ventaja competitiva de Porter, particularmente útil para analizar las fuerzas del mercado, la competencia y los proveedores sustitutos. Aplicada al caso de “BM”, permite explorar cómo diferenciarse en un entorno donde múltiples empresas compiten por contratos públicos (Peña & Cano, 2021).



Ilustración 12¹²

La teoría de recursos y capacidades refuerza la importancia del capital humano como elemento diferenciador en empresas proveedoras del Estado. Invertir en talento, conocimiento institucional y aprendizaje organizacional representa una forma sostenible de posicionamiento (García & Bravo, 2020).

¹² (Albert, s.f.)



Ilustración 13¹³

Cada uno de estos modelos aporta una perspectiva distinta pero complementaria para abordar el caso de “*BM*”. La integración de estos enfoques teóricos puede ayudar a la empresa a estructurar mejor sus estrategias de crecimiento, innovación y profesionalización, especialmente en un contexto tan competitivo como el de las compras públicas consolidadas.

¹³ (ResearchGate, 2019)

III. Metodología

3.1 Generalidades de la metodología

La presente investigación se enfoca en el estudio de caso de la empresa “*BM*”, con el propósito de analizar y mejorar los procesos relacionados con la gestión del capital humano, particularmente en el área de licitaciones públicas. Esta área representa un pilar estratégico para la empresa debido a su participación constante en compras consolidadas del Gobierno de México. Se busca identificar áreas críticas, sistematizar prácticas laborales y proponer líneas de acción orientadas a la eficiencia administrativa, la profesionalización del personal y la alineación con criterios normativos del sector público.

La importancia del estudio radica en el entorno altamente regulado y competitivo en el que opera “*BM*”. Para lograr un posicionamiento sólido en los procesos licitatorios, se requiere de equipos de trabajo capacitados, estructuras organizativas claras y un flujo eficiente de información. En este sentido, la investigación tiene un enfoque práctico que busca contribuir directamente a la toma de decisiones internas, con propuestas que mejoren la coordinación entre áreas y fortalezcan las competencias del personal involucrado en licitaciones.

3.2 Enfoque metodológico

El enfoque elegido es mixto, al combinar elementos cuantitativos y cualitativos. Esta decisión se basa en la necesidad de contar con datos objetivos sobre la situación actual de los procesos internos, pero también en explorar las percepciones, experiencias y propuestas de mejora de quienes participan

directamente en ellos. La combinación de ambos métodos permite lograr un diagnóstico más completo y contextualizado.

Desde el plano cuantitativo, se aplicará una encuesta estructurada que permita recopilar datos medibles sobre la claridad de los procedimientos, la efectividad de la comunicación entre áreas, la carga de trabajo y la satisfacción del personal con los procesos administrativos actuales.

Desde el plano cualitativo, se realizarán entrevistas semiestructuradas a colaboradores clave, con el objetivo de conocer a fondo los retos que enfrentan en su práctica diaria, las barreras que perciben en la ejecución de su trabajo, así como sus opiniones sobre cómo mejorar la gestión de las licitaciones.

Esta estrategia metodológica busca generar un panorama integral que permita identificar con precisión los puntos críticos, proponer soluciones viables desde el conocimiento interno de la organización, y alinear esas soluciones con las expectativas y normativas del sector público.

3.3 Población y muestra

La población está compuesta por aproximadamente 30 colaboradores de distintas áreas de “BM”, todos ellos con funciones relacionadas directa o indirectamente con el proceso de licitaciones públicas. Se trata de un equipo multidisciplinario que incluye perfiles administrativos, jurídicos, comerciales y operativos, con distintos niveles de experiencia en compras gubernamentales.

Dado el número manejable de participantes y su relación directa con el objeto de estudio, se optará por un muestreo censal, lo que significa que se buscará incluir a todos los colaboradores disponibles en el periodo de levantamiento. Esta decisión garantiza representatividad y profundidad en el análisis, al contar con la perspectiva de los distintos actores del proceso.

Los perfiles incluidos en la muestra serán:

- Personal de compras y licitaciones.
- Analistas y auxiliares administrativos.
- Colaboradores del área legal.
- Personal operativo de soporte documental.
- Enlaces comerciales y de seguimiento institucional.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizarán dos instrumentos principales para la recolección de información:

Encuesta estructurada: Será aplicada de manera digital o presencial, según convenga al contexto operativo. Contará con preguntas cerradas utilizando una escala tipo Likert (1 a 5) que abordará aspectos como:

- Conocimiento y aplicación de procedimientos normativos.
- Nivel de colaboración entre departamentos.
- Claridad de roles y responsabilidades.
- Incidencia de errores o retrabajos en el proceso licitatorio.
- Percepción de carga laboral y soporte institucional.

Entrevistas semiestructuradas: Se llevarán a cabo con una muestra representativa del equipo, priorizando a quienes ocupan roles estratégicos o de

coordinación. El propósito será profundizar en aspectos no medibles por la encuesta, como:

- Obstáculos y cuellos de botella operativos.
- Factores que afectan la calidad de las propuestas licitatorias.
- Opiniones sobre la cultura organizacional y la toma de decisiones.
- Sugerencias sobre cómo fortalecer los procesos internos y el capital humano.

3.5 Procedimiento

La implementación de los instrumentos se realizará durante un periodo de dos semanas, con el consentimiento informado de los participantes. La confidencialidad de los datos será garantizada, y se evitará cualquier uso que pueda comprometer la identidad o cargo de los colaboradores.

Los datos cuantitativos serán analizados mediante herramientas de estadística descriptiva, con apoyo de software especializado, para identificar tendencias, promedios y desviaciones en las respuestas. Los resultados se presentarán en gráficos y tablas comparativas.

La información cualitativa será sistematizada mediante análisis de contenido, clasificando las respuestas por categorías temáticas. Esta información permitirá comprender con mayor profundidad los factores humanos y culturales que inciden en la eficacia de los procesos de licitación.

Este procedimiento metodológico permitirá generar recomendaciones prácticas, alineadas con el contexto real de “BM”, contribuyendo a la

profesionalización del equipo, la optimización de recursos y el fortalecimiento del cumplimiento normativo en sus relaciones con el sector público.

3.6 Encuesta

A continuación, se presenta una encuesta dirigida a los colaboradores de “*BM*” que participan activamente en los procesos de licitaciones públicas. El propósito de este instrumento es obtener información relevante sobre su percepción respecto a la claridad de los procedimientos, la comunicación entre áreas, la capacitación recibida, el uso de herramientas institucionales y la eficiencia operativa en la gestión de compras consolidadas (Cuadro 1).

Los datos recabados permitirán identificar fortalezas y áreas de mejora en la estructura organizacional, con el fin de proponer estrategias que optimicen la participación de la empresa en procesos licitatorios del Gobierno de México, mediante una mejor gestión del capital humano involucrado.

Cuadro 1.

Encuesta.

Encuesta: Percepción de los procesos internos en el área de licitaciones

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores sobre los procesos, la comunicación, la organización del trabajo y las condiciones que influyen en la eficiencia y calidad de las licitaciones públicas en "BM".

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca la opción que mejor represente tu nivel de acuerdo.

1._ Conozco claramente los procedimientos que debo seguir para participar en una licitación pública.

1 2 3 4 5

2._ Las funciones y responsabilidades dentro del equipo de licitaciones están bien definidas.

1 2 3 4 5

3._ Recibo la información necesaria de otras áreas (legal, comercial, logística) de forma oportuna y clara.

1 2 3 4 5

4._ Considero que existe una buena coordinación entre los diferentes departamentos que participan en las licitaciones.

1 2 3 4 5

5._ Los tiempos establecidos para preparar y entregar propuestas en licitaciones son adecuados.

1 2 3 4 5

6._ Los errores o retrabajos en la documentación de licitaciones son poco frecuentes.

1 2 3 4 5

7._ He recibido capacitación suficiente para desempeñar mis funciones dentro del proceso licitatorio.

1 2 3 4 5

8._ Las herramientas tecnológicas y administrativas que utilizamos son adecuadas para cumplir con los requisitos de las licitaciones.

1 2 3 4 5

9._ Me siento escuchado(a) cuando propongo mejoras o detecto problemas en el proceso.

1 2 3 4 5

10._ Considero que "BM" está fortaleciendo su capacidad institucional para competir en las compras consolidadas del gobierno.

1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Entrevista

Como parte del enfoque metodológico cualitativo, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de “*BM*” que participan directamente en los procesos de licitaciones públicas. El objetivo de este instrumento fue profundizar en las percepciones, experiencias y propuestas de mejora expresadas por el personal, en torno a la estructura organizativa, la comunicación interna, la capacitación recibida y los retos cotidianos en la preparación de propuestas para compras consolidadas del Gobierno de México (Cuadro 2).

Esta herramienta complementa la información cuantitativa obtenida mediante la encuesta, y permite identificar aspectos subjetivos y operativos que influyen en la efectividad del capital humano, contribuyendo a la construcción de un diagnóstico integral para la toma de decisiones estratégicas.

Cuadro 2.

Entrevista.

Entrevista: Gestión del capital humano en procesos de licitaciones públicas

Objetivo: Explorar de manera cualitativa las experiencias, retos y propuestas de mejora de los colaboradores que forman parte del equipo que participa en las compras consolidadas del Gobierno de México.

Preguntas

- 1.- ¿Cómo describirías tu experiencia general participando en los procesos de licitación pública dentro de la empresa?
- 2.- ¿Consideras que los procedimientos internos relacionados con licitaciones están bien estructurados? ¿Por qué?
- 3.- ¿Qué dificultades o barreras enfrentas con mayor frecuencia durante la preparación o seguimiento de una licitación?
- 4.- ¿Cómo calificarías la comunicación entre tu área y otros departamentos involucrados (legal, compras, logística, dirección)?
- 5.- ¿Se ha recibido la capacitación suficiente para desempeñar tu rol en este tipo de procesos? ¿Qué temas consideras agregar y/o reforzar?
- 6.- ¿Has tenido la oportunidad de proponer mejoras en los procedimientos? Si es así, ¿cómo ha sido recibida tu retroalimentación?
- 7.- ¿Qué herramientas administrativas o tecnológicas utilizas en tu trabajo diario? ¿Consideras que son eficientes?
- 8.- ¿De qué manera influye la cultura organizacional de “BM” en el desarrollo del trabajo en equipo y la resolución de problemas en licitaciones?
- 9.- ¿Qué tipo de apoyo consideras que debería brindar la empresa para fortalecer tu desempeño en estos procesos?
- 10.- En tu opinión, ¿qué debería hacer “BM” para mejorar su posicionamiento en las compras consolidadas del Gobierno a partir de la gestión del capital humano?

Fuente: Elaboración propia.

IV. Resultados

4.1 Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los colaboradores de “BM” que participan en el área de licitaciones públicas. Este instrumento tuvo como objetivo conocer la percepción interna sobre aspectos clave del proceso licitatorio, tales como la claridad de los procedimientos, la definición de funciones, la comunicación interdepartamental, el uso de herramientas tecnológicas, la capacitación recibida y la capacidad organizacional para responder a los retos de las compras consolidadas del Gobierno de México.

La encuesta se aplicó a 30 colaboradores y aun siendo que no se utilizó una fórmula estadística específica para determinar el tamaño de la muestra, estudios en investigación cualitativa sugieren que una muestra de este tamaño puede ser suficiente para alcanzar la saturación de datos en estudios de caso. Por ejemplo (Morse, J.M. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, 1994), nos menciona que *una muestra de entre 30 y 50 participantes es adecuada para estudios cualitativos, ya que permite obtener una comprensión profunda del fenómeno sin redundancias significativas en los datos.*

Dado que este trabajo corresponde a un estudio de caso y no a una tesis, no es estrictamente necesario el uso de métodos estadísticos rigurosos para la determinación del tamaño de muestra; sin embargo, es recomendable incluir esta justificación para fortalecer la validez metodológica del estudio.

Dentro de las actividades de preparación, gestión y seguimiento de propuestas licitatorias, los resultados cuantitativos se presentan en porcentajes y reflejan una panorámica actual sobre las fortalezas y áreas de oportunidad en la gestión del capital humano dentro del proceso de contratación pública. Esta información permitirá establecer líneas de mejora continua en el desempeño organizacional, con el fin de fortalecer la competitividad de la empresa en el sector gubernamental.

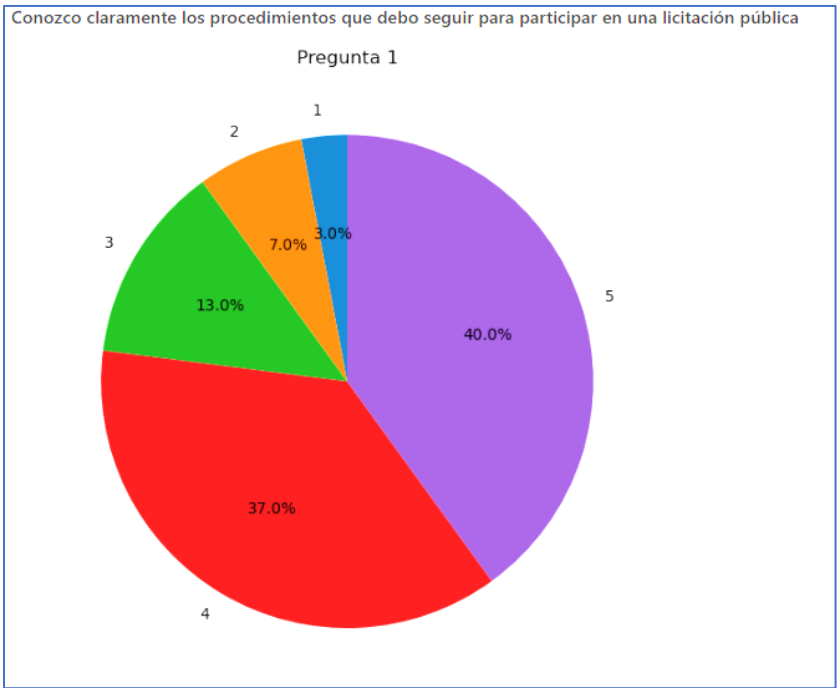
Resultados de la Encuesta: Percepción de los procesos internos en el área de licitaciones

1. Conozco claramente los procedimientos que debo seguir para participar en una licitación pública

Los resultados obtenidos en la primera afirmación reflejan que una proporción significativa de los colaboradores encuestados en “BM” tiene claridad respecto a los procedimientos necesarios para participar en una licitación pública (Gráfica 1).

Gráfica 1.

Conocimiento de los procesos a seguir para participar en una licitación pública.



Fuente: Elaboración propia.

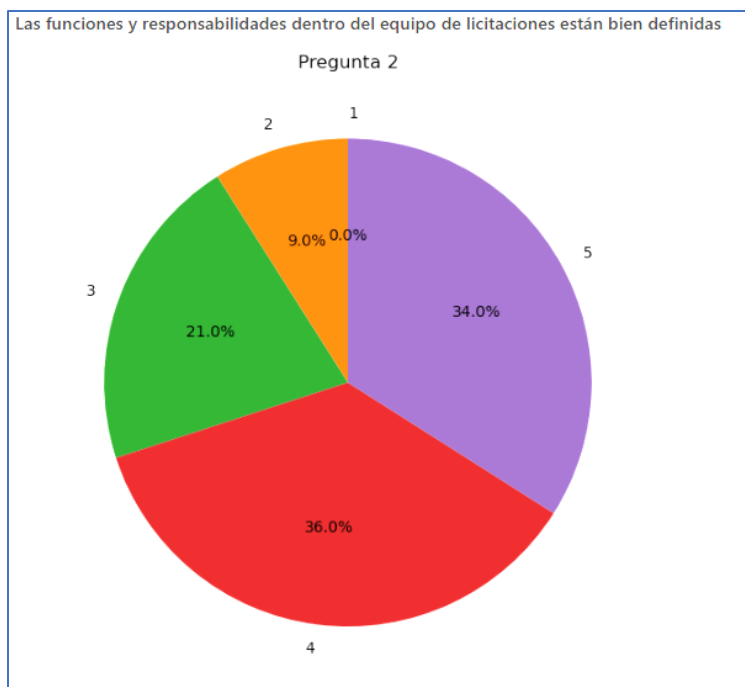
Un 40% de los participantes seleccionó la opción más alta, lo que indica que cuatro de cada diez colaboradores se sienten completamente seguros sobre los pasos que deben seguir en este tipo de procesos. Asimismo, un 37% eligió el nivel cuatro de la escala, lo que sugiere un nivel de comprensión bastante aceptable, aunque quizás aún perfectible en algunos aspectos específicos. En conjunto, estas dos categorías concentran el 77% de las respuestas, lo cual habla de una base sólida en cuanto al conocimiento operativo dentro del equipo. Sin embargo, también es importante destacar que existe un 13% que se mantuvo neutral, así como un 10% que manifestó niveles bajos de comprensión (opciones uno y dos). Este segmento, aunque menor, evidencia la necesidad de reforzar la comunicación interna y asegurar que todos los colaboradores cuenten con la misma claridad, independientemente de su antigüedad o rol específico. La homogeneidad en la comprensión de los procedimientos es clave para garantizar eficiencia, evitar errores administrativos y mejorar la respuesta institucional ante convocatorias gubernamentales. Por lo tanto, aunque los resultados son en general positivos, conviene implementar estrategias de reforzamiento continuo y acompañamiento operativo para elevar al máximo la certidumbre del personal en sus funciones licitatorias.

2. Las funciones y responsabilidades dentro del equipo de licitaciones están bien definidas

Los resultados obtenidos en la primera afirmación reflejan que una proporción significativa de los colaboradores encuestados en “BM” tiene claridad respecto a los procedimientos necesarios para participar en una licitación pública (Gráfica 2).

Gráfica 2.

Funciones y responsabilidades del equipo de licitaciones bien definidas.



Fuente: Elaboración propia.

Un 40% de los participantes seleccionó la opción más alta, lo que indica que cuatro de cada diez colaboradores se sienten completamente seguros sobre los pasos que deben seguir en este tipo de procesos. Asimismo, un 37% eligió el nivel cuatro de la escala, lo que sugiere un nivel de comprensión bastante aceptable, aunque quizás aún perfectible en algunos aspectos específicos. En conjunto, estas dos categorías concentran el 77% de las respuestas, lo cual habla de una base sólida en cuanto al conocimiento operativo dentro del equipo.

Sin embargo, también es importante destacar que existe un 13% que se mantuvo neutral, así como un 10% que manifestó niveles bajos de comprensión (opciones uno y dos). Este segmento, aunque menor, evidencia la necesidad de

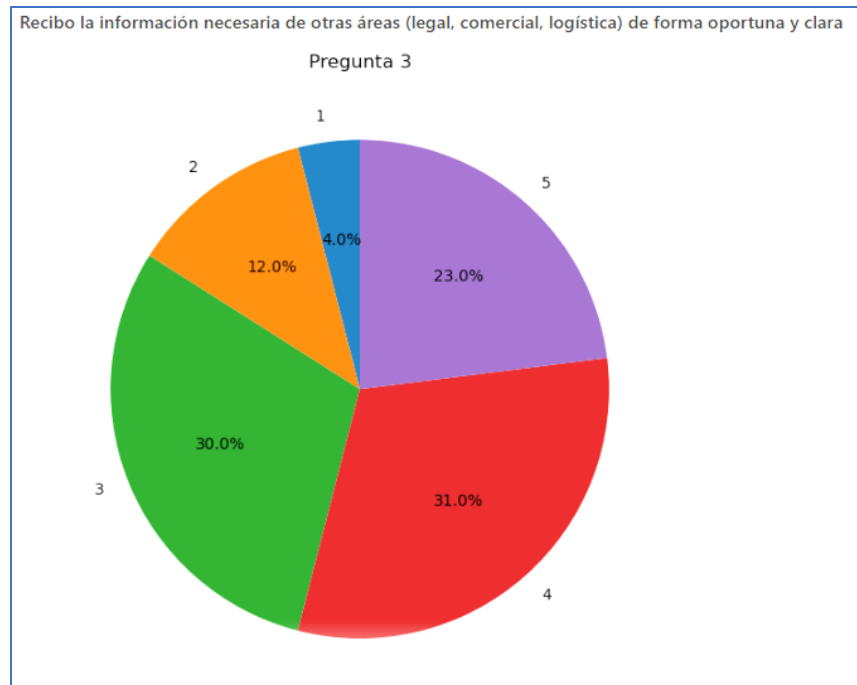
reforzar la comunicación interna y asegurar que todos los colaboradores cuenten con la misma claridad, independientemente de su antigüedad o rol específico. La homogeneidad en la comprensión de los procedimientos es clave para garantizar eficiencia, evitar errores administrativos y mejorar la respuesta institucional ante convocatorias gubernamentales. Por lo tanto, aunque los resultados son en general positivos, conviene implementar estrategias de reforzamiento continuo y acompañamiento operativo para elevar al máximo la certidumbre del personal en sus funciones licitatorias.

3. Recibo la información necesaria de otras áreas (legal, comercial, logística) de forma oportuna y clara

Los resultados obtenidos en relación con la recepción de información proveniente de otras áreas como legal, comercial y logística reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto a la oportunidad y claridad con la que se brinda dicha información (Gráfica 3).

Gráfica 3.

Recepción de la información necesaria de otras áreas de forma oportuna y clara.



Fuente: Elaboración propia.

Un 54% de los encuestados calificó esta cuestión con un 4 o 5, lo que indica que más de la mitad considera que los datos que reciben son oportunos y claros, facilitando así la coordinación entre departamentos. Sin embargo, existe un porcentaje significativo, cercano al 30%, que se sitúa en una valoración intermedia (3), lo que puede sugerir que aunque la comunicación es adecuada, todavía hay espacio para mejorar en términos de rapidez o precisión. Finalmente, un 16% de los participantes mostró insatisfacción o dudas sobre la calidad o puntualidad de la información, lo que pone en evidencia que algunos procesos de intercambio de datos aún presentan deficiencias que podrían afectar la eficiencia general del equipo. Estos resultados apuntan a la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna para asegurar que toda la información crucial fluya de manera

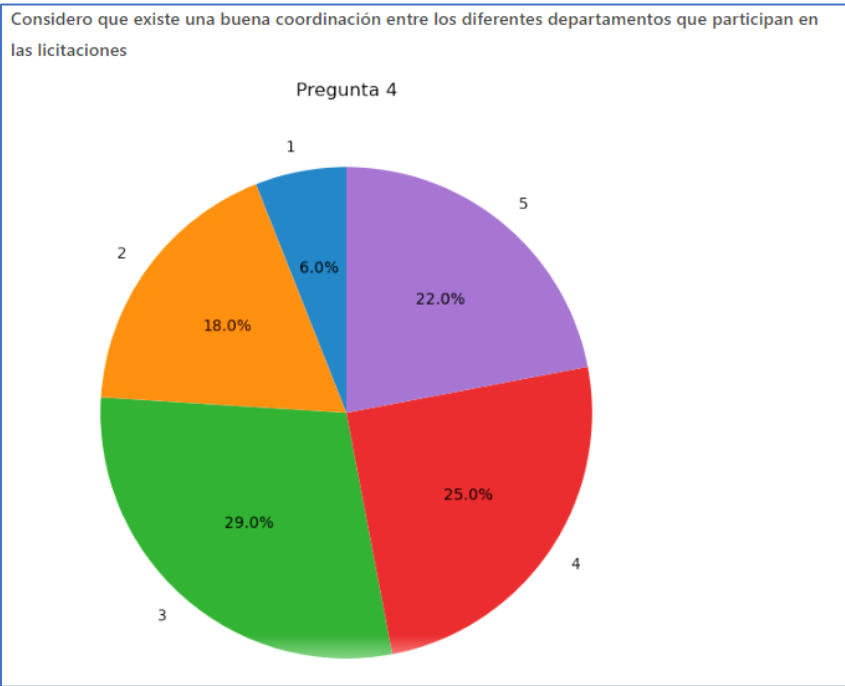
más constante y efectiva, favoreciendo así el desempeño integral de la organización.

4. Considero que existe una buena coordinación entre los diferentes departamentos que participan en las licitaciones

Los datos obtenidos respecto a la percepción sobre la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en las licitaciones muestran una distribución bastante equilibrada, aunque con un leve sesgo hacia opiniones favorables (Gráfica 4).

Gráfica 4.

Consideración de una buena coordinación entre departamentos que participan en licitaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Cerca del 47% de los participantes evaluó la coordinación con una puntuación de 4 o 5, lo que indica que casi la mitad considera que existe una buena colaboración y sincronización entre las áreas para llevar a cabo los procesos de licitación. Sin embargo, un porcentaje considerable, alrededor del 29%, optó por una valoración intermedia (3), reflejando cierta incertidumbre o percepción de que la coordinación podría ser mejorada. Por otro lado, un 24% calificó negativamente la coordinación, lo que sugiere que, para una parte significativa del equipo, la interacción entre departamentos presenta deficiencias que pueden generar dificultades operativas. Estos resultados evidencian la necesidad de reforzar las estrategias y canales de comunicación y trabajo conjunto, para lograr una integración más fluida y efectiva que permita optimizar los resultados en los procesos de licitación.

5. Los tiempos establecidos para preparar y entregar propuestas en licitaciones son adecuados

Los resultados sobre la percepción de los tiempos establecidos para preparar y entregar propuestas en licitaciones reflejan una opinión dividida, aunque con una ligera tendencia hacia la aceptación (Gráfica 5).

Gráfica 5.

Tiempos establecidos adecuados para preparar y entregar propuestas en licitaciones.



Fuente: Elaboración propia.

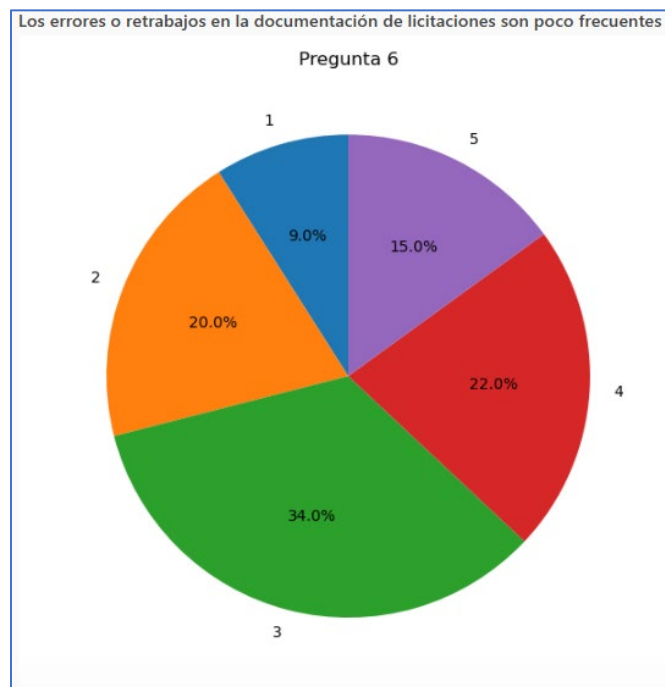
Un 51% de los participantes otorgó calificaciones de 4 o 5, lo que sugiere que más de la mitad considera que los plazos son razonables y permiten realizar el trabajo de manera adecuada. No obstante, un 31% se ubicó en una valoración intermedia (3), lo que puede interpretarse como una señal de que, aunque los tiempos no son totalmente insatisfactorios, podrían presentar ciertos desafíos o limitaciones en su aplicación práctica. Además, un 18% manifestó insatisfacción con los plazos, indicando que para una parte del equipo los tiempos resultan insuficientes o poco realistas, afectando la calidad o la preparación de las propuestas. Estos hallazgos señalan la importancia de revisar y, en caso necesario, ajustar los calendarios para asegurar que se disponga del tiempo necesario que permita elaborar propuestas competitivas y bien fundamentadas.

6. Los errores o re trabajos en la documentación de licitaciones son poco frecuentes

Los datos obtenidos acerca de la frecuencia de errores o retrabajos en la documentación de licitaciones revelan que existe una percepción mayormente neutral o preocupante respecto a este aspecto (Gráfica 6).

Gráfica 6.

Errores o re trabajos en la documentación son poco frecuentes.



Fuente: Elaboración propia.

Un 37% de los participantes considera que los errores o retrabajos son poco frecuentes, reflejando una evaluación positiva sobre la calidad y precisión del trabajo documental. Sin embargo, una proporción significativa, que alcanza el 29%, percibe que estos errores ocurren con cierta regularidad, lo que indica que todavía existen

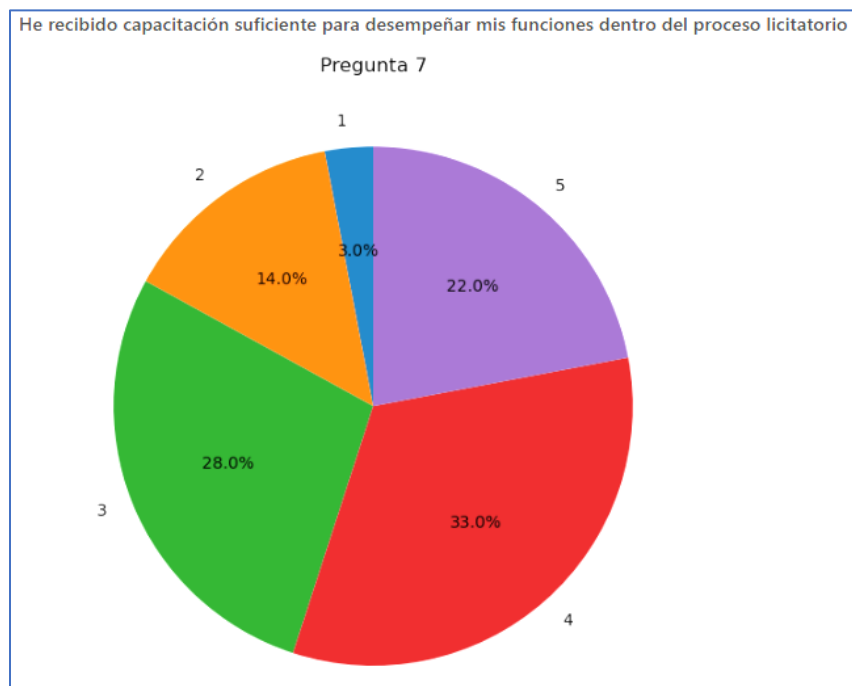
áreas susceptibles a mejoras en los procesos de revisión y control. Además, el 34% restante se sitúa en una posición intermedia, lo que sugiere que para muchos la situación no es ni completamente satisfactoria ni alarmante, pero sí con margen para optimización. Esta distribución evidencia la necesidad de implementar mecanismos más rigurosos y sistemáticos que reduzcan las fallas y minimicen el re trabajo, lo cual sería fundamental para incrementar la eficiencia y confiabilidad en la gestión de la documentación durante las licitaciones.

7. He recibido capacitación suficiente para desempeñar mis funciones dentro del proceso licitatorio

Los resultados referentes a la percepción sobre la capacitación recibida para desempeñar funciones dentro del proceso licitatorio reflejan una valoración mayoritariamente positiva, aunque con áreas por fortalecer (Gráfica 7).

Gráfica 7.

Recepción de capacitación suficiente para desempeñar las funciones dentro de un proceso licitatorio.



Fuente: Elaboración propia.

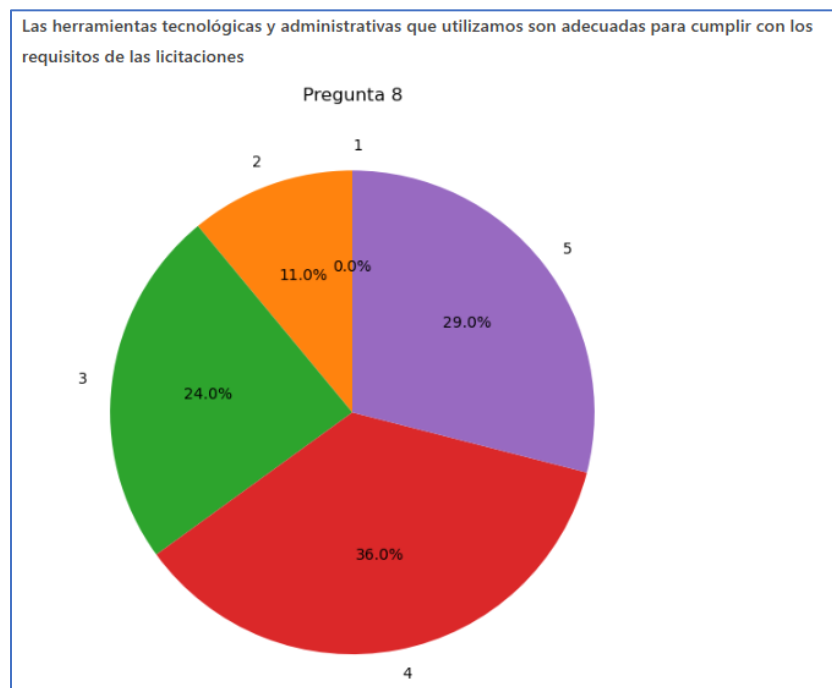
Un 55% de los encuestados calificó con un 4 o 5, lo que indica que más de la mitad considera que la formación recibida ha sido suficiente para enfrentar adecuadamente sus responsabilidades en este ámbito. No obstante, un 28% se ubicó en un nivel intermedio (3), lo que sugiere que existe una sensación de preparación aceptable, pero con la percepción de que podrían beneficiarse de capacitaciones adicionales. Por otro lado, un 17% manifestó que la formación ha sido insuficiente, lo cual revela que una parte del equipo requiere un mayor apoyo en términos de entrenamiento para cumplir eficientemente con sus tareas. Estos resultados señalan la importancia de fortalecer los programas de capacitación continua para asegurar que todos los involucrados cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios, incrementando así la eficacia y calidad en los procesos de licitación.

8. Las herramientas tecnológicas y administrativas que utilizamos son adecuadas para cumplir con los requisitos de las licitaciones

Los resultados sobre la adecuación de las herramientas tecnológicas y administrativas utilizadas en el proceso de licitaciones muestran una percepción mayormente favorable entre los participantes (Gráfica 8).

Gráfica 8.

Herramientas tecnológicas y administrativas usadas son adecuadas para cumplir con los requisitos de las licitaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Un 65% de los encuestados calificó con un 4 o 5, lo que indica que la mayoría considera que los recursos disponibles son adecuados para cumplir con los requisitos y demandas del proceso licitatorio. Esta valoración positiva sugiere que

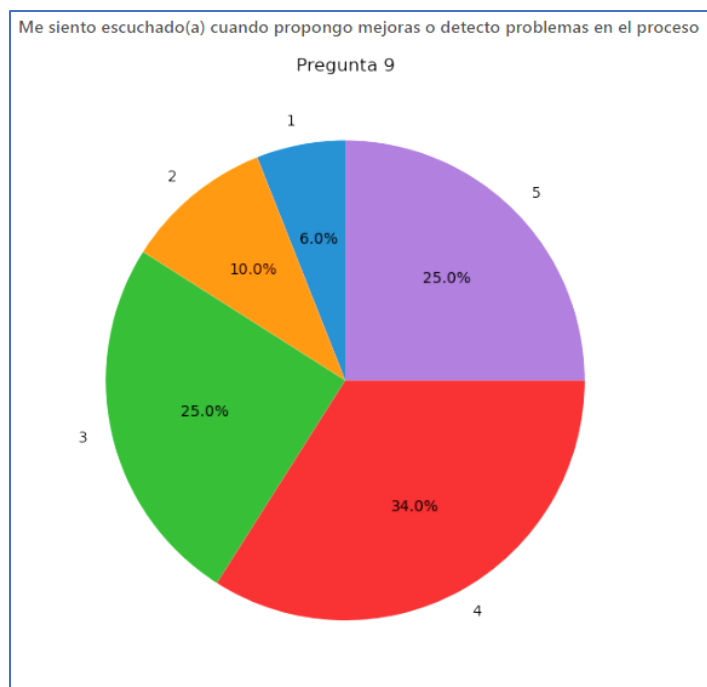
las plataformas, sistemas y métodos administrativos actuales facilitan el trabajo y contribuyen a la eficiencia en la preparación y presentación de propuestas. Sin embargo, un 24% se posicionó en un nivel intermedio (3), reflejando una postura neutral o con reservas, posiblemente señalando oportunidades para mejorar o actualizar ciertas herramientas. Además, un 11% consideró que las herramientas no son suficientes o adecuadas, lo que evidencia que existe un sector que enfrenta dificultades por limitaciones tecnológicas o administrativas. En conjunto, estos resultados subrayan la importancia de mantener y potenciar la inversión en tecnología y sistemas administrativos para asegurar que se adapten a las necesidades cambiantes y permitan un desempeño óptimo en las licitaciones.

9. Me siento escuchado(a) cuando propongo mejoras o detecto problemas en el proceso

Los resultados sobre la percepción de ser escuchado al proponer mejoras o identificar problemas en el proceso licitatorio reflejan una tendencia mayormente positiva, aunque con espacio para avanzar (Gráfica 9).

Gráfica 9.

Me siento escuchado al proponer mejoras o detecto problemas en el proceso.



Fuente: Elaboración propia.

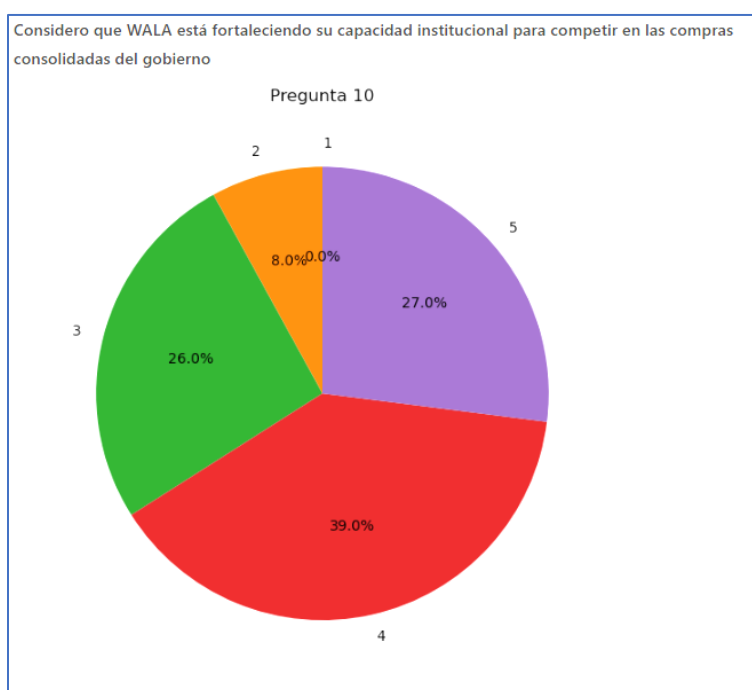
Un 59% de los encuestados otorgó una calificación de 4 o 5, lo que indica que una mayoría siente que sus opiniones y observaciones son tomadas en cuenta por la organización, generando un ambiente de apertura y disposición para el diálogo constructivo. Sin embargo, un 25% se encuentra en una posición neutral (3), lo que podría interpretarse como una falta de claridad o experiencias mixtas respecto a la receptividad de sus aportes. Por otro lado, un 16% manifestó sentir que no son escuchados adecuadamente, lo cual señala que aún existen barreras o áreas donde la comunicación y el reconocimiento de propuestas pueden mejorarse para fomentar una cultura más participativa. Estos datos sugieren la necesidad de fortalecer los canales y mecanismos de retroalimentación, asegurando que cada colaborador perciba que su voz tiene impacto real en la mejora continua del proceso licitatorio.

10. Considero que “BM” está fortaleciendo su capacidad institucional para competir en las compras consolidadas del gobierno

Los resultados obtenidos sobre la percepción de que “BM” está fortaleciendo su capacidad institucional para competir en las compras consolidadas del gobierno reflejan un panorama mayormente optimista (Gráfica 10).

Gráfica 10.

Consideración de que “BM” está fortaleciendo su capacidad institucional para competir en las compras consolidadas del gobierno.



Fuente: Elaboración propia.

Un 66% de los participantes otorgó calificaciones de 4 o 5, lo que demuestra que una amplia mayoría confía en que la organización está avanzando de manera significativa en el desarrollo de sus habilidades y recursos para afrontar con éxito

estos procesos competitivos. Este sentimiento de progreso institucional puede generar un mayor compromiso y motivación entre los colaboradores, al reconocer que se están implementando estrategias y mejoras efectivas. Sin embargo, un 26% se mantiene en una posición neutral (3), lo que puede indicar cierto escepticismo o la necesidad de evidencias más claras sobre estos avances. Solo un pequeño 8% expresó dudas o una visión negativa, señalando que aún existen retos por superar. En conjunto, estos datos sugieren que, aunque se percibe un fortalecimiento, es importante continuar con acciones concretas y comunicación efectiva para consolidar la confianza y asegurar un crecimiento sostenido en la capacidad de competir en el mercado gubernamental.

4.2 Resultados de la entrevista

Con el propósito de comprender a mayor profundidad cómo viven los colaboradores de “BM” su participación en los procesos de licitación pública, se realizó una entrevista cualitativa a integrantes del equipo responsable de este ámbito estratégico. Los testimonios recopilados permiten visibilizar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad dentro de la gestión del capital humano, especialmente en lo relacionado con la coordinación interdepartamental, la preparación técnica, el uso de herramientas tecnológicas y el aprovechamiento de la retroalimentación interna.

Los hallazgos revelan tendencias alineadas con los desafíos actuales en las contrataciones públicas, destacando el papel fundamental de la cultura organizacional, la capacitación continua y la comunicación efectiva para consolidar una participación competitiva en las compras consolidadas del Gobierno de México.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos para cada una de las preguntas aplicadas en la entrevista.

1. ¿Cómo describirías tu experiencia general participando en los procesos de licitación pública dentro de la empresa?

La mayoría de los colaboradores entrevistados expresó que su experiencia en los procesos de licitación pública ha sido desafiante, pero también enriquecedora. Quienes tienen mayor tiempo en el área reconocen que han enfrentado una curva de aprendizaje importante, especialmente al inicio, cuando los procesos les resultaban complejos y exigentes en cuanto a documentación y cumplimiento normativo. No obstante, con el paso del tiempo han adquirido mayor seguridad, en parte gracias al trabajo en equipo y al apoyo de compañeros con mayor experiencia. También señalaron que el ambiente laboral, a pesar del estrés que implican los cierres de convocatorias, es colaborativo y permite el desarrollo de habilidades tanto técnicas como administrativas. Varios mencionaron que las licitaciones se han convertido en una oportunidad para crecer profesionalmente y ampliar su conocimiento del sector público. Sin embargo, también señalaron que el ritmo acelerado y la presión constante pueden generar desgaste si no se equilibran con una adecuada planeación y distribución de cargas de trabajo.

2. ¿Consideras que los procedimientos internos relacionados con licitaciones están bien estructurados? ¿Por qué?

Las respuestas en torno a la estructura de los procedimientos internos muestran una percepción dividida. Algunos colaboradores consideran que existe una base sólida de procesos estandarizados, especialmente en lo que respecta a la recopilación de documentos y al uso de formatos comunes. Sin embargo, otros señalaron que aún hay pasos que no están claramente definidos o que se aplican de forma distinta según el tipo de licitación, lo cual genera incertidumbre y retrabajo. Uno de los comentarios recurrentes fue que, aunque se cuenta con lineamientos generales, hacen falta manuales más detallados y actualizados que orienten cada

fase del proceso, desde el análisis de la convocatoria hasta el cierre administrativo del contrato. Asimismo, se observó una necesidad de homologar criterios entre áreas, ya que en ocasiones las instrucciones desde dirección o legal se interpretan de manera diferente. La mayoría coincidió en que sería útil establecer una metodología más formal para gestionar cada etapa del proceso, con responsables, plazos y entregables claramente definidos.

3. ¿Qué dificultades o barreras enfrentas con mayor frecuencia durante la preparación o seguimiento de una licitación?

Las principales barreras identificadas durante la preparación y seguimiento de una licitación se relacionan con los tiempos ajustados para entregar las propuestas y la falta de información completa desde el inicio del proceso. Varios colaboradores mencionaron que, en ocasiones, las bases de licitación son modificadas por las entidades convocantes con muy poco margen de tiempo, lo que obliga a rehacer documentos o ajustar propuestas bajo presión. También se destacó la dificultad para obtener información técnica clave desde otras áreas, lo que retrasa la integración de la propuesta. Otro obstáculo frecuente es la validación de documentos con terceros externos (como proveedores o peritos), quienes no siempre responden con la rapidez necesaria. Algunos entrevistados hicieron énfasis en que el seguimiento posterior a la entrega suele ser desorganizado, especialmente cuando no se designa con claridad quién da continuidad al proceso hasta la firma del contrato. Estas dificultades, aunque no imposibilitan el cumplimiento, sí generan estrés y aumentan el margen de error.

4. ¿Cómo calificarías la comunicación entre tu área y otros departamentos involucrados (legal, compras, logística, dirección)?

La comunicación interdepartamental fue descrita como funcional, pero perfectible. Los participantes coincidieron en que existe disposición para colaborar, sin embargo, los canales de comunicación no siempre son los más eficaces. En momentos clave del proceso, como la revisión legal de contratos o la definición de precios con compras, se presentan retrasos o falta de alineación. Algunos colaboradores señalaron que la comunicación suele depender de relaciones personales más que de procedimientos institucionales, lo que genera desigualdades en el flujo de información. En particular, se mencionó que el área de logística no siempre está enterada a tiempo de los compromisos adquiridos en las licitaciones, lo que ocasiona dificultades en la entrega posterior. También se identificaron mejoras en la comunicación con dirección en los últimos meses, especialmente con la implementación de reuniones periódicas. Sin embargo, los entrevistados recomiendan establecer canales formales, como una plataforma compartida o cronogramas conjuntos, que permitan una mejor coordinación entre las áreas.

5. ¿Crees que la capacitación que has recibido es suficiente para desempeñar tu rol en este tipo de procesos? ¿Qué temas consideras necesarios reforzar?

Las respuestas revelaron que, si bien la mayoría de los colaboradores ha recibido algún tipo de capacitación relacionada con los procesos de licitación, esta ha sido esporádica y en muchos casos limitada a aspectos básicos. Algunos comentaron que su aprendizaje ha sido principalmente empírico, a través de la experiencia y el acompañamiento de colegas, más que mediante una formación estructurada impartida por la empresa. Entre los temas que identificaron como prioritarios para reforzar, destacan el dominio de plataformas gubernamentales

como CompraNet, la interpretación legal de cláusulas contractuales, y el análisis técnico de requisitos administrativos complejos. También se solicitó formación en gestión de riesgos y elaboración de propuestas económicas más competitivas. Varios entrevistados coincidieron en que, ante la creciente competencia en el sector público, es indispensable contar con una estrategia de capacitación continua que no solo actualice conocimientos, sino que también desarrolle habilidades blandas como negociación, liderazgo y manejo del estrés.

6. ¿Has tenido la oportunidad de proponer mejoras en los procedimientos? Si es así, ¿cómo ha sido recibida tu retroalimentación?

En general, los colaboradores manifestaron haber tenido espacios para compartir observaciones o sugerencias, aunque con resultados diversos en cuanto a la respuesta de la organización. Algunos comentaron que sus propuestas han sido escuchadas, especialmente cuando se trata de ajustes prácticos que permiten ganar tiempo o evitar errores frecuentes. Sin embargo, también se señaló que no siempre se da seguimiento a esas ideas, o que se carece de un mecanismo formal para canalizar y evaluar las mejoras sugeridas. La mayoría expresó que sería valioso establecer un buzón o comité interno donde puedan presentarse propuestas de mejora con periodicidad, e incluso evaluarse colectivamente. Varios coincidieron en que sentirse escuchados y que sus aportaciones se traduzcan en cambios visibles aumentaría la motivación y el sentido de pertenencia. También se identificó una oportunidad para fomentar una cultura organizacional más abierta al cambio, donde la retroalimentación no se perciba como crítica, sino como parte del fortalecimiento institucional.

7. ¿Qué herramientas administrativas o tecnológicas utilizas en tu trabajo diario? ¿Consideras que son eficientes?

Los colaboradores reportaron el uso habitual de herramientas como Excel, Word, correos institucionales, carpetas compartidas en la nube y, en algunos casos, software de gestión documental. Aunque la mayoría considera estas herramientas funcionales, también señalaron que muchas veces resultan insuficientes ante la complejidad y el volumen de información que se maneja en una licitación. Se mencionaron limitaciones como la falta de automatización, el riesgo de pérdida de archivos por falta de respaldo centralizado y la duplicidad de documentos al no contar con un sistema integrado. Algunos propusieron implementar plataformas especializadas para licitaciones o un software ERP que permita dar seguimiento en tiempo real al avance de cada propuesta. También se expresó la necesidad de capacitar al equipo en el uso de nuevas tecnologías, ya que algunos procesos siguen siendo manuales por desconocimiento o resistencia al cambio. En general, se reconoce que la tecnología es clave para mejorar la eficiencia, pero se requiere inversión y acompañamiento para lograr su adopción efectiva.

8. ¿De qué manera influye la cultura organizacional de “BM” en el desarrollo del trabajo en equipo y la resolución de problemas en licitaciones?

La cultura organizacional de “BM” fue descrita como colaborativa y orientada a resultados, aunque con aspectos que aún pueden fortalecerse. Los entrevistados señalaron que existe una disposición general a trabajar en equipo, especialmente cuando se presentan desafíos urgentes o convocatorias de alto impacto. Sin embargo, también se evidenciaron tensiones cuando hay sobrecarga de trabajo o falta de coordinación, lo cual puede generar fricciones entre áreas. Varios colaboradores destacaron que la cultura de la empresa permite la participación

activa y el diálogo abierto, aunque se requiere seguir consolidando una visión compartida entre todos los departamentos implicados en los procesos de licitación. Asimismo, se valoró positivamente el liderazgo cercano de algunos jefes de área, quienes actúan como facilitadores ante situaciones críticas. Para fomentar un ambiente más propositivo, se recomendó implementar actividades de integración interdepartamental, así como establecer espacios formales de reconocimiento y aprendizaje colectivo tras cada proceso de licitación, ya sea exitoso o no.

9. ¿Qué tipo de apoyo consideras que debería brindar la empresa para fortalecer tu desempeño en estos procesos?

Los colaboradores expresaron que uno de los apoyos más necesarios es contar con mayor claridad en los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, así como cronogramas definidos desde el inicio de cada convocatoria. También mencionaron que sería útil contar con asesoría técnica permanente, especialmente en temas legales y normativos que cambian con frecuencia. Varios entrevistados propusieron que la empresa cree un repositorio de buenas prácticas, ejemplos de propuestas exitosas y documentos tipo que sirvan como guía. Otro aspecto considerado relevante fue la posibilidad de acceder a capacitaciones externas, certificaciones o eventos del sector público para mantenerse actualizados y generar redes de contacto. Asimismo, se sugirió contar con un equipo de soporte administrativo que libere al personal técnico de tareas repetitivas. Finalmente, se destacó la importancia de que la empresa reconozca el esfuerzo invertido en cada licitación, ya que muchas veces los resultados no dependen solo del trabajo interno, sino también de factores externos fuera de control.

10. En tu opinión, ¿qué debería hacer “BM” para mejorar su posicionamiento en las compras consolidadas del Gobierno a partir de la gestión del capital humano?

Los participantes coincidieron en que el capital humano es un factor estratégico para que “BM” pueda consolidarse como un competidor sólido en las compras públicas. En este sentido, recomendaron fortalecer las competencias técnicas del personal mediante programas de formación continua y la incorporación de perfiles especializados que complementen al equipo actual. También propusieron que se impulse una cultura de mejora continua, en la que cada proceso licitatorio sea una oportunidad para aprender y evolucionar. Otro punto clave señalado fue la necesidad de estandarizar los procesos internos y establecer una estructura organizativa más ágil, que facilite la toma de decisiones y reduzca los tiempos de respuesta. Además, se planteó la conveniencia de invertir en tecnología que permita dar seguimiento y análisis a las oportunidades de licitación en tiempo real. Finalmente, se destacó que “BM” debe apostar por una gestión del talento humano basada en la confianza, la participación activa y el reconocimiento, factores que inciden directamente en el compromiso y desempeño del equipo.

Conclusiones, propuesta y reflexiones

El análisis de las encuestas y las entrevistas realizadas permitió cumplir con el objetivo general del estudio, ya que se identificó con claridad cómo la gestión del capital humano en “BM” influye directamente en su capacidad para competir en compras consolidadas del Gobierno. Las percepciones de los colaboradores revelaron una correlación entre prácticas internas, clima organizacional y resultados obtenidos en los procesos de licitación. Esta relación pone en evidencia que el recurso humano no solo ejecuta, sino que también condiciona la eficacia de la participación institucional en el mercado público.

En cuanto al primer objetivo específico, se logró evaluar de manera cualitativa las estrategias actuales de gestión del talento humano. Los colaboradores señalaron que, aunque existen esfuerzos por estandarizar procedimientos y fomentar el trabajo colaborativo, la capacitación formal es limitada y se encuentra mayormente basada en la experiencia práctica. La alineación con los requerimientos técnicos y normativos de las licitaciones es parcial, lo que revela que la estrategia de talento humano aún no está completamente integrada a los objetivos institucionales de crecimiento y posicionamiento.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la identificación de desafíos organizacionales relacionados con la coordinación entre áreas y la claridad de los procedimientos. Aunque existe buena disposición al trabajo en equipo, los procesos no siempre están sistematizados, lo cual provoca retrasos, errores y retrabajo. Esta debilidad se vincula directamente con la necesidad de contar con estructuras internas más claras y mecanismos de supervisión y control más robustos, especialmente en los momentos críticos del proceso licitatorio.

En relación con el segundo objetivo específico, se identificaron retos importantes en los procesos de reclutamiento, capacitación y retención de personal especializado. Los colaboradores manifestaron que, si bien hay compromiso con las metas de la empresa, no siempre se cuenta con las herramientas ni el conocimiento técnico necesario para enfrentar convocatorias complejas. Esta situación subraya la urgencia de desarrollar un programa de formación continua que prepare al equipo para adaptarse a las exigencias normativas y técnicas del sector salud, donde la competencia es cada vez más rigurosa.

La cultura organizacional fue percibida como un elemento favorable para el desarrollo de las funciones, destacando el sentido de colaboración y apertura al diálogo. Sin embargo, también se evidenció que la participación en la mejora de procesos depende más de la iniciativa individual que de mecanismos institucionales. Este aspecto representa una oportunidad para implementar estructuras de mejora continua donde las ideas del equipo sean sistemáticamente recogidas, evaluadas y, en su caso, aplicadas.

El análisis permitió reconocer fortalezas clave en el capital humano de “*BM*”, como la experiencia acumulada, el conocimiento del sector público y el compromiso de los equipos con los objetivos institucionales. No obstante, también se observaron áreas críticas que requieren atención, como la falta de especialización legal en licitaciones y la escasa integración tecnológica para gestionar documentación y cronogramas. Esto afecta tanto la productividad como la precisión de las propuestas presentadas.

Con base en las encuestas y las entrevistas, se puede afirmar que “*BM*” ha comenzado a fortalecer su capacidad institucional, pero el avance aún no es homogéneo en todos los niveles de la organización. Los esfuerzos son reconocidos

por el personal, pero persisten vacíos que deben ser atendidos con mayor planificación estratégica. Para mejorar su posicionamiento como proveedor en compras consolidadas, la empresa necesita consolidar una visión integral de gestión del talento que abarque desde la selección de personal hasta su profesionalización constante.

El uso de herramientas tecnológicas y administrativas fue calificado como adecuado por la mayoría de los entrevistados, aunque no óptimo. Existen oportunidades claras para incorporar plataformas más avanzadas que permitan automatizar procesos, mejorar la trazabilidad documental y facilitar la colaboración entre áreas. Esto permitiría a “*BM*” no solo responder mejor a los requerimientos del gobierno, sino también elevar su estándar de calidad interna y su capacidad de reacción ante convocatorias imprevistas.

En cuanto a propuestas de mejora, los propios colaboradores sugieren la creación de manuales operativos, la formalización de los procedimientos y la implementación de programas de actualización en temas normativos. También consideran importante generar incentivos que reconozcan el esfuerzo en procesos de alta exigencia como las licitaciones públicas. Estas recomendaciones, recogidas desde la práctica cotidiana, ofrecen una base realista para trazar líneas de acción concretas en la gestión del capital humano.

El estudio confirma que la gestión del capital humano en “*BM*” es un factor determinante para su desempeño en el ámbito de las compras gubernamentales. Si bien se han dado pasos importantes, se requiere una estrategia más sólida y transversal que articule talento, tecnología y procesos. Cumplir con este desafío permitirá no solo mejorar los resultados inmediatos en licitaciones, sino también

consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la competitividad y la excelencia institucional.

Propuestas

Una de las propuestas más urgentes es el diseño e implementación de un programa integral de capacitación continua para el equipo que participa en licitaciones públicas. Este programa debe abordar aspectos técnicos como el uso de plataformas gubernamentales, interpretación de requisitos legales y elaboración de propuestas económicas. Además, debe contemplar talleres prácticos y simulacros para fortalecer habilidades en situaciones reales. La capacitación debe actualizarse periódicamente y adaptarse a las necesidades específicas de cada perfil.

Para reforzar la eficiencia en los procesos, se recomienda documentar y estandarizar los procedimientos internos relacionados con las licitaciones. Esto implica la elaboración de manuales operativos claros, flujogramas y cronogramas base, que estén disponibles para todo el equipo. Al estandarizar se evitarán errores repetitivos, se reducirá el retrabajo y se facilitará la incorporación de nuevo personal. Esta acción debe ir acompañada de una política interna de mejora continua y actualización periódica de dichos documentos.

En cuanto a la coordinación interdepartamental, se sugiere crear un comité de enlace entre áreas (legal, logística, compras, dirección y licitaciones), que se reúna semanal o quincenalmente para revisar avances, resolver bloqueos y alinear prioridades. Este espacio favorecerá una comunicación más estructurada, la trazabilidad de decisiones y la prevención de retrasos. También puede incluir una bitácora compartida donde cada área registre su avance y necesidades específicas.

Para fortalecer el uso de la tecnología, se propone la adopción de una plataforma digital especializada en gestión de licitaciones. Esta herramienta debe permitir la administración de documentos, control de versiones, alertas de fechas clave y comunicación entre usuarios. La digitalización del proceso permitirá ganar tiempo, evitar pérdidas de información y tener mayor control sobre cada etapa. Su implementación debe ir acompañada de capacitación para garantizar su aprovechamiento.

Con el fin de mejorar la motivación y compromiso del equipo, se recomienda establecer un sistema formal de reconocimiento e incentivos, tanto individuales como grupales, enfocado en los logros obtenidos en licitaciones exitosas. Esto puede incluir bonos, reconocimientos simbólicos o espacios de difusión interna. Reconocer el esfuerzo incrementará el sentido de pertenencia y fomentará una cultura laboral positiva orientada a resultados.

Una estrategia clave es la incorporación de perfiles especializados, particularmente en áreas legales y técnicas, que fortalezcan la calidad de las propuestas. Se puede considerar contratar consultores externos o formar alianzas con expertos en normatividad del sector salud. Esto permitirá reducir errores críticos en la interpretación de bases y mejorar el enfoque técnico de las licitaciones, aumentando la competitividad de la empresa en el sector público.

Para fomentar la participación del equipo en la mejora organizacional, se recomienda implementar un sistema de retroalimentación estructurado, como un buzón de sugerencias digital o una mesa de innovación interna. Este mecanismo debe garantizar que cada propuesta sea evaluada, respondida y, en su caso, implementada con seguimiento. La formalización de este espacio contribuirá a la

mejora continua y a la creación de un ambiente donde la voz de cada colaborador tenga impacto real.

Es recomendable promover la integración interdepartamental mediante dinámicas colaborativas, como talleres, reuniones de trabajo cruzadas y capacitaciones conjuntas. Este tipo de actividades no solo mejoran el conocimiento mutuo entre áreas, sino que también fortalecen la confianza y la empatía entre equipos. Un entorno más integrado reduce los conflictos, mejora la fluidez de procesos y permite responder con mayor rapidez a los requerimientos de una licitación.

Con el objetivo de mejorar la planificación y el seguimiento, se sugiere establecer un tablero de control de licitaciones, donde se visualicen en tiempo real las etapas, responsables y fechas límite de cada proceso activo. Esta herramienta debe ser de acceso común y revisarse en reuniones semanales. Contribuirá a mantener a todo el equipo alineado, prever cuellos de botella y asignar recursos con mayor eficiencia según la carga de trabajo.

Para que “*BM*” logre posicionarse como un competidor sólido en las compras consolidadas del Gobierno, se debe diseñar un plan estratégico de gestión del talento humano enfocado en los procesos públicos. Este plan debe incluir metas específicas, presupuesto para capacitación, indicadores de desempeño, y acciones a corto y largo plazo. Apostar por el desarrollo integral del capital humano es clave no solo para mejorar resultados inmediatos, sino también para asegurar un crecimiento sostenido y competitivo en el mercado institucional.

Reflexiones

La gestión del capital humano en procesos altamente regulados y competitivos, como las licitaciones públicas, representa un factor determinante para el éxito institucional. En el caso de “BM”, ha quedado claro que los colaboradores son conscientes del impacto que tiene su desempeño individual y colectivo en la obtención de contratos gubernamentales. Las entrevistas revelan una fuerte disposición al aprendizaje, al trabajo colaborativo y al compromiso con los objetivos de la empresa, lo que constituye una base sólida para implementar mejoras que potencien estas fortalezas.

También se evidencian retos estructurales que requieren atención estratégica. La capacitación limitada, la falta de procedimientos estandarizados y la escasa especialización en ciertas áreas técnicas son elementos que, si no se abordan a tiempo, pueden debilitar la competitividad de la empresa frente a otros proveedores del sector salud. Este tipo de procesos no solo demandan precisión técnica, sino también agilidad, coordinación y cumplimiento normativo, lo que obliga a repensar la forma en que se organiza y lidera al equipo humano.

Otro aspecto relevante que emerge de este estudio es la importancia de la cultura organizacional como catalizador del desempeño. Si bien en “BM” se observa un entorno laboral abierto y colaborativo, aún hay espacio para fortalecer la escucha activa, la participación en la mejora continua y la integración entre áreas. La creación de mecanismos formales para canalizar ideas, reconocer esfuerzos y construir soluciones conjuntas puede marcar la diferencia entre una gestión operativa y una verdaderamente estratégica del talento humano.

Resulta necesario asumir que competir en compras consolidadas del Gobierno no solo implica cumplir con requisitos administrativos, sino también posicionarse como una organización confiable, profesional y proactiva. Esto exige una visión de largo plazo, en la que el capital humano no sea visto como un recurso más, sino como el eje central sobre el cual se construye la calidad, la eficiencia y la reputación institucional. En ese sentido, cada inversión en formación, tecnología o bienestar laboral se convierte en una apuesta directa por la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Esta experiencia de investigación nos invita a reflexionar sobre el valor del enfoque cualitativo para comprender la realidad organizacional. Escuchar las voces del equipo permite no solo identificar debilidades, sino también reconocer oportunidades ocultas, talentos emergentes y dinámicas que no siempre son visibles en indicadores numéricos. “BM” tiene el potencial de posicionarse firmemente en el mercado público, siempre y cuando convierta las reflexiones y hallazgos en acciones concretas y sostenidas, centradas en el fortalecimiento de su capital humano.

Teniendo como propósito el obtener un análisis cualitativo derivado de las entrevistas presentadas, podemos sugerir que para investigaciones futuras se utilicen herramientas especializadas como Atlas (software avanzado en el análisis cualitativo de datos, facilitando la codificación, organización y visualización sistemática de información textual y multimedia).

Su uso permite identificar patrones, categorías y relaciones emergentes con mayor exactitud y precisión. La adopción de estas tecnologías podrá potenciar la calidad metodológica del estudio, brindando mayor profundidad y solidez al

entendimiento de la gestión del capital humano en organizaciones complejas como “BM”.

Temas para futuras investigaciones

El presente estudio cualitativo ha permitido explorar con profundidad las experiencias y percepciones del equipo de “BM” en torno a la gestión del capital humano en procesos de licitación pública. Sin embargo, los hallazgos obtenidos abren nuevas posibilidades para continuar el análisis desde otras perspectivas complementarias. A fin de fortalecer el posicionamiento de la empresa y generar conocimiento útil para otras organizaciones que participan en compras gubernamentales, es pertinente plantear temas clave que podrían abordarse en futuras investigaciones.

Una primera línea de estudio podría centrarse en la medición del impacto de la capacitación en el desempeño en licitaciones, incorporando indicadores cuantitativos de resultados, como el número de propuestas exitosas, el cumplimiento de requisitos y la eficiencia en tiempos de entrega. Este enfoque permitiría evaluar con mayor precisión cómo la formación técnica y normativa incide directamente en los logros operativos de la empresa, y ayudaría a construir modelos de formación más efectivos y alineados con las necesidades reales del equipo.

Otro tema relevante para investigar es el análisis comparativo de estrategias de gestión del talento humano en empresas que compiten en licitaciones públicas, a nivel nacional o regional. Este estudio permitiría identificar buenas prácticas, modelos exitosos y factores diferenciadores entre organizaciones que logran un desempeño destacado. Con base en esa información, “BM” podría adaptar e innovar en sus propios procesos internos, con miras a consolidar una gestión del capital humano más competitiva, eficiente y sostenible.

Una tercera línea de investigación que resultaría valiosa es el estudio del clima organizacional y su relación con la motivación y retención del personal en áreas de alta exigencia como las licitaciones públicas. Analizar cómo influyen factores como la carga laboral, el reconocimiento, el liderazgo y la comunicación interna en el bienestar y la permanencia del equipo permitiría desarrollar estrategias más humanas y sostenibles de gestión. Este enfoque ayudaría a prevenir la rotación de talento especializado, garantizar la continuidad operativa y promover una cultura organizacional centrada en el desarrollo integral de las personas.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J., & Torres, P. (2021). *Gestión por competencias en el sector público mexicano*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Álvarez, L., & Torres, M. (2022). *Habilidades legales y administrativas en la gestión de adquisiciones públicas*. Editorial Porrúa.
- Ávila, M., & Escobar, R. (2022). *Compras públicas en México: evolución y desafíos operativos*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Barrera, E. (2023). *Gestión del talento y competitividad en empresas proveedoras del sector salud*. Editorial UNAM.
- Barrientos, R. (2021). *Talento humano y competitividad empresarial en el sector salud*. Editorial Trillas.
- Bermúdez Camacho, L. (2024). *Gestión del talento humano en sectores regulados*. Editorial Porrúa.
- Blog Spot. (2009). https://jesmigled.blogspot.com/2009/02/grafico-explicativo_08.html
- Cabrera, L., & Fuentes, J. (2021). *Ética organizacional en el sector público y privado: un enfoque comparativo*. Editorial UNAM.
- Cabrera, L., & Fuentes, J. (2021). *Ética organizacional en el sector público y privado: un enfoque comparativo*. Editorial UNAM.
- Cabrera, L., & Solano, M. (2020). *Modelos de gestión del talento humano aplicados en MiPyMEs*. Universidad Autónoma de Chiapas.
- Cano, M. (2020). *Gestión del capital humano en organizaciones del sector salud*. Editorial Trillas.
- Castañeda, M., & Méndez, J. (2023). *Transformación organizacional en empresas jóvenes mexicanas*. *Revista de Administración Pública*, 48(2), 55–68.

- Castro, J., & Rangel, S. (2022). *Capital humano estratégico en organizaciones proveedoras del Estado*. *Revista de Administración Pública*, 58(2), 100–117.
- Cervantes, I., & Mejía, D. (2021). *Reformas en adquisiciones del sector público en México*. *Revista de Gestión Pública*.
- CEUPE, European Business School. *Ventajas y desventajas del modelo EFQM*, <https://www.ceupe.cl/blog/ventajas-y-desventajas-del-modelo-efqm.html>
- COFEPRIS. (2023). *Informe de Buenas Prácticas Regulatorias*. Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.
- Delgado Hernández, A. (2023). *Capital intelectual y cultura de aprendizaje*. Ediciones Académicas Universitarias.
- Delgado, F., & Ríos, A. (2020). *Inteligencia organizacional y adaptación al cambio normativo*. *Revista Gestión Pública y Desarrollo*.
- Diario Oficial de la Federación. (2021). *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público*. <https://www.dof.gob.mx>
- DOF. (2023). *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>
- Domínguez González, M., & Soto Carreño, R. (2022). *Recursos humanos estratégicos: gestión, talento y liderazgo*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Domínguez, S. (2022). *Cultura organizacional y desempeño institucional*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- EAE Business School. (2021). *Liderazgo transformacional: el cambio*. <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-transformacional-te-atreves-a-dar-el-cambio/>
- Espinoza, L., & Duarte, N. (2023). *Modelos de mejora continua en empresas proveedoras del Estado*. Instituto Nacional de Administración Pública.

- Estrada, V., & López, M. (2020). *Gestión de talento humano en el sector salud: retos y perspectivas*. *Revista Mexicana de Administración Pública*, 58(3), 120–134.
- Fernández, C. (2023). *Capital humano, estrategia y licitaciones públicas en México*. *Revista de Negocios y Desarrollo*, 9(3), 24–37.
- García, E., & Bravo, J. (2020). *Capacidades internas como ventaja competitiva en mercados regulados*. *Revista Ciencias Administrativas*.
- García, H., & Aguilar, L. (2020). *Aspectos técnicos de evaluación en licitaciones públicas*. *Revista Mexicana de Contratación Estatal*.
- García, M., & Cordero, R. (2021). *Capacitación estratégica en empresas proveedoras del sector salud*. Universidad Autónoma de Guadalajara.
- García, R., & Lozano, A. (2020). *Sistemas de cumplimiento normativo en entornos gubernamentales*. Instituto de Auditoría Pública.
- Gobierno de Guerrero. (2025). *Sistema Estatal de Gestión para Resultados*. <https://gpr.guerrero.gob.mx/guia-de-gestion-para-resultados/>
- Gobierno de México. (2024). *Normas sanitarias aplicables a la industria farmacéutica*. Secretaría de Salud.
- Gobierno de Navarra. *Gestión para resultados en la Administración Pública*. https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/gestion_para_resultados
- Gómez, C., & Ruiz, F. (2022). *Gestión de recursos humanos y políticas públicas en México*. *Revista de Estudios Administrativos*, 47(2), 75–88.
- Gómez, P., & Treviño, J. (2022). *Transparencia y reputación institucional en compras públicas*. *Revista Mexicana de Administración Pública*.
- González Cervantes, F. (2021). *Gestión moderna del talento humano: modelos y aplicaciones en organizaciones mexicanas*. Trillas.

- González, A., & Lara, E. (2021). *Clima organizacional y bienestar laboral en entornos regulados*. Revista Mexicana de Psicología del Trabajo.
- González, A., & Lara, E. (2021). *Clima organizacional y bienestar laboral en entornos regulados*. Revista Mexicana de Psicología del Trabajo.
- González, F. (2021). *Talento humano y competitividad empresarial en México*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- González, H., & Pérez, L. (2021). *Liderazgo y competencias en el ámbito organizacional*. Editorial UNAM.
- González, L., & Paredes, M. (2023). *Implementación de la gestión por resultados en empresas proveedoras del gobierno*. Editorial UDG.
- González, M., & Ortega, P. (2022). *Gestión del talento en el marco de la administración pública mexicana*. Fondo de Cultura Económica.
- Hernández Tovar, J. M. (2020). *El modelo de competencias aplicado al sector salud*. Editorial Esfinge.
- Hernández, D., & Díaz, R. (2021). *Cultura organizacional con enfoque público*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hernández, M., & Morales, T. (2023). *Centralización de compras y combate a la corrupción en el sector salud*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- INAP. (2022). *Profesionalización del servicio público en México: experiencias y desafíos*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- INEGI. (2023). *Panorama del personal ocupado en servicios de salud en México*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Innovación Educativa. (2018). *Cómo definir correctamente Competencias y Resultados de Aprendizaje*. <https://innovacioneducativa.upb.edu/definir-correctamente-competencias-resultados-aprendizaje/#content>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Estadísticas del sector salud en México*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx>
- Jiménez, S., & Olivares, E. (2023). *Evaluación del desempeño para empresas proveedoras del Estado*. Centro de Estudios en Gestión Pública.
- Leal, A., & Barajas, N. (2022). *Cronogramas y tiempos administrativos en adquisiciones del sector salud*. UAM Publicaciones.
- López Rivera, J. A., & Ávila Padilla, I. (2022). *Recursos humanos y administración pública en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- López, A., & Rodríguez, J. (2022). *El capital humano como eje estratégico en la gestión pública*. Universidad Iberoamericana.
- López, A., & Vázquez, T. (2020). *Errores comunes en licitaciones públicas y su relación con la capacitación interna*. *Revista Mexicana de Auditoría Gubernamental*, 12(1), 45–58.
- López, C., & Domínguez, V. (2021). *Aplicación del modelo EFQM en instituciones mexicanas*. *Revista de Evaluación y Excelencia Organizacional*.
- López, D. (2020). *Contrataciones públicas en México: desafíos y oportunidades*. Fondo de Cultura Económica.
- López, V., & Salinas, G. (2023). *Gestión ética y cumplimiento normativo en contrataciones públicas*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Martínez Gutiérrez, D. (2023). *Transformación organizacional y talento humano*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Martínez, J., & Herrera, C. (2022). *Gestión del cambio organizacional: un enfoque estratégico*. Instituto Mexicano de Administración Estratégica.
- Martínez, J., & Rivera, E. (2023). *Gestión de adquisiciones públicas con participación internacional*. Editorial Porrúa.

- Martínez, J., & Rivera, P. (2022). *Formación continua y actualización profesional en organizaciones públicas y privadas*. UDG Ediciones.
- Méndez, A., & Suárez, G. (2020). *Retención de talento en empresas del sector regulado*. Editorial UDG.
- Mendoza, M., & Aranda, J. (2021). *Gestión del conocimiento y desempeño institucional en organizaciones proveedoras del Estado*. Ediciones Fiscales.
- México W. S. (2024). *Documentación institucional interna*. Ciudad de México.
- Montes, R., & Rivera, E. (2023). *Adaptabilidad y congruencia organizacional bajo el modelo de Nadler-Tushman*. Revista Innovación y Dirección Empresarial.
- Morales, I., & Del Valle, F. (2021). *Gestión colaborativa en entornos públicos*. Revista de Ciencias Administrativas.
- Morales, T., & Dávila, B. (2021). *Liderazgo transformacional y cultura de alto desempeño*. Ediciones UNAM.
- Moreno-Brid, J., & Garry, L. (2023). *El sistema de salud en México: Diagnóstico y perspectivas de reforma*. UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 220-235). Sage Publications.
- Navarrete, A., & Román, F. (2022). *Gestión por resultados en proveedores de salud*. Revista Mexicana de Economía y Gestión Pública.
- Navarrete, G., & Suárez, A. (2021). *Transparencia y digitalización en la contratación pública*. Revista de Derecho Administrativo Mexicano.
- Oxean Cross Communication, *Cómo hacer un diagnóstico de comunicación interna eficaz en 4 pasos claves*. <https://oxeancross.com/blog/como-hacer-un-diagnostico-de-comunicacion-interna-eficaz-en-4-pasos-clave/>

- Peña, R., & Cano, S. (2021). *Estrategias competitivas en contrataciones gubernamentales*. Universidad del Estado de Hidalgo.
- Pérez Martínez, L. (2020). *Innovación tecnológica en la gestión del talento*. Ediciones CONACYT.
- Pérez, A., & Delgado, C. (2020). *Gestión por competencias: un modelo para mejorar la productividad y la calidad del servicio*. Ediciones FCE.
- Pérez, J., & Estrada, V. (2020). *Uso de tecnologías para licitaciones públicas*. Universidad Tecnológica de México.
- PROFECO. (2024). *Estudio sobre trazabilidad en la cadena de medicamentos en México*. Procuraduría Federal del Consumidor.
- Ramírez, J., & Lozano, D. (2022). *Evaluación de la calidad en MiPyMEs mediante el modelo EFQM*. Revista Economía y Sociedad.
- Ramírez, L. (2021). *El desafío del cumplimiento normativo en compras públicas de salud*. Revista Derecho y Salud Pública, 34(3), 80–92.
- Ramírez, M. (2023). *Perfil profesional para compras gubernamentales: análisis del talento clave*. Instituto Nacional de Administración.
- Ramírez, P. (2021). *Modelos de compras públicas en América Latina y su impacto en la eficiencia del gasto en salud*. CEPAL.
- Ramírez, S., & Esquivel, D. (2023). *Retención de talento y políticas de bienestar en el sector salud*. Revista de Gestión Humana y Competitividad.
- Ramos, V. (2021). *Normativa sobre adquisiciones y su impacto en la gestión pública federal*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- ResearchGate. https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Modelo-de-Congruencia-Sistemica-de-la-Organizacion-Fuente-Adaptado-de-Nadler_fig1_296327747

- ResearchGate. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. https://www.researchgate.net/publication/331798499_Influencia_de_los_recursos_y_capacidades_en_los_resultados_financieros_y_en_la_competitividad_empresarial_una_revision_de_la_literatura
- Revista Recursos Humanos. (2025). *La importancia de un enfoque basado en habilidades para el desarrollo profesional*. <https://revistarecursoshumanos.com/2025/02/07/la-importancia-de-un-enfoque-basado-en-habilidades-para-el-desarrollo-profesional/>
- Reyes, F. (2020). *Desarrollo organizacional y transformación cultural*. Editorial Trillas.
- Reyes, F., & Mendoza, R. (2020). *Factores que afectan la permanencia laboral en empresas medianas del sector salud*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Ríos, A., & Morales, E. (2022). *Competencias organizacionales en entornos de contratación pública*. Revista Iberoamericana de Administración.
- Ríos, A., & Morales, E. (2022). *Competencias organizacionales en entornos de contratación pública*. Revista Iberoamericana de Administración.
- Ríos, T., & Méndez, S. (2022). *Ética profesional en contrataciones públicas*. Editorial Tirant lo Blanch.
- Rodríguez, C., & Bárcenas, L. (2022). *Riesgos jurídicos en procesos de licitación federal*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Romero, A., & Tello, B. (2022). *Adquisiciones públicas y proveedores estratégicos en el sector salud*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ruiz de Chávez, A. (2021). *Capital humano en el sistema de salud: retos y perspectivas*. Fondo de Cultura Económica.
- Salazar Ríos, M. A. (2022). *El capital humano como fuente de ventaja competitiva en el sector farmacéutico*. Universidad de Guadalajara.

- Salazar, T. (2019). *Normativas sanitarias y desempeño operativo en el sector farmacéutico mexicano*. *Revista de Regulación Sanitaria*, 9(1), 33–45.
- Salinas, C. (2022). *Formación continua como eje estratégico en empresas proveedoras del sector público*. *Revista de Educación y Desarrollo Empresarial*, 7(1), 65–77.
- Salinas, J., & Romero, H. (2021). *Liderazgo organizacional en contextos gubernamentales*. Editorial CIDE.
- SeFlores.com. *Gestión del cambio: El Modelo de Kotter*. <https://www.seflores.com/2019/03/05/gestion-del-cambio-el-modelo-de-kotter/>
- Sánchez, I., & Méndez, R. (2020). *Dinámica del cambio organizacional: aplicación práctica del modelo Nadler-Tushman*. Editorial Trillas.
- Sánchez, R. (2022). *Compras consolidadas y transparencia en el sector público mexicano*. Editorial Porrúa.
- Secretaría de Economía. (2023). *Panorama de proveedores en licitaciones públicas*. Subsecretaría de Competitividad.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2020). *Guía del usuario para CompraNet*. Recuperado de <https://compranet.hacienda.gob.mx>
- Secretaría de la Función Pública. (2022). *Informe sobre el uso y desempeño de CompraNet*. Gobierno de México.
- Torres, C., & Gutiérrez, R. (2022). *Gestión por competencias en el sector público*. Fondo Editorial UAEM.
- UNOPS México. Recuperado desde: <https://www.unops.org/es/mexico>
- Vargas, M., & Ramos, E. (2021). *Resiliencia organizacional ante cambios políticos*. *Revista Latinoamericana de Estudios Administrativos*.

- Vázquez, M., & Camacho, L. (2021). *Capacitación continua para proveedores del gobierno*. UNAM Ediciones.
- Vega Mendoza, R. (2021). *Desarrollo humano organizacional*. Editorial Patria.
- Zamora, C., & Morales, R. (2022). *Calidad y gestión del talento humano en instituciones de salud*. Fondo de Cultura Económica.
- Zamora, F., & Ortiz, G. (2021). Teoría de sistemas aplicados a organizaciones proveedoras del Estado. *Revista Iberoamericana de Administración Pública*.
- Zamora, L., & Terán, C. (2022). *Evaluación del desempeño y gestión por resultados en empresas con enfoque público*. *Revista GESCON*.
- Zamora, M., & Figueroa, J. (2021). *Integración organizacional y desempeño operativo en empresas de suministro médico*. UDG Editorial.
- Zavala, H. (2021). *Gobierno, empresa y ética en el servicio público*. Universidad de Guadalajara.
- @qtorb x Albert. *Construir superioridad para competir: Ventaja competitiva de Michael Porter*. <https://www.qtorb.com/construir-superioridad-para-competir-ventaja-competitiva-de-michael-porter/>