

Innovación y sostenibilidad: Cómo construir organizaciones resilientes en el contexto latinoamericano

Julio César Montiel Flores
Alba María del Carmen González Vega
María de Lourdes Tiburcio Sánchez
Coordinadores



Akademia

En *Innovación y sostenibilidad: cómo construir organizaciones resilientes en el contexto latinoamericano* confluyen diversos trabajos de investigación, agrupados en cinco partes temáticas que permiten al lector acercarse al análisis de la innovación y la sostenibilidad en las organizaciones.

Diversos autores de la Universidad de Guanajuato y de otras universidades nacionales presentan resultados parciales y finales de sus trabajos de investigación para la comprensión profunda de las realidades en temas organizacionales, de mercadotecnia, competitividad, sostenibilidad, tecnología, capital humano y género en los contextos actuales. Los nueve capítulos, divididos en cinco partes, que aquí se presentan integran perspectivas desde diversos ángulos, incluyendo teoría organizacional; gestión estratégica de micro y pequeñas empresas; riesgos psicosociales en el trabajo; implementación de sistemas de información de mercadotecnia; el papel de la mujer mediante la publicidad; medición de la sostenibilidad y tecnologías emergentes, y transformación digital.

*Innovación y sostenibilidad:
cómo construir organizaciones resilientes
en el contexto latinoamericano*



Colección Akademia
Ciencias Económico Administrativas

Innovación y sostenibilidad: cómo construir organizaciones resilientes en el contexto latinoamericano

Julio César Montiel Flores
Alba María del Carmen González Vega
María de Lourdes Tiburcio Sánchez
Coordinadores

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



Ediciones
Universitarias



Innovación y sostenibilidad: cómo construir organizaciones resilientes en el contexto latinoamericano

Primera edición digital, 2026

D. R. © Universidad de Guanajuato
Lascuráin de Retana núm. 5, Centro
Guanajuato, Gto., México
C. P. 36000

Producción:
Programa Editorial Universitario
Mesón de San Antonio
Alonso núm. 12, Centro
C. P. 36000
editorial@ugto.mx

Diseño de portada:
Ximena Contreras Sánchez
Corrección:
Colectivo editorial Bosque de Palabras
Formación:
Pedro Alberto Villegas Rangel

Se permite descargar la obra y compartirla siempre y cuando se dé crédito de manera adecuada. No se permite remezclar, transformar o crear a partir del material, ni usarlo para fines comerciales.



ISBN: 978-607-580-227-5

Hecho en México
Made in Mexico

Este libro es resultado de investigación; todos los capítulos incluidos en él son producto de investigaciones desarrolladas por los autores. Los planteamientos y argumentaciones presentadas en los capítulos del libro *Innovación y sostenibilidad: cómo construir organizaciones resilientes en el contexto latinoamericano* son responsabilidad única y exclusiva de sus autores; por tanto, los coordinadores, las universidades e instituciones que respaldan la obra actúan como un tercero de buena fe.

Declaración conflictos de interés: Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Índice

Prólogo

**El río que fluye y permanece como el mar:
transformación y constancia en el análisis
de la innovación y la sostenibilidad**

Angel Wilhem Vázquez García 9

Introducción

**Capítulo 1. Semejanzas y diferencias entre
la empresa capitalista y la social. Una visión
desde las lógicas institucionales**

Lorena Litai Ramos Luna, Aydé Cadena López 19

Parte I. Transformación digital y tecnología

**Capítulo 2. Adopción de los procesos de Transformación
Digital en las organizaciones: un ejercicio exploratorio**

Luis Manuel Juncos Quiané, Erika Santibáñez Hernández 45

Parte II. Capital humano y resistencia al cambio

**Capítulo 3. El capital humano y la resistencia al cambio
tecnológico en la implementación de un Sistema
de Información de Marketing: caso empresa de servicios**

*Margarita Ramírez Torres, Ana María Miranda Zavala,
Isaac Cruz Estrada* 77

Capítulo 4. El papel de las mujeres artesanas en la innovación social: caso Taller Höky <i>Rebeca Mejía-Vázquez, Carla Patricia Bermúdez Peña, Claudia Cintya Peña Estrada</i>	99
--	----

Parte III. Sostenibilidad y crecimiento económico

Capítulo 5. Gastos en protección ambiental y su relación con el crecimiento económico de México <i>Artemio Jiménez Rico, Alejandro Mosiño Jasso, Karina Galván Zavala</i>	125
---	-----

Capítulo 6. Retos de la cuantificación ambiental en México: PBR y SED para el reporte de desempeño ecológico 2023 <i>Karina Galván Zavala, Eva Conraud Koellner, María Guadalupe Arredondo Hidalgo</i>	147
--	-----

Parte IV. Clima organizacional y factores psicosociales

Capítulo 7. Estudios organizacionales, una aplicación en el clima laboral y los factores de riesgo psicosociales <i>Reyles Jesús Rodríguez Olaya</i>	165
--	-----

Capítulo 8. Asociación de las dimensiones del clima organizacional psicológico en microempresas de la ciudad de Celaya, Guanajuato <i>Amelia Pérez López, Christian Paulina Mendoza Torres</i>	193
--	-----

Parte V. Aprendizaje organizacional y resiliencia

Capítulo 9. Aprendizaje organizacional resiliente. Lineamientos para la maximización sinérgica de una licenciatura en una escuela de nivel superior pública precaria <i>Armando Gómez Villalpando, Valentín Aguirre Manzano . . .</i>	217
---	-----

Prólogo

El río que fluye y permanece como el mar: transformación y constancia en el análisis de la innovación y la sostenibilidad

Angel Wilhelm Vázquez García*

“Vivimos como soñamos... solos”.

Joseph Conrad

Jaime Sabines, uno de los poetas mexicanos más reconocidos del siglo XX, plasma en uno de sus poemas más difundidos, “Los amorosos”, escrito en 1950, la alegría y el dolor humano. En sus versos se traza la figura constante del cambio, donde un ser trastoca sus sentimientos en la búsqueda del amor, alternando entre el dolor y la frustración. Como señala Sabines: “Los amorosos juegan a coger el agua, a tatuar el humo, a no irse”. Este verso invita a reflexionar sobre la naturaleza humana y la esencia del movimiento, la concatenación con la continuidad.

En el estudio de las organizaciones, concebidas como espacios colectivos donde se desarrolla el trabajo, las metas compartidas y los objetivos individuales, se traza una imagen evocadora que abre la pauta para reflexionar sobre la naturaleza paradójica del cambio y su continuidad en las organizaciones modernas (Beckhard & Harris, 2017; Burnes, 2020; Cummings & Worley, 2021). Por un lado, se mueven hacia

* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

la eficiencia económica, y, por otro, hacia la productividad (Waddell *et al.*, 2020). Al igual que los amorosos de Sabines, las organizaciones deben analizarse considerando su tamaño, orientación institucional, capacidad de innovación tecnológica, región y contexto en el que cada una de ellas logra ser sostenible dentro de su entorno.

En conjunto, se encuentran en una danza constante, intentando capturar lo efímero mientras evaden lo esencial; en algunas organizaciones se dejan pasar los riesgos psicosociales en sus espacios de trabajo, donde no se ignora o permite desarrollar el bienestar de sus integrantes, la satisfacción y el desempeño basado en la comunicación, la motivación y la dirección colaborativa.

La ignorancia es un elemento clave a considerar en el análisis del cambio, dado que puede ser un inhibidor de diversas posibilidades. Tanto para realizar modificaciones en prácticas, procesos o implementación de sistemas complejos adaptativos, la ignorancia, como las rocas de los ríos, es una dimensión en el análisis del cambio organizacional que puede pasar desapercibida o considerarse poco trascendente. Sin embargo, los procesos de cambio requieren de un detonador personal, un elemento crucial a considerar, ya sea que surja en la cúpula o en el área estratégica. De ahí la relevancia de realizar trabajos de investigación orientados a generar evidencia empírica (Hernández *et al.*, 2022; Duarte & Arellano, 2024).

El desconocimiento, ya sea consciente o inconsciente, se entrelaza intrínsecamente con los procesos de transformación e innovación, actuando frecuentemente como un poderoso inhibidor de las posibilidades de crecimiento y evolución (Van Portfliet & Fanchini, 2023). Su influencia se extiende más allá de lo aparente, afectando profundamente la capacidad para realizar modificaciones significativas en prácticas establecidas, optimizar procesos existentes o implementar nuevos sistemas con éxito. ¿Qué interpretación es la dominante? Esta interrogante deriva en distintas respuestas sobre quiénes

controlan el conocimiento, detiene la inercia del cambio para mantener un poder y dominación sobre aquellos que poseen un poder menor. El resultado más evidente se traduce en la pasividad como un ejercicio de resistencia.

En su esencia, el cambio organizacional rebasa la idea básica de falta de información, se coloca sobre un complejo entramado de percepciones limitadas, sesgos cognitivos y estados de congelamiento. En las organizaciones, negarse a modificar cualquier tipo de inercia por el miedo a lo desconocido se puede apreciar desde distintas aristas: desde la negación de un contexto incierto hasta la idea sin sentido de cambiar por cambiar sin un diagnóstico. En la literatura especializada, se discute aún la persistencia de la dirección tradicional, con tendencia a la coerción, opacando cualquier idea de oportunidades de crecimiento y autorrealización entre los colaboradores.

Al respecto, dentro de los procesos de cambio la coerción o la imposición es un punto de partida para analizar hasta donde es posible el aprendizaje y la transformación real en cualquier organización. Al identificar y confrontar nuestras áreas de desconocimiento, abrimos la puerta a un vasto universo de posibilidades. Este proceso de iluminación intelectual se abre a partir de la investigación. Aunque desafiante, es fundamental para contextualizar el potencial de innovación, eficiencia y sostenibilidad, tanto en contextos organizacionales como los abordados en cada uno de los capítulos de la presente obra. “El río que fluye y permanece como el mar” se retoma como una figura representativa de un viaje a través de distintos resultados de investigación académica.

Como en el poema “Mocambo” del poeta guanajuatense Efraín Huerta, el mar puede asociarse, metafóricamente, al análisis organizacional que he expuesto, pues representa movimiento y permanencia:

*Hasta
Ayer
Comprendí
Por qué
El mar
Siempre está
Muerto
De brisa*

En estos versos, en apariencia, se observa calma, una cierta inacción, una falta de movimiento. La brisa, como elemento provocado por el mar, parece insuficiente sin la percepción de quien se encuentre frente al eterno horizonte del profundo mar. La comprensión de cualquier fenómeno es un proceso constante que exige introspección y una percepción que se va modificando con el paso del tiempo. Al igual que las aguas que fluyen sin descanso, el cambio organizacional parece brotar con una espontaneidad que podría asumirse como abrumadora, carente de sentido cuando no se realiza con un propósito claro y dirigido hacia un objetivo que pretenda mejorar el bienestar de varones y mujeres que forman parte de una organización.

En este libro se explora cómo las organizaciones, al igual que el río de Sabines o el mar de Huerta, fluyen y permanecen simultáneamente. Cada capítulo que integra esta obra es producto de una rigurosa investigación académica que traza líneas de trabajo innovadoras en espera de acercarse a esta dualidad fundamental. La innovación y sostenibilidad como pilares para comprender cómo se construyen organizaciones resilientes en el contexto permiten entender las dinámicas de las organizaciones.

Esta obra reúne trabajos de investigadoras e investigadores que intentan caracterizar diversas problemáticas que exigen evidencia empírica para dimensionar la continuidad y la dualidad “cambiar o perecer” en la gestión moderna.

Se integran perspectivas desde diversos ángulos, incluyendo teoría organizacional, gestión estratégica de micro y pequeñas empresas, riesgos psicosociales en el trabajo, implementación de sistemas de información de mercadotecnia, el papel de la mujer mediante la publicidad, medición de la sostenibilidad y tecnologías emergentes y transformación digital. En conjunto, se busca proporcionar un crisol holístico y actual.

Innovación y sostenibilidad: cómo construir organizaciones resilientes en el contexto latinoamericano se presenta como un estuario donde confluyen diversos trabajos de investigación, agrupados en cinco partes temáticas que permiten al lector acercarse al análisis de la innovación y la sostenibilidad en las organizaciones. La exploración comienza con los fundamentos teóricos en el capítulo “Semejanzas y diferencias entre la empresa capitalista y la social. Una visión desde las lógicas institucionales” de Lorena Litai Ramos y Aydé Cadena. Las autoras proponen establecer los límites y alcances de los conceptos de empresa capitalista y social, analizándolos desde las lógicas institucionales y planteando la factibilidad de concebirlas como categorías analíticas dominantes.

La Parte I. *Transformación digital y tecnología* comprende un análisis que examina la evolución tecnológica en las empresas y su impacto competitivo.

Luis Manuel Juncos y Erika Santibáñez, en “Adopción de los procesos de Transformación Digital en las organizaciones: un ejercicio exploratorio”, enfocan su estudio en la transformación digital (TD) y su relación con diversos campos, como las tecnologías de la información, informática, comunicación y conectividad.

La Parte II. *Capital humano y resistencia al cambio* incluye dos trabajos que abordan el cambio organizacional y la gestión del talento humano en la era digital, así como la innovación social liderada por mujeres en contextos artesanales.

Margarita Ramírez, Ana María Miranda e Isaac Cruz analizan en “El capital humano y la resistencia al cambio tecnológico en la implementación de un Sistema de Informa-

ción de Marketing: caso empresa de servicios” la resistencia al cambio tecnológico en la implementación de un sistema de información de marketing (SIM).

Rebeca Mejía, Carla Patricia Bermúdez y Claudia Cintya Peña exploran en “El papel de las mujeres en la innovación social: caso Taller Höky” las especificidades culturales y tradicionales para mejorar las condiciones laborales y visibilizar el trabajo artesanal desde una perspectiva de género e innovación social.

La Parte III. *Sostenibilidad y crecimiento económico*, presenta dos trabajos que abordan el desarrollo sostenible y las políticas de crecimiento económico, pero con una crítica a los informes económicos nacionales desde una perspectiva sostenible.

Artemio Jiménez, Alejandro Mosiño y Karina Galván, en “Gastos en protección ambiental y su relación con el crecimiento económico de México”, analizan la relación entre los efectos negativos al medio ambiente ocasionados por actividades económicas y los gastos del gobierno mexicano en protección ambiental.

Karina Galván, Eva Conraud y María Guadalupe Arredondo, en “Retos de la cuantificación ambiental en México: PBR y SED para el reporte de desempeño ecológico 2023”, revisan los desafíos de la cuantificación de la sostenibilidad y la legislación ambiental en México, subrayando el desfase de información en las plataformas de transparencia.

El apartado IV. *Clima organizacional y factores psicosociales* incluye dos trabajos que examinan los factores psicosociales que afectan el entorno laboral y el desempeño organizacional, así como el impacto del clima organizacional en las Pymes.

El trabajo de Reyes Jesús Rodríguez, “Estudios organizacionales, una aplicación en el clima laboral y los factores de riesgo psicosociales”, plantea las limitaciones del diagnóstico del clima organizacional asociado a los riesgos psicosociales en las empresas. Propone que categorías como antigüedad,

cambio, conocimiento, cultura, discurso, género y poder podrían incorporarse a estos diagnósticos para obtener resultados más orientados a las dinámicas laborales cotidianas.

Amelia Pérez y Christian Paulina Mendoza, en su trabajo titulado “Asociación de las dimensiones del clima organizacional psicológico en microempresas de la ciudad de Celaya, Guanajuato”, ofrecen una explicación integral del comportamiento y el grado de asociación de las dimensiones definidas del clima organizacional en microempresas de diversos giros comerciales. Entre sus hallazgos más representativos, destacan las características de las dimensiones y su grado de asociación con la satisfacción y el bienestar de los trabajadores en estas microempresas.

La quinta y última parte, *Aprendizaje organizacional y resiliencia*, incluye un trabajo que busca comprender la resiliencia y adaptación en contextos educativos. Además, se presentan las tendencias exploradas y sus implicaciones futuras, con reflexiones sobre la evolución de la tecnología, sostenibilidad e innovación en las organizaciones.

Se trata de “Aprendizaje organizacional resiliente. Lineamientos para la maximización sinérgica de una licenciatura en una escuela de nivel superior pública precaria”, de Armando Gómez y Valentín Aguirre, quienes exploran el aprendizaje organizacional resiliente como vía para establecer lineamientos que maximicen la sinergia en una licenciatura de una escuela pública de nivel superior. El liderazgo emerge como un vehículo crucial de coordinación entre docentes y alumnado para entender este fenómeno, considerando las condiciones de precarización de la escuela y permitiendo incidir en un ambiente de aprendizaje continuo y adaptativo.

En suma, los diversos capítulos que componen este volumen contribuyen a una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones latinoamericanas en su búsqueda de innovación y sostenibilidad.

Estimadas y estimados lectores, *Innovación y sostenibilidad: cómo construir organizaciones resilientes en el contexto la-*

minoamericano ofrece resultados y discusiones relevantes que enfatizan la incidencia e implementación de cambios acordes a un contexto específico, proporcionando así un mapa para navegar las turbulentas aguas del panorama contemporáneo en el estudio de las organizaciones regionales.

Referencias

- Beckhard, R., & Harris, R. (2017). *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Burnes, B. (2020). *Managing Change*. (7a ed.) Pearson Education.
- Cummings, T. y Worley, C. (2021). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Duarte, K., & Arellano, A. (2024). El cambio organizacional: elementos, implicaciones y lucha de poderes al interior de la organización. *Administración y Organizaciones*, 26(51). <https://doi.org/10.24275/ALNI6658>
- Hernández, C., Urbiola, A., & Carreón, G. (2022). *Contribuciones desde el enfoque de los sistemas complejos adaptativos al estudio de las organizaciones*. *Administración y Organizaciones*, 25(49), 72-93. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n49/Hernandez>
- Huerta, E. (2017). *Alma mía de cocodrilo. Efraín Huerta para niños*. Conaculta, Colección Alas y Raíces.
- Van Portfliet, M., & Fanchini, M. (2023). How to study strategic ignorance in organizations: A material approach. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 23(1), 217-230.
- Waddell, D., Creed, A., Cummings, T. & Worley, C. (2020). *Organizational Change: Development and Transformation* (7a ed.). Cengage Learning.

Introducción

Capítulo 1. Semejanzas y diferencias entre la empresa capitalista y la social. Una visión desde las lógicas institucionales

Lorena Litai Ramos Luna*

Aydé Cadena López**

Introducción

En el campo de los estudios organizacionales, las lógicas institucionales permiten analizar la interacción entre elementos materiales y simbólicos, complementarios y/o contradictorios que permean a las organizaciones en múltiples niveles de entendimiento. Partiendo de la identificación de las lógicas dominantes y mediante la construcción teórica de las categorías que las integran, se procede a analizar la relación existente entre ellas. Cabe destacar que, desde dicha perspectiva, el análisis trasciende de individuos a organizaciones y sistema interinstitucional, posibilitando así la comprensión de los procesos a través de los cuales las lógicas se institucionalizan, cambian y/o reproducen (Reay & Hinings, 2009; Cloutier & Langley, 2013).

Ante ello, se considera que dicho marco resulta pertinente para analizar la naturaleza de objetos de estudio que aparentemente son contrarios, por ejemplo, la empresa capitalista y la empresa social. La empresa capitalista se ha caracterizado desde su aparición por concentrarse en maximizar los recursos e incrementar la producción para obtener una mayor rentabilidad y plusvalía (Arévalo-Viveros *et al.*, 2022;

* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

** Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA.

Barnes & Newton, 2018). En contraparte, la empresa social surge como una organización que, sin dejar de buscar estos mismos fines, también intenta añadir valor agregado en términos sociales y no solamente económicos (Kwon *et al.*, 2024; Fisac-García *et al.*, 2011).

Si bien ambos tipos de organización se consideran diferentes e incluso contradictorios, los elementos materiales y simbólicos que las definen en la cotidianidad complejizan las diferencias o similitudes que puede haber entre ambos tipos de organización. En ese sentido, el objetivo es identificar y analizar las lógicas institucionales dominantes que definen la naturaleza de la empresa capitalista y de la empresa social. Esto con el fin de considerar aspectos que contribuyan a configurar los límites y alcances de los conceptos de empresa capitalista y empresa social.

Para ello, el capítulo se divide en cuatro apartados: en el primero se establece el marco teórico sobre lógicas institucionales; en el segundo se establece la metodología del estudio; y en el tercero y cuarto se analizan las categorías identificadas asociadas al tipo ideal de lógica institucional dominante en la empresa capitalista y en la empresa social. Se concluye que resulta necesario continuar desarrollando el marco teórico sobre la empresa capitalista y la empresa social, ya que esto permite integrar nuevos marcos de referencia para comprender las continuidades y cambios que el contexto exige a estos tipos de organización.

El marco de lógicas institucionales para la diferenciación de la empresa capitalista y la social

Las lógicas institucionales son un marco que permite el estudio de realidades complejas en las que se involucran supuestos aparentemente contradictorios que se interrelacionan. Friedland y Alford (1991) introducen el término *lógica institucional*, definiéndola como el “conjunto de prácticas mate-

riales y construcciones simbólicas que constituyen los principios organizativos de cada orden institucional y que están disponibles para que las organizaciones y los individuos las elaboren” (Friedland & Alford, 1991, p. 232, citados en Cloutier & Langley, 2013, p. 361). Friedland y Alford (1991) conceptualizan la sociedad como un sistema interinstitucional de sectores sociales, donde cada sector representa un conjunto de expectativas para las relaciones sociales y el comportamiento humano y organizacional. A partir del sistema interinstitucional, se pueden abordar las lógicas de diferentes órdenes institucionales (Thornton & Ocasio, 2008).

A partir del planteamiento anterior, Thornton y Ocasio (1999) definen a las lógicas institucionales como “el patrón histórico socialmente construido de prácticas materiales, suposiciones, valores, creencias y reglas mediante las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan tiempo y espacio, y proporcionan significado a su realidad social” (p. 804). Como señalan Thornton y Ocasio (1999), las lógicas institucionales son tanto materiales como simbólicas y proporcionan reglas, valores y creencias que permean la cognición de los actores sociales. Dichas reglas se conforman a partir de supuestos y valores implícitos que permiten dar cuenta de la realidad organizacional. Además, el enfoque de las lógicas institucionales permite un abordaje en múltiples niveles de análisis (Thornton y Ocasio, 2008).

Besharov y Smith (2014) plantean cuatro supuestos sobre la definición de lógica institucional. El primero de ellos es que, a nivel social, las lógicas institucionales se manifiestan dentro de las organizaciones de múltiples maneras, lo cual se debe al contexto de estas. De acuerdo con el segundo, las organizaciones incorporan múltiples lógicas, las cuales son un reflejo de los entornos en los que operan y son perceptibles en sus estructuras y prácticas. Existe la posibilidad de que una lógica tenga preeminencia; sin embargo, en otros casos, las lógicas conviven y, en su conjunto, proporcionan prácticas, suposiciones, valores y creencias. Tercero: así como

las lógicas introducen diversos elementos materiales y simbólicos a las organizaciones, los actores pueden influir en ellas al cuestionar su pertinencia dentro de la vida social. Y, cuarto, diversas lógicas institucionales prevalecen en una organización; sin embargo, su interrelación varía a lo largo del tiempo y el contexto.

A partir de la postura inicial de Friedland y Alford (1991), Thornton, Ocasio y Lounsbury (2012) reconocen siete órdenes institucionales distintos que funcionan como un tipo ideal; estos son: familia, comunidad, religión, Estado, mercado, profesión y corporación. Tales órdenes institucionales pueden combinarse y generar múltiples lógicas a nivel de campo de forma específica, las cuales pueden ser mutuamente dependientes, pero a su vez contradictorias y están ligadas al flujo de recursos, las oportunidades y las limitaciones de un campo (Besharov & Smith, 2014; Cloutier & Langley, 2013; Goodrick & Reay, 2011; Gümüşay, Smets & Morris, 2020; Reay & Jones, 2016; Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Desde esta perspectiva, el campo organizacional se caracteriza por la pluralidad de lógicas, cuya interrelación puede caracterizarse por el conflicto, la competencia, la coexistencia, la contradicción, la reproducción o la combinación de estas, generando múltiples dinámicas y enfrentando la complejidad institucional (Besharov & Smith, 2014; Cloutier & Langley, 2013; Greenwood *et al.*, 2010; Greenwood *et al.*, 2011).

En este sentido, las lógicas institucionales proporcionan los principios organizativos simbólicos y materiales de un campo organizacional, siendo plausible el hecho de que en estos últimos exista una lógica institucional dominante que organiza y guía el comportamiento de los actores sociales (Reay & Hinings, 2009; Goodrick & Reay, 2011; Gümüşay, Claus, & Amis, 2020). Sobre el papel de la lógica institucional dominante, Goodrick y Reay (2011) identifican tres escenarios. En el primero, una lógica es dominante y guía el comportamiento, aunque perviven lógicas secundarias; segundo,

múltiples lógicas compiten por el dominio en un periodo de transición hasta que una lógica gana y se convierte en la lógica institucional absoluta; tercero, múltiples lógicas compiten entre sí y se asocian a actores, organizaciones e incluso comunidades geográficas.

En este caso, las lógicas institucionales se han utilizado para comprender el cambio institucional a nivel de campo, ya que se asocian con la introducción de una nueva lógica, generando rivalidad con las lógicas preexistentes y materializándose en las estructuras y prácticas organizacionales. A nivel micro, a partir de la agencia, pueden ser modificadas, rechazadas o reproducidas dependiendo de los significados compartidos y la acción social (Reay & Hinings, 2009; Cloutier & Langley, 2013). Incluso más allá del cambio organizacional, el análisis se extiende hacia los desafíos y tensiones de la pluralidad de lógicas y a cómo las organizaciones responden a la complejidad institucional de modo que puedan acceder a recursos críticos o mediar su legitimidad social (Greenwood *et al.*, 2011; Lounsbury & Boxenbaum, 2013).

No obstante, a partir de la teorización existente sobre los hallazgos empíricos que se han generado a lo largo de los años, Gümüşay, Claus y Amis (2020) identifican que las lógicas institucionales pueden asociarse a un conjunto coherente de prácticas y principios organizacionales, los cuales no se vinculan a los órdenes institucionales reconocidos; sin embargo, su concepción se relaciona a nivel macro con el sistema interinstitucional. La génesis de estas lógicas y su conexión a nivel macro es una respuesta al contexto, teniendo presente que están moldeadas por sus entornos locales y sus respectivas culturas; por ejemplo, ante las implicaciones del cambio climático, resulta imperante introducir una lógica ambiental al sistema interinstitucional. Lo anterior hace complejo el abordaje no solo de cada lógica, sino también la interacción de estas en el sistema interinstitucional debido a que son maleables, pero limitadas en el tiempo.

Discurriendo sobre este planteamiento, conviene introducir la noción de las organizaciones híbridas. Pache y Santos (2013) las definen como aquellas que se componen por lógicas institucionales de naturaleza contradictoria; por ejemplo, las empresas sociales que cumplen una función social y que a su vez se involucran en actividades comerciales con fines de lucro, encontrándose inmersas entre una lógica de mercado y otra lógica de bienestar social. Este tipo de organizaciones tiene su génesis en entornos complejos donde perviven lógicas institucionales que prescriben lo que es legítimo y cómo alcanzarlo. De esta manera, para sobrevivir, las organizaciones incorporan elementos prescritos por diversas lógicas. Sin embargo, dichos elementos pueden no ser compatibles, lo que hace que las organizaciones enfrenten desafíos significativos en la práctica. Para ello, las organizaciones híbridas utilizan el acoplamiento selectivo, de manera que pueden hacer frente estratégicamente a las demandas de legitimidad del entorno.

Siguiendo con esta idea, Gümüşay, Smets y Morris (2020) explican que las organizaciones híbridas encarnan múltiples lógicas y resuelven la incompatibilidad, ya sea disminuyendo la centralidad de las lógicas en competencia o incorporando prescripciones, prácticas o creencias. Por ello, proponen dos mecanismos: la polisemia y la polifonía. En el caso del primero, la organización hace uso de conceptos, palabras, artefactos o imágenes que, simultáneamente, implican diversos significados. En el segundo, interviene la capacidad de los individuos para discernir entre el tiempo, el lugar y el idioma para realizar una difusión simultánea, pero separada de las lógicas en competencia a través de la interacción. Para los autores, las organizaciones híbridas mantienen la unidad a partir del concepto de hibridez elástica, mediante el cual los individuos involucran de manera dinámica los elementos de las lógicas en competencia cuando se caracterizan por la centralidad y la incompatibilidad, logrando que se reduzcan los conflictos en casos de complejidad institucional.

Metodología

La investigación sobre lógicas institucionales se vincula a los métodos cualitativos, los cuales permiten una interpretación de la complejidad institucional. Una de las técnicas que postulan Reay y Jones (2016) es la deducción de patrones; para concretar una investigación, se describen y evalúan las lógicas institucionales, realizando una identificación y comparación de los datos obtenidos en campo con los tipos ideales. El primer paso consiste en identificar el patrón de comportamiento y/o categorías elementales asociadas al tipo ideal de una lógica, los cuales pueden diferir según los intereses del investigador y el contexto del estudio.

En este sentido, para diseñar las categorías elementales se llevó a cabo una revisión de literatura especializada, privilegiando la teoría y las investigaciones previas, las cuales se han localizado en bases de datos de alto rigor científico siguiendo el principio de la saturación teórica; el análisis de la literatura se contempla a partir de una codificación abierta. Además, se siguió el supuesto de Gümüşay, Claus y Amis (2020) respecto a que, si bien las categorías se vinculan a nivel macro con los órdenes institucionales de comunidad y mercado, se realiza una adaptación a las prácticas y principios organizacionales que se identifican a través de la literatura.

Además, este trabajo se centra en la primera etapa descrita por Reay y Jones (2016), en la cual se identifican teóricamente las categorías elementales asociadas a las lógicas dominantes de la empresa capitalista y la empresa social, con el propósito de establecer tipos ideales. A diferencia del enfoque desarrollado por Thornton y Ocasio (2008), que desglosa de manera detallada las características de cada lógica en términos de fuentes de autoridad, fuentes de legitimidad, entre otros aspectos, este estudio no busca realizar un análisis de ese nivel en esta fase. En su lugar, se enmarca dentro de una aproximación exploratoria que contribuye a la identificación inicial de posibles categorías que definan dichas lógicas. Como ex-

plican los propios Thornton y Ocasio (2008), el enfoque de las lógicas institucionales permite diversos mecanismos de investigación, entre ellos el desarrollo teórico, que facilita la profundización en los niveles de análisis. En una etapa futura, los tipos ideales definidos podrán trasladarse a un plano empírico para su validación y desarrollo más detallado.

Características que conforman la lógica institucional dominante de la empresa capitalista

El origen de la empresa capitalista se asocia tradicionalmente a la industrialización y la aparición de la sociedad de consumo. Silva-Colmenares y Padilla (2018) documentan que, desde los inicios de la primera Revolución Industrial, se intensifica la concentración de la producción y la centralización de los medios de producción en propiedad privada, lo que da paso a la aparición de conglomerados empresariales donde se centraliza el capital mediante fusiones o adquisiciones en distintas esferas de la actividad económica, cobijados bajo la introducción de innovación tecnológica en los procesos productivos, lo que conlleva a una transición del capitalismo a su fase monopolista en los primeros momentos de expansión de la empresa moderna. A partir de la segunda Revolución Industrial, aparece la empresa como una nueva forma de organización, siendo primordial en esta etapa la sistematización de los conocimientos sobre administración industrial y organización del trabajo (Barba, 2010).

Por su parte, Chandler (2008) documenta que la empresa moderna surge en la industria ferroviaria de Estados Unidos durante el periodo de competencia y consolidación alrededor de 1870-1900, donde las necesidades de seguridad y eficiencia justifican el establecimiento de una jerarquía administrativa caracterizada por un papel específico de los altos directivos y mandos medios, así como una definición minuciosa de funciones plasmadas en manuales de organización y

organigramas. Asimismo, la aparición de la empresa gerencial se posiciona como la cúspide de un desarrollo histórico del comercio en una nación en expansión, caracterizado por la profesionalización de la gestión en la figura de directivos asalariados, cuya función es enfrentarse a problemas administrativos complejos. En palabras de Drucker: “La aparición de la gerencia como una institución esencial, distinta y prominente, es un hecho crucial en la historia de la sociedad” (1988, p. 13).

La empresa capitalista se caracteriza por la relación antagonica entre capitalistas y trabajadores, la cual, debido a su propia dinámica de crecimiento, genera grandes empresas que tienen la posibilidad de determinar las condiciones del mercado. Su eje principal se encuentra en la generación de ganancia para el empresario a través del perfeccionamiento administrativo y técnico de la esfera de la producción, con el que se reduce el tiempo de trabajo necesario ante la introducción de avances científicos y tecnológicos en el proceso del trabajo (Silva-Colmenares & Padilla, 2018). Un elemento más es la división detallada del trabajo, en la cual se descompone el proceso productivo de modo que el trabajador es incapaz de realizar un proceso de producción en su totalidad. El beneficio, de acuerdo con Braverman (1981), es para aquellos poseedores de capital que toman la fuerza de trabajo para extraer la máxima ventaja.

Racionalidad instrumental

De acuerdo con Guerra (2014), aunque en la empresa capitalista pueden darse diversas racionalidades, las características, estructuras y procesos que la conforman siguen principalmente la racionalidad instrumental que distingue al modelo del *homo economicus*. El autor establece que la naturaleza de este tipo de empresa es inherente a la racionalidad del costo-beneficio, en tanto que representa la materialización del sistema capitalista y de la lógica del capital; por lo tan-

to, exigirle que deje de orientarse por este principio implicaría hacerle ir en contra de su propia razón de ser. Así, la maximización de los recursos disponibles para la obtención de la mayor ganancia posible se constituye como el principal fin de la empresa, ya que se busca alcanzar la rentabilidad de las inversiones realizadas. Aquella se torna fundamental por el origen de los recursos y de la liquidez de la empresa, los cuales son de orden privado (Atienza-Montero & Rodríguez-Pacheco, 2018).

Crecimiento económico

Arévalo-Viveros *et al.* (2022) mencionan que la gran empresa capitalista se ha regido por una lógica mesiánica civilizatoria que, especialmente en regiones subdesarrolladas, promete una aceleración de la prosperidad económica. Esto a partir de la industrialización y tecnificación de la producción, la urbanización del territorio y el fomento de estilos de vida que siguen los valores de la modernidad. Así, la empresa es vista como un medio para el crecimiento económico que no necesariamente implica un desarrollo social, ya que el primero se relaciona con la generación de riqueza, mientras el segundo hace referencia a la distribución justa de ella (Márquez-Ortiz *et al.*, 2020).

Exclusividad de los beneficios

Los beneficios buscados por la empresa capitalista obedecen a los principios de la oferta y la demanda del mercado; por lo que los productos, bienes o servicios que produzca serán destinados a quienes los demandan, pero, principalmente, a quienes pueden pagar por ellos (Guerra, 2014). Si bien, cada vez son más las empresas que manifiestan tener una responsabilidad social, Arévalo-Viveros *et al.* (2022) distinguen que ésta se encuentra limitada por la naturaleza acumuladora y excluyente del capital privado. Así, por ejemplo, el principio

de responsabilidad social es mayormente atribuido a empresas sociales como las cooperativas, pues la empresa capitalista responderá a una problemática del entorno en la medida en que le resulte rentable, más allá del impacto social positivo o negativo que puede generar.

Verticalidad en la organización

Aunque Guerra (2014) sostiene que en la actualidad cada vez es menos común que la empresa capitalista se conforme con una estructura vertical, Arévalo-Viveros *et al.* (2022) afirman que uno de los principales elementos que definen a este tipo de organización son precisamente las estructuras verticales que siguen los principios del modelo burocrático weberiano, el cual fue adoptado por el proyecto civilizatorio moderno capitalista dada su argumentada búsqueda de la eficiencia. Esta se basa en la dirección y supervisión establecida a través de jerarquías, la mayoría de las veces rígidas, que buscan disminuir costos de transacción, comportamientos oportunistas o conductas de *free rider*. Así, por ejemplo, la figura del gerente es vista como un árbitro que intenta mediar en el juego de intereses entre los accionistas y los empleados (Trincado, 1994).

Características que conforman la lógica institucional dominante de la empresa social

Aunque la empresa social tiene sus orígenes en Italia a finales de 1980, el término surge y se populariza en la década de los noventa en la *Revista Impresa Sociale*, donde se utiliza para designar a cooperativas sociales aprobadas por el Parlamento italiano y que abogaban por una economía justa, la mejora de las condiciones de vida y el bienestar social de sus integrantes (Fisac-García *et al.*, 2011). Así, la empresa social surge para ofrecer soluciones alternativas a problemas sociales, económicos y ambientales, ocasionados por el sistema capitalista

y que los Estados no han podido solucionar. No obstante, a pesar del buen recibimiento que las empresas sociales han tenido y de la importancia que han adquirido en el ámbito económico y académico, el término de empresa social aún no cuenta con una definición que sea aceptada de manera universal (Solórzano-García *et al.*, 2018).

De acuerdo con Fisac-García *et al.* (2011), el término de empresa social ha tenido diferentes interpretaciones, derivadas principalmente del pensamiento económico y de términos en inglés como *social business*, *social firm*, *social venture* o *social enterprise*. Esto ha repercutido en una ambigüedad del término y un marco teórico difuso. Los autores destacan dos corrientes principales desde las cuales se ha abordado la empresa social: la primera es la corriente europea, desde la cual aquella es entendida como el resultado de la interconexión entre el mercado, las políticas públicas y la sociedad civil, de donde obtienen una diversidad de recursos que pueden ir desde ingresos por ventas hasta subsidios públicos o donaciones de índole privada. Por otra parte, se encuentra la corriente anglosajona que proviene principalmente de Estados Unidos y que define a la empresa social como “organizaciones sin ánimo de lucro, más orientadas al mercado y que siguen estrategias de generación propia de ingresos” (Fisac-García *et al.*, 2011, p. 45).

En este sentido, las empresas sociales pueden entenderse como organizaciones que buscan generar beneficios sociales, ecológicos o culturales, y no solo como ganancias económicas (Hechavarría y Cruz, 2016). Robles (2015) sostuvo que este tipo de organizaciones contribuyen a generar conciencia social; a fomentar la solidaridad, el apoyo recíproco, el respeto a la dignidad y la libertad de los participantes. Esto se debe a que promueven la sostenibilidad de personas y comunidades que a menudo están excluidas de las estructuras capitalistas de producción y consumo lucrativos.

Aunado a ello, Fajardo y Vaca (2017) establecen que las empresas sociales se distinguen de los modelos de negocio

de la empresa capitalista tradicional por su enfoque principal en la sostenibilidad, la autonomía, la equidad y la inclusión de grupos desfavorecidos. Este tipo de organización es vista, por tanto, como una alternativa a las formas tradicionales de la empresa capitalista, ya que permite identificar iniciativas y alternativas de producción social, establecer vínculos con otras organizaciones y empoderar a sus miembros a través de la inclusión, la educación, la capacitación y la participación activa en la toma de decisiones.

Por lo tanto, las empresas sociales se basan en economías alternativas que no siguen los principios económicos de la empresa clásica, como el crecimiento económico y la fijación de precios. De esa forma, reconocen que existen otros factores que también inciden en las relaciones de intercambio, como la colaboración, la horizontalidad en la toma de decisiones y las relaciones sociales e interpersonales (Kwon *et al.*, 2024). En ese sentido, Alter (2007) identifica tres principales grupos de modelos de empresas sociales:

1. **Modelos fundamentales:** modelo de apoyo al emprendedor, modelo de empleo, modelo destinado a clientes de bajos ingresos y modelo cooperativo.
2. **Modelos combinados:** modelos complejos y modelos mixtos.
3. **Modelos de reforzamiento:** modelos de franquicia y modelos socio-privados o sin ánimo de lucro.

Por su lado, Defourny y Nyssens (2017) distinguen los modelos empresariales sin ánimo de lucro, las cooperativas sociales, los modelos de negocios sociales y los modelos de las empresas sociales que pertenecen al sector público. A partir de las dos corrientes de pensamiento mencionadas anteriormente y de los modelos definidos por Alter (2007), Defourny y Nyssens (2017) y Solórzano-García *et al.* (2018) establecen que la empresa social puede entenderse en tres dimensiones: una económica relacionada con la producción continua, el trabajo

pagado y el riesgo económico; una dimensión social que refiere a los objetivos sociales que las empresas hacen explícitos, la distribución de los beneficios obtenidos y las empresas sociales como iniciativas realizadas por la sociedad civil; y una dimensión de gobernanza, que tiene que ver con el alto grado de autonomía que busca la empresa social, su naturaleza participativa y la toma de decisiones no basada únicamente en una lógica capitalista. En ese sentido, a continuación se exponen las características identificadas en la literatura que respaldan a la lógica dominante en la empresa social:

Responsabilidad social

De acuerdo con Barrera-Duque (2007), la especificidad más importante de la empresa social consiste en su naturaleza híbrida; si bien mantiene una lógica de generación de valor económico, predomina la lógica de la creación de valor social. En ese sentido, se puede afirmar que la responsabilidad o misión social puede definirse como una categoría fundamental en la lógica institucional dominante de este tipo de empresa, en tanto su organización y orientación están destinadas a la consecución, no solamente de un crecimiento económico para los integrantes, sino también de un desarrollo social para su entorno. El deseo de provocar un impacto social que pueda escalar es uno de los principales argumentos que justifican la dimensión social de estas empresas.

Solidaridad con el entorno

La solidaridad con el entorno podría definirse como una lógica que caracteriza a la empresa social, frente al involucramiento que este tipo de empresas constantemente buscan tener en los problemas sociales, económicos y ambientales que actualmente aquejan a la humanidad (Fisac-García *et al.*, 2011). Kwon *et al.* (2024) sostienen que las empresas sociales producen beneficios en las dimensiones social, económica y

ambiental, ya que problemas sociales como la exclusión de grupos vulnerables, la migración masiva de campesinos o agricultores, el desempleo en las ciudades, la mala alimentación o, incluso, problemáticas relacionadas con la falta de vivienda, son abordados por empresas sociales que buscan brindar alternativas de trabajo, ingresos, consumo y hogar para determinado sector de la población (Cook & Willetts, 2019).

Asimismo, problemas de índole económico como las injusticias que provoca el mercado de fijación de precios o el acaparamiento de los mercados por parte de las corporaciones transnacionales, son situaciones ante las cuales las que las empresas sociales se comprometen a ofrecer opciones que impulsen, sobre todo, a las economías locales. También abordan problemas ambientales como el cambio climático, la mala calidad de los alimentos, la escasez de agua y la depredación de recursos naturales (Spash, 2020).

Bienestar de los integrantes sobre el capital

Si bien una de las intenciones de la empresa social es lograr la combinación entre los recursos materiales y las capacidades de los integrantes para lograr los mejores resultados posibles (Fisac-García *et al.*, 2011), estos no solamente se consideran en términos económicos, sino también en cuestiones relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de vida de sus integrantes y de la población donde se ubican (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014), lo cual implica el reconocimiento y dignificación tanto de su trabajo como del rol que desempeñan dentro de la organización de la empresa (Barrera-Duque, 2007). En ese sentido, la empresa social se convierte en un espacio no solamente laboral sino de realización personal y profesional de sus integrantes, recobrando la naturaleza humana del trabajador y cuestionando los mecanismos de explotación a los que puede ser sometido en la empresa capitalista (Cook & Willetts, 2019).

Autosustentabilidad en el modelo de negocios

Para Vázquez-Maguirre y Portales (2014), las empresas sociales no solo pueden detonar el desarrollo sustentable de una zona, sino que también se preocupan por garantizar que sus procesos de producción, recursos, productos o servicios sean sustentables. Esto se logra a través de procesos amigables con el medio ambiente, el cuidado de los recursos que se emplean y una utilidad social de los productos o servicios ofrecidos.

Así, por ejemplo, diversas empresas de este tipo evitan incorporar recursos no renovables a su producción, buscan implementar insumos amigables con el ambiente y se esfuerzan por incorporar tecnologías limpias. Si bien, en ocasiones, estos intentos se ven limitados por la falta de recursos o la misma demanda de los mercados actuales, las empresas sociales buscan innovar de manera sustentable, tanto en sus procesos de producción como en los productos o servicios que ofrecen (Murphy *et al.*, 2022).

Horizontalidad en la participación y flexibilidad en la organización

Una de las lógicas estructurales de la empresa social es la horizontalidad y flexibilidad en la organización. De acuerdo con Fisac-García *et al.* (2011), las empresas sociales promueven la horizontalidad en la toma de decisiones y en la participación de los integrantes, por ejemplo, la figura del jefe es reemplazada por la de un representante; este cambia cada cierto periodo y el nuevo representante proviene de los mismos integrantes, tal como ocurre en el modelo cooperativista (Alter, 2007).

Esta lógica se relaciona con la dimensión de gobernanza que establecen Solórzano-García *et al.* (2018), en tanto que parte de un principio democrático que promueve la participación activa de los integrantes y de la autonomía de la empresa en la toma de decisiones (Gleerup *et al.*, 2020; Pestoff & Hulgard, 2015). Sin embargo, una mayor participación no

siempre implica cooperación, ya que también conlleva conflictos y desacuerdos al tratar de considerar diversos intereses, opiniones y emociones en la toma de decisiones (Ángel-Vargas, 2021).

Por otro lado, Murphy *et al.* (2022) menciona que en la empresa social se puede hablar de una flexibilidad de la organización al hacer uso de tecnologías y formas de producción tradicionales que no siguen cronogramas rutinarios ni redes de socios estratégicamente conectados. Ante ello, argumentan los autores, las estructuras de las empresas sociales se configuran de manera flexible, ya que esto les permite adaptarse a proyectos que no se presentan de manera tan continua.

Conclusiones

Para Murphy *et al.* (2022) si bien la diferencia entre la empresa capitalista y la empresa social ha sido bastante conocida y adaptada a entornos prácticos, para el ámbito académico dicha distinción no es definitiva; al contrario, los nuevos contextos y sus demandas hacia las empresas actuales plantean nuevas preguntas e implicaciones teóricas necesarias para poder llegar a nuevas concepciones conceptuales que ayuden a explicar y comprender las empresas actuales y su evolución.

En ese sentido, este trabajo ha definido las lógicas institucionales dominantes que definen a la empresa capitalista y a la empresa social, proponiendo categorías asociadas al tipo ideal, que contribuyan a configurar los límites y alcances de los conceptos de empresa capitalista y empresa social. Lo anterior, sin perder de vista que el carácter teórico del trabajo puede ser cuestionado por la praxis, sin embargo, se coincide con Murphy *et al.* (2022) en que el desarrollo de las empresas actuales, así como los cambios que han experimentado ante los retos del contexto, requieren de constantes estudios teóricos que contribuyan a su estudio y comprensión.

Como se planteó anteriormente, en relación con la futura agenda de investigación, las categorías asociadas al tipo ideal las lógicas institucionales dominantes de la empresa capitalista y la empresa social detalladas en este trabajo, se prevé que se trasladen al plano empírico para consolidar una segunda etapa, en términos de Reay y Jones (2016), en la que se identifiquen las diferencias entre el tipo ideal y los hallazgos en un campo.

Aunque en el trabajo se identificó la lógica institucional dominante, en consonancia con Greenwood *et al.* (2011), el acercamiento a un contexto particular permitirá apreciar la multiplicidad de lógicas existentes y la respuesta a la complejidad institucional, donde el supuesto al integrar ambos tipos de empresas resulta en una combinación y reconfiguración de lógicas aparentemente incompatibles, característica primordial de una forma de organización híbrida.

Referencias

- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC. <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/201519/LRD31.pdf>
- Ángel-Vargas, S. P. (2021). *La negociación y manejo de conflictos en empresas sociales del estado* [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/39577>
- Arévalo-Viveros, J. M., Becerra-Valencia, L. M., & Puentes-Giraldo, Y. (2022). La empresa moderna capitalista transnacional: Entre el desarrollo y las crisis civilizatorias (dimensión social). *Entramado*, 18(1), e205. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.7374>
- Atienza-Montero, P., & Rodríguez-Pacheco, A. (2018). Empresas capitalistas versus cooperativas: análisis comparado de resultados económicos y financieros para España en 2008-2015. *CIRIEC España, Revista de Economía*

- Pública, Social y Cooperativa*, 93, 115-154. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10730>
- Barba, A. A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38, 17-29. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n38/Barba>
- Barnes, V., & Newton, L. (2018). Visualizing organizational identity: The history of a capitalist enterprise. *Management & Organizational History*, 13(1), 24-53. <https://doi.org/10.1080/17449359.2018.1431552>
- Barrera-Duque, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30), 59-76. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000200005&lng=en&tlng=es
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Braverman, H. (1981). *Trabajo y capital monopolista*. Editorial Nuestro Tiempo.
- Chandler, A. (2008). *La mano visible: La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*. Bellocho.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380. <https://doi.org/10.1177/1056492612469057>
- Cook, M., & Willetts, M. C. (2019). Affiliations for homeless individuals through social enterprise employment. *Social Enterprise Journal*, 15(2), 215-232. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2018-0068>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Drucker, P. (1988). *La gerencia de empresas*. Edhasa.

- Fajardo, D., & Vaca, I. (2017). La estrategia del Gobierno de la CDMX para el fomento cooperativa (T2). En I. Rivera, G. Rivera, A. L. Valderrama & E. Torres (Coords.), *Cooperativas CDMX, una mirada a sus realidades* (pp. 11-23). Instituto Politécnico Nacional.
- Fisac-García, R., Moreno-Romero, A. M., Mataix-Aldeanueva, C., & Palacios-Fernández, M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 17(enero-abril), 41-66. <https://oa.upm.es/12404/>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. En W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). University of Chicago Press.
- Gleerup, J., Hulgaard, L., & Teasdale, S. (2020). Action research and participatory democracy in social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 16(1), 46-59. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2019-0012>
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416. <https://doi.org/10.1177/0730888411406824>
- Greenwood, R., Magán, D. A., Xiao Li, S., & Céspedes, L. J. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Guerra, P. (2014). *Empresa capitalista y empresa solidaria. Bases para una necesaria teoría socioeconómica de la empresa* (Documento de Trabajo No. 4). Universidad de la Re-

- pública, Facultad de Derecho. <https://publicaciones.fder.edu.uy/index.php/sdt/article/view/9/5>
- Gümüşay, A. A., Claus, L., & Amis, J. (2020). Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. *Organization Theory*, 1, 1-20. <https://doi.org/10.1177/2631787720960487>
- Gümüşay, A. A., Smets, M., & Morris, T. (2020). “God at work”: Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124-154. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481>
- Hechavarría, Y., & Cruz, J. (2016). La innovación social cooperativa, una apuesta por construir una nueva economía social y solidaria. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 139-148. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5768616>
- Kwon, H., Choi, Y., & Hazenberg, R. (2024). Social enterprise growth by design: Using design to incubate and accelerate social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 20(3), 364-390. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2023-0089>
- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). Institutional logics in action. En E. Boxenbaum & M. Lounsbury (Eds.), *Institutional logics in action, Part A* (Vol. 39A, pp. 3-22). Emerald Books.
- Márquez-Ortiz, L. E., Cuétara-Sánchez, L. M., Cartay-Angulo, R. C., & Cartay-Angulo, R. C. (2020). Desarrollo y crecimiento económico. Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 233-253. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384417>
- Murphy, P. J., Kornetsky, A., & Nixon, J. T. (2022). Delineating novel aspects of social enterprise theory. *Social Enterprise Journal*, 18(2), 364-382. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2021-0036>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing ins-

- titudinal logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pestoff, V., & Hulgård, L. (2016). Participatory governance in social enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1742-1759. <http://www.jstor.org/stable/43923254>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454. <https://doi.org/10.1177/1476127015589981>
- Robles, M. R. (2015). Doctrina constitucional del cooperativismo mexicano. En M. E. Izquierdo (Coord.), *Aprendizaje cooperativo sin fronteras España-México* (pp. 27-48). Dykinson.
- Silva-Colmenares, J., & Padilla, P. C. (2018). Cartelización de empresas y centralización del capital: La lógica del desarrollo capitalista. *Criterio Libre*, 28, 31-57. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2121>
- Solórzano-García, M., Guzmán-Alfonso, C., Savall-Morera, T., & Villajos-Girona, E. (2018). La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 155-182. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.9236>
- Spash, C. L. (2020). The revolution will not be corporatized! *Environmental Values*, 29(2), 121-130. <https://doi.org/10.3197/096327120X15752810323968>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. En R. Greenwood, C. Oliver, R. Sudaby, & K. Sa-

- hlin-Andersson (Eds.), *Handbook of organizational institutionalism* (pp. 100-129). SAGE.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Trincado, E. (1994). *Empresa cooperativa (autogestionada) frente a empresa capitalista (jerárquica). El caso de la gestión de la Universidad* (Documento de trabajo 9418). Universidad Complutense, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/64103>
- Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & Gestión*, 37, 255-284. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000200010&lng=en&tlng=es.

Parte I
Transformación digital y tecnología

Capítulo 2. Adopción de los procesos de Transformación Digital en las organizaciones: un ejercicio exploratorio

Luis Manuel Juncos Quiané*
Erika Santibáñez Hernández**

Introducción

La tecnología, como creación humana, ha estado presente a lo largo de la historia y se ha constituido como un componente esencial en el desarrollo social; no obstante, es posible considerar que desde la revolución industrial hasta nuestros días los avances tecnológicos han mostrado un vertiginoso desarrollo y asumen formas cada vez más sofisticadas, este hecho se hace presente tanto en la vida cotidiana de los individuos, modificando su forma de interacción, como en las organizaciones, generando cambios de diferente índole que responden a los avances tecnológicos y a la imperante lógica del mercado. Al reconocer que la tecnología ha estado presente en todas las sociedades, se entiende también que su estudio está presente en las ciencias sociales y en las humanidades.

Por otro lado, en la segunda y lo que va de la tercera década de este siglo XXI, el fenómeno denominado *transformación digital* (TD) ha cobrado gran importancia en la dinámica y estudio de las organizaciones, dado que el cambio tecnológico ha sido un elemento central en la configuración de los roles sociales y las instituciones (Volti, 2015). En ese sentido, es posible aseverar que las revoluciones industriales,

* Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México.

** Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

mediante sus respectivas tecnologías, han transformado las relaciones productivas, económicas y culturales de las sociedades (Moreno y Suárez, 2021); sin embargo, su peculiar desarrollo es producto de acciones humanas específicas dentro del entorno social (Volti, 2015).

Al considerar a la organización como una construcción empírica del sujeto y a la vez objeto del sujeto (Barba, 2013), el estudio de la implementación de la TD se configura como un fenómeno emergente e implica analizar y comprender a la entidad organizada desde otros referentes teóricos. En principio, se hace necesario identificar los posibles efectos en la organización derivados de dicha implementación; además, es preciso tener presente el contexto internacional y nacional porque estos redefinen los límites y alcances del fenómeno, también resulta relevante identificar las principales tecnologías emergentes, determinar la relevancia de los procesos tecnológicos en la transformación de las organizaciones así como las sustanciales modificaciones prácticas y de forma que surgen de dicho proceso de transformación.

En este orden de ideas, la adopción e implementación de la TD conlleva y requiere de una serie de ajustes dentro de la organización, estos surgen y se moldean por la propagación de tecnologías digitales, disruptivas y emergentes. Desde esta perspectiva se pretende explorar el fenómeno de la TD y sus efectos en el ámbito organizacional, retomando referentes teóricos sobre el cambio en las organizaciones y la innovación (Poole & Van de Ven, 2004). Cabe señalar que los cambios adoptados en el plano organizacional, que pueden surgir como efecto de la implementación de la TD, son una fuente de disrupción que alteran el comportamiento y las expectativas tanto de los miembros de la organización como de los actores clave que participan en la cadena de valor, lo cual a su vez tiene el potencial para alterar el panorama competitivo (Vial, 2019; Verhoef *et al.*, 2019), derivado de esta sucesión de situaciones se hace necesario un ejercicio exploratorio de revisión de la literatura para situar los trabajos de investigación en curso.

Metodología

Como ya se dijo, el presente trabajo se desprende de un ejercicio de investigación preliminar para el desarrollo de una tesis doctoral en proceso. La metodología utilizada hasta ahora consiste en una investigación documental que se orientó a identificar las relaciones de diversos conceptos clave con la categoría de TD. Se buscó y localizó información relevante en artículos y libros académicos mediante el indexador *Google Scholar* y la Biblioteca Digital de la Universidad Autónoma Metropolitana, así como en diversas bases de datos que contienen literatura científica relacionada con la temática de investigación, tales como EBSCO y Dialnet.

Se realizó una revisión exhaustiva de varios estudios que han analizado la implementación de la TD en las organizaciones, con el objetivo de determinar las características del objeto de estudio. Asimismo, se llevó a cabo un análisis, clasificación por temas y síntesis de las contribuciones de autores relevantes en el campo de los estudios organizacionales, que sirven como referente base, pues contribuyen a explicar de mejor manera el fenómeno de la transformación digital y sus efectos en la organización a manera de un ejercicio de revisión de la literatura que no es solamente descriptivo, sino que apunta a realizar una valoración reflexiva de los diferentes aportes de investigación realizados hasta ahora en torno a ese tema.

Revisión de literatura

El fenómeno de la transformación digital

La sociedad contemporánea se encuentra inmersa en un mundo globalizado en el que, además, ocurren cambios abruptos y disruptivos que impactan no solo la forma en que los individuos realizan sus interacciones sociales, sino

también sus formas de organización, producción, distribución y demás actividades. Entre esos cambios se encuentra el fenómeno de la TD, que surge gracias a la proliferación de tecnologías digitales, esta transformación consiste en la combinación y conexión de innumerables y dispersas tecnologías de la información, la informática, las comunicaciones y la conectividad (Bharadwaja *et al.*, 2013; Vial, 2019).

En este escenario es posible considerar que existe una fuerte codeterminación entre la organización y el desarrollo de la tecnología, ya que la organización influye en el desarrollo de la tecnología y esta ayuda a modelar a la organización, por lo que están en constante y mutua retroalimentación; en este punto vale la pena recordar que la tecnología es un medio para lograr un fin y es, también, una actividad humana (Heidegger, en Scharff & Val, 2014).

En este sentido, la TD utiliza los avances en las tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo estructural, el enfoque colaborativo y la cultura de una organización (Warner & Wäger, 2019). Es considerada un proceso continuo de renovación estratégica que se ha ido convirtiendo en un requisito de supervivencia para las organizaciones (Jafari *et al.*, 2021) que se ven afectadas por la innovación y el desarrollo tecnológico y requieren adaptarse al nuevo contexto (Correani *et al.*, 2020; Verhoef & Bijmolt, 2019; Weill & Woerner, 2018). En el pasado reciente hemos sido testigos de empresas que, siendo exitosas en su momento, no lograron reconocer la relevancia de los procesos de transformación en la industria o, bien, no llegaron a incorporarlos a su organización, de modo que se vieron severamente afectadas, tal es el caso de Kodak, o desaparecieron, como le ocurrió a Blockbuster; en este momento la incorporación de la tecnología digital en las empresas podría ser la diferencia entre sobrevivir o desaparecer.

En una revisión inicial se decidió realizar una búsqueda sobre el tema de la TD en dos bases de datos digitales: Dialnet y EBSCO. En la primera de estas se localizaron un total de

4266 documentos de los cuales 2552 corresponden a artículos de revista, 1416 a capítulos en libros, 160 a libros y 138 a tesis. Por otro lado, en la segunda base de datos se identificaron 1617, documentos que fueron publicados entre 2013 y septiembre de 2024.

La diversidad de abordajes teóricos y de temas adyacentes abordados es abundante, pero es posible identificar que un gran número de trabajos están relacionados con el ámbito empresarial (en este caso Dialnet identifica 991 y EBSCO, 639) y de gobierno (Dialnet, 314 y EBSCO, 103); cabe señalar que se procedió de esta forma para realizar una primera gran división en la búsqueda, pero es evidente que hay otros temas que se abordan, por ejemplo, aspectos de carácter conceptual, tecnológico y filosófico, así como su efecto en ámbitos como la educación, el medio ambiente y la sustentabilidad, entre otros; además, destaca el estudio de la transformación digital en diversas actividades y organizaciones, tales como el periodismo, las cooperativas y las universidades.

Para este primer ejercicio exploratorio se ubicaron seis grandes temas: 1. La TD como estrategia, proceso y cambio de paradigma; 2. La TD como modelo de negocios; 3. El impacto de la TD en la estructura organizacional; 4. Los efectos de la TD en la cultura; 5. Las implicaciones de la TD en la competitividad y la economía digital; y, finalmente, 6. La configuración de *ecosistemas digitales*. En seguida se presentan algunas ideas y argumentos derivados de este ejercicio exploratorio.

La transformación digital como estrategia, proceso y cambio de paradigma

El ser humano produce, experimenta y se adapta a constantes cambios, desarrollos e innovaciones tecnológicas que, al incorporarlas en sus actividades sociales y productivas, modifican la manera en que las personas piensan, se comunican, se relacionan, interactúan y viven, transformando las rela-

ciones productivas, económicas y culturales de las sociedades. La incorporación de las computadoras personales, de escritorio y portátiles; las tabletas y los teléfonos celulares; los vehículos que desarrollan altas velocidades que acortan los tiempos de traslado y modifican las dimensiones de las ciudades; los dispositivos de inteligencia artificial capaces de realizar de manera más eficiente diversas tareas son solo algunos ejemplos de estos fenómenos que ponen en discusión el planteamiento de que existen distintas revoluciones industriales con sus respectivos avances tecnológicos que las personas incorporan en su actividad humana. Hoy se habla de las tecnologías digitales que han surgido en la industria 4.0 y que han dado lugar a la TD.

La TD se puede entender, entonces, como la combinación de tecnologías digitales, es decir, tecnologías de la información, informática, comunicación y conectividad que, al adoptar las organizaciones, producen cambios (Vial, 2019 y Bharadwaja *et al.*, 2013). Este proceso impacta fundamentalmente el modelo de negocios, los productos, los procesos, la estructura y cultura organizacional, así como las relaciones con actores clave como consumidores y proveedores, entre otros.

Entre estas tecnologías se encuentran la inteligencia artificial, análisis de datos (Big Data) y ciencia de datos, computación en la nube (*Cloud Computing*), internet de las cosas (IoT), robótica, impresión 3D, tecnologías móviles, *blockchain*, realidad aumentada, realidad virtual y web social. También es importante considerar avances como los sistemas de integración, las máquinas y sistemas autónomos, la robótica avanzada y colaborativa, la comunicación máquina a máquina (M2M), la ciberseguridad, entre otros (Páez *et al.* 2022).

La TD es un fenómeno que ha ganado prominencia tanto en la academia como en la industria, debido a sus efectos prácticos y por las discusiones teóricas que entraña. Debido a su polisemia, este término escapa a una definición concreta.

Algunos autores la consideran una estrategia, otros un proceso, algunos la describen como la modificación del modelo de negocios, mientras que para otros representa un cambio de paradigma. No obstante, es un hecho que este fenómeno abarca dimensiones digitales y sociales locales.

La transformación digital considerada como estrategia concibe un plan a futuro que existe en distintos niveles de una organización (Mintzberg, 2013); esta transformación implica acciones que conllevan a diversos cambios. En este sentido, la estrategia se refiere al pensamiento estructurado del conjunto de acciones que la organización, por un lado, debe poner en práctica y, por otro, debe evitar a medida que avanza. En otras palabras, para desarrollar una estrategia es necesario identificar y analizar los factores críticos de un contexto dado para planear y diseñar la manera de coordinar y enfocar las acciones para afrontar esos factores (Rumelt, 2011). Derivado de lo anterior, la transformación digital no es un proceso casual o espontáneo, se trata de una acción dirigida y estructurada previamente en vistas de ajustar de manera significativa la forma en que se desarrollan diversas labores en una organización.

Numerosas organizaciones han adoptado tecnologías digitales que han dado lugar a nuevas funciones y mejoras en el rendimiento informático y una mayor conectividad global, pero en esos casos podríamos estar hablando solamente de la adopción simple de tecnologías digitales. Para que se considere que se trata de un fenómeno de TD, estos avances requieren que las infraestructuras se adapten, lo cual provoca una variedad de reconfiguraciones en las estrategias empresarial: de procesos, productos y servicios, así como en los límites temporales, geográficos y funcionales del trabajo. Además, estas tecnologías permiten desarrollar nuevas formas de capacidades dinámicas y de estructura de las relaciones sociales e interempresariales (Bharadwaj *et al.*, 2013; Matt *et al.*, 2015), creando nuevas formas de estrategias comerciales.

Para liderar estas transformaciones, las organizaciones deben desarrollar una estrategia de transformación digital que abarque la coordinación, la priorización y la implementación de estas iniciativas. Esta estrategia se enfoca en la evolución del negocio, la transformación de productos, procesos y aspectos organizativos impulsados por las nuevas tecnologías; está ligada a la creación de valor comercial diferenciado y a la mejora de la eficiencia y productividad de la estrategia de tecnologías de la información. Este enfoque impulsa la ventaja competitiva y fomenta la diferenciación estratégica (Matt *et al.*, 2015).

La estrategia de transformación digital, cuando se adopta, tiene como objetivo coordinar y priorizar aspectos independientes dentro de la organización. Este enfoque abarca la estructura organizativa y se intersecciona con otras estrategias, requiriendo alineación entre ellas. Adopta una perspectiva única y persigue objetivos distintos en comparación con otras estrategias empresariales. Desde una óptica centrada en el negocio, se enfoca en la evolución de productos, procesos y estructuras organizativas mediante la integración de nuevas tecnologías (Matt *et al.*, 2005).

Matt *et al.* (2015) identifican cuatro dimensiones esenciales de las estrategias de transformación digital: uso de tecnologías, cambios en la creación de valor, cambios estructurales y aspectos financieros. Estas dimensiones ofrecen un marco para entender cómo las empresas pueden abordar la transformación digital de manera efectiva.

La primera dimensión, el uso de tecnologías, se refiere a la actitud de la empresa hacia las nuevas tecnologías y su capacidad para explotarlas. Esto incluye decidir si la empresa quiere liderar en términos de uso de tecnología o seguir estándares establecidos. Por lo que respecta a la segunda dimensión, cambios en la creación de valor, esta implica cómo las estrategias digitales impactan en las cadenas de valor de las empresas, permitiendo nuevas formas de monetización y acceso a nuevos mercados (Matt *et al.*, 2015). Mientras que los cambios que se

relacionan con las reconfiguraciones en la estructura organizativa son necesarios para apoyar nuevas operaciones digitales, pueden incluir desde la integración de nuevas actividades en estructuras existentes hasta la creación de nuevas filiales.

No menos importantes son los aspectos financieros cruciales para determinar la capacidad de una empresa al momento de financiar la transformación digital. Se advierte que la urgencia de la transformación y la presión financiera pueden influir significativamente en el éxito de estas iniciativas (Matt *et al.*, 2015).

La estrategia de transformación digital se destaca, además, por la amplitud de su alcance que incluye actividades digitales enfocadas en la conexión con los clientes. Esta estrategia trasciende el paradigma tradicional de procesos, involucra cambios significativos en productos, servicios y modelos de negocio (Matt *et al.*, 2015), impulsa a las organizaciones hacia niveles superiores de complejidad y especialización, comparables a procesos evolutivos que influyen en la cultura y la sociedad (Janowski, 2015).

Considerando que las organizaciones enfrentan desafíos al formular e implementar estrategias de transformación digital, la rápida evolución de las tecnologías digitales introduce incertidumbres significativas, requiriendo una reevaluación continua de las estrategias; es un proceso dinámico y continuo que debe enfrentar la organización y establecer mecanismos de monitoreo constante. Además, la resistencia al cambio dentro de las organizaciones puede obstaculizar la adopción de nuevas tecnologías.

Por lo anterior, se puede decir que la transformación digital es un proceso continuo que requiere una planificación estratégica meticulosa y una ejecución efectiva. Es fundamental asignar responsabilidades claras para la implementación y supervisión de estas estrategias. Sin embargo, no existe un consenso sobre quién debería liderar estas iniciativas, aunque roles como el *Chief Digital Officer* (CDO) están ganando prominencia (Matt *et al.*, 2015)

Por otra parte, esta transformación se concibe como un proceso que recibe uno o más tipos de entradas y crea un resultado de valor (Hammer & Champy, 2005). Para la transformación digital es importante la digitalización de los procesos tradicionales, mismos que van quedando obsoletos, puesto que se pasa de un mundo analógico a uno digital que impacta en el comportamiento del consumidor. La transformación digital tiene la capacidad de cambiar prácticamente toda forma de trabajo humano y estilo de vida, abarca los procesos de organizaciones completas haciendo que estas desarrollen ecosistemas propios o, bien, que formen parte de los que ya existen (Kreutzer & Land, 2014; Loebbecke & Picot, 2015).

La TD altera sustancialmente los modelos de negocio de las empresas que la implementan, ya que las tecnologías digitales representan tendencias clave que pueden tanto poner en riesgo como facilitar la evolución del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estos modelos caracterizan el plan de la empresa para la creación y captura de valor. Así, la atención se centra en la empresa y no en la constelación de actores y el nivel de análisis es la estrategia de la empresa, en lugar de la propuesta de valor (Osterwalder *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011).

Por último, la transformación digital representa un cambio de paradigma al pasar de una economía centrada en el individuo a una economía colaborativa, de todos para todos, donde la hiperconexión y la colaboración entre consumidores y organizaciones son clave en toda la cadena de valor. Este cambio implica desafiar las normas vigentes y eliminar las barreras organizacionales mediante innovaciones disruptivas. Además, requiere aceptar influencias externas, fomentar alianzas estratégicas y acelerar las inversiones digitales para adaptarse a un entorno de cambios turbulentos y continuos (Berman & Marshall, 2014).

La TD permite transitar de una economía centrada en el individuo con un enfoque en el diseño y la mercadotecnia a una economía donde organizaciones, industrias y funcio-

nes ofrecen nuevas experiencias. Las tecnologías fragmentan las cadenas de valor, dando lugar a la competencia basada en elementos y funciones más específicas. Por lo tanto, las organizaciones deben identificar y mejorar sus fortalezas competitivas relacionadas con funciones específicas de manera eficiente. Esta especialización implica que las organizaciones deleguen funciones no esenciales a especialistas, impulsando la convergencia entre ellos.

Modelo de negocio

El modelo de negocio representa la estructura fundamental sobre la cual una organización crea, proporciona y captura valor (Clark *et al.*, 2012; Osterwalder & Pigneur, 2011). Este modelo describe el plan preliminar de la estrategia que se implementará en las estructuras, procesos y sistemas de una organización. Entre sus componentes se encuentran los segmentos de mercado, las propuestas de valor, los canales de distribución, las relaciones con clientes, las fuentes de ingresos, recursos, actividades y asociaciones clave, así como la estructura de costos. Estos componentes engloban aspectos relacionados con los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica que son optimizados y modernizados por la TD.

La segmentación de mercado se refiere a la división en grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, que requieren productos o programas de *marketing* separados (Kotler *et al.*, 2017). La TD, mediante la digitalización, facilita la identificación y segmentación del mercado a través de herramientas de análisis de datos (*Big Data*), lo cual permite una comprensión más profunda y precisa de dichas necesidades, características y comportamientos.

Por su parte, las propuestas de valor consideran un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos

de un segmento y constituyen ventajas que se ofrecen a los clientes. Se enriquecen mediante el uso de tecnologías, como la *inteligencia artificial* (IA) y el *internet de las cosas* (IoT), que favorecen el desarrollo de productos y servicios innovadores y personalizados, mejorando tanto los valores cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) como los valores cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.) (Kotler *et al.*, 2017).

En lo que respecta a los canales de comunicación, distribución y venta como puntos de contacto con el cliente y cuyas funciones contemplan dar a conocer productos y servicios, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir la adquisición de productos y servicios, proporcionar una propuesta de valor y ofrecer un servicio de atención posventa (Osterwalder & Pigneur, 2011). La digitalización amplía y diversifica estos canales a través del uso de plataformas, redes sociales y aplicaciones móviles que posibilitan la relación directa y personalizada, mejorando la accesibilidad y eficiencia en la distribución de productos y servicios.

Las organizaciones establecen relaciones con los clientes y las mantienen de forma independiente en cada segmento. Estas relaciones se basan en la captación y fidelización del cliente, así como en la estimulación de las ventas y se transforman a través de herramientas de *Customer Relationship Management* (CRM) y *marketing* automatizado, facilitando dicha captación y fidelización; además, optimizan la experiencia del cliente y aumentan las ventas.

Las organizaciones crean una o varias fuentes de ingresos en cada segmento, mismas que se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Estas fuentes de ingreso se benefician de la transformación digital, ya que propicia la creación de nuevos modelos de negocio, como suscripciones a servicios digitales y ventas en línea; asimismo, facilita transacciones seguras y eficientes.

Los recursos clave son activos necesarios para que un modelo de negocio funcione; permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relacio-

nes con diferentes segmentos y percibir ingresos. La TD optimiza su uso mediante la automatización e implementación de tecnologías emergentes y disruptivas que mejoran la gestión de activos físicos, económicos, intelectuales y humanos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Las actividades clave son las acciones necesarias que debe realizar una organización para que funcione su modelo de negocio. Se renuevan debido a la automatización de procesos y la implementación de sistemas de gestión digitalizados, incrementando así la productividad y la eficiencia en la oferta de propuestas de valor.

Las asociaciones clave se identifican como red de proveedores y socios, asociaciones y alianzas (alianzas estratégicas, competición, *joint ventures* y relaciones cliente-proveedor) que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011). Las plataformas digitales facilitan estas asociaciones, ya que permiten la colaboración efectiva entre socios y proveedores, además de que optimizan los modelos de negocio, reducen riesgos o adquieren recursos.

Finalmente, la estructura de costos describe todos aquellos que conlleva la puesta en marcha de un modelo de negocio. La estructura está influenciada por la TD que permite una reducción significativa de los costos a través de la digitalización, la automatización y la eficiencia operativa. Las organizaciones pueden optar por costos flexibles al aprovechar tecnologías en la nube, así como economías de escala que minimicen inversiones y maximicen el valor.

Derivado de lo anterior, es posible reconocer que la TD se vuelve indispensable para actualizar y optimizar los componentes del modelo de negocio. Permite a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante, mejorar sus propuestas de valor y operar de manera eficiente y rentable al expandir sus capacidades y perspectivas. Los planteamientos de los expertos en el tema muestran confianza en que la adopción de la TD puede propiciar un buen número de efectos

positivos en la adecuación del modelo de negocios porque impacta de manera significativa todos los aspectos señalados en este apartado. Por lo tanto, las organizaciones que adoptan y aprovechan eficazmente la TD están mejor preparadas para competir y mantenerse en un entorno global y dinámico, donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales para el éxito a largo plazo.

Estructura organizacional

Por su parte, el campo de los estudios organizacionales analiza la estructura organizacional, la cultura y las implicaciones en los individuos que forman parte de estas organizaciones, además de reconocer el papel que juega la sociedad cambiante y contingente en las instituciones donde realizan sus actividades, elementos que han sido el eje central de los teóricos modernos que desarrollan nuevas teorías en un intento de entender y explicar la organización y las organizaciones.

Si consideramos, con riesgo de parecer una simple contextualización de conceptos, que las organizaciones son sistemas sociales, debido a que en ellas las personas interactúan y dependen unas de otras para conseguir sus objetivos, se puede decir que, para que exista una sociedad de organizaciones, el control organizativo tiene que ser eficaz y, sobre todo, relativamente discreto, aceptado y legitimado.

Maguire y Hardy (2009) señalan que la organización es el resultado de ideas, valores y creencias que surgen dentro del contexto institucional, es decir, se trata de realidades con recursos ordenados para la obtención de objetivos, que facilitan la interorganización. En este sentido, la estructura, la estrategia y la cultura son elementos que se combinan para que esa organización social pueda hacer frente al espacio exterior representado por los actores clave y todo lo que gire en torno a este fenómeno social llamado organización, lo que conlleva a revisar las variables sociales, legales, ambien-

tales, demográficas, tecnológicas y culturales que influyen en su desempeño.

En otro orden de ideas, las técnicas de producción de bienes y servicios, es decir, la tecnología, no puede existir al margen de las organizaciones. Por ejemplo, las primeras fábricas reunían a los trabajadores para controlarlos, y con el invento de la maquinaria asociada a las fábricas se maximiza el control sobre una colección de trabajadores dóciles. Por lo tanto, la tecnología es más un producto de las organizaciones que su impulsor (Perrow, 1992).

Los avances tecnológicos promueven e impulsan los procesos de globalización, generando entornos de riesgos y de oportunidades que empujan a las organizaciones a realizar mejoras para competir o, en su caso, sobrevivir. En el contexto de la TD, esto significa adoptar nuevas tecnologías digitales, emergentes y disruptivas para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y crear nuevas formas de valor para los clientes. Para lograrlo, las organizaciones deben enfrentar diversas fuerzas que estimulan el cambio, como la naturaleza de la fuerza laboral, los choques económicos, la tecnología, las tendencias sociales, la competencia y la política mundial. Este cambio organizacional es crucial en la era digital, involucra nuevas tecnologías, estrategias, reestructuraciones y transformaciones culturales (Kotter, 2013; Robbins & Judge, 2009).

El cambio organizacional se refiere a modificaciones profundas y significativas que abarcan tanto cambios internos en los valores, aspiraciones y conductas de los individuos como externos en los procesos, estrategias, prácticas y sistemas. Dentro de la TD este cambio se traduce en el aprendizaje y la adquisición de nuevas capacidades digitales, lo que posibilita la adaptación al cambio continuo de manera ágil (Senge *et al.*, 2000). Así, el cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos organizacionales que contribuye a la adaptación a los ambientes dinámicos e inestables, como los creados por la digitalización (Pérez *et al.*, 2017).

Fierro (2020) señala que el cambio organizacional presenta dos enfoques: el comportamental y el organizacional. En la TD el enfoque comportamental es de corte instrumental, se basa en el individuo y su papel en el proceso de digitalización que conlleva al cambio, destacando que la única forma de implementar el cambio es a través de las personas que conforman la organización. Por otro lado, el enfoque organizacional es funcional; en este enfoque los procesos administrativos y operativos se consideran factores clave de cambio y la reestructuración de estos procesos es fundamental para influir en las acciones de los individuos dentro del marco digital.

Entre los principales elementos de este cambio significativo en la era digital se encuentran la cultura organizacional, la colaboración entre líderes y miembros de la organización y la integración del aspecto humano y social con los elementos estructurales y tecnológicos, los cuales, son esenciales para una TD efectiva (Lewin, 1943; Beckhard, 1969; Schmuck & Miles, 1971).

Pérez *et al.*, (2017) proponen un grupo de factores dinámicos, es decir, un conjunto de elementos intrínsecos y extrínsecos a la organización agrupados en tres dimensiones: cultural, posicional y técnico-económica. La dimensión cultural integra factores como la cultura, los valores, la estructura, las relaciones funcionales y personales, la motivación y el clima laboral, los estilos de dirección, las competencias laborales y la política empresarial. En el contexto de la TD, estos factores deben alinearse con una mentalidad digital y una cultura de innovación.

La dimensión posicional contempla el diseño estratégico, el pronóstico de la demanda, la prospectiva, la satisfacción del cliente externo, la relación con proveedores y competidores, así como, la cuota del mercado, todos ellos elementos clave en la estrategia digital. La última dimensión es la técnico-económica, cuyos factores son la calidad de los productos y servicios, el diseño e integración de procesos, el desempeño económico, las capacidades productivas, el equi-

pamiento tecnológico y la organización del trabajo, fundamentales para una TD exitosa.

La globalización, la digitalización y los fenómenos del entorno impactan directamente a las organizaciones estructurándolas de tal forma que se vuelven isomorfas. Así, las organizaciones formales se adaptan a sus entornos digitales mediante interdependencias técnicas y de intercambio. Dado que los entornos digitales crean exigencias más allá de los límites de la organización, los elementos estructurales digitales se difunden, de modo que las organizaciones que incorporan elementos isomorfos con el entorno son capaces de gestionar dichas interdependencias (DiMaggio & Powel, 1999).

Por lo tanto, las fuerzas que impulsan el cambio tienden a afectar a las organizaciones, las cuales deben realizar los ajustes que mejor se adapten a su realidad. Esto las lleva a recurrir a alguno de los isomorfismos existentes, como el isomorfismo del tipo competitivo, institucional, coercitivo, mimético o normativo (DiMaggio & Powel, 1999).

Cultura

La estrategia de TD se puede vincular estrechamente con el término *cultura*, específicamente en lo que se refiere a la serie de mecanismos de control que regulan la conducta humana, fundamental para organizar y ordenar el comportamiento a través de programas culturales. Desde esta perspectiva, la concepción de cultura parte del supuesto de que el pensamiento humano es fundamentalmente social y público (Geertz, 1994).

Pensar, desde el plano de los procesos culturales, implica un intercambio de símbolos significativos como palabras, gestos, dibujos, sonidos, artefactos mecánicos, entre otros, libres de su actualidad y utilizados para atribuir significado a las experiencias (Geertz, 1994) En este marco, la TD puede actuar como un agente de cambio cultural, ya que introduce nuevas formas de pensar y operar dentro de las organizaciones.

Desde la perspectiva de Geertz (1994), la cultura organiza los símbolos significativos que los individuos utilizan para orientarse, comunicarse y autogobernarse. Las estructuras culturales que organizan estos símbolos significativos son esenciales para evitar el caos y la ingobernabilidad, así como para mantener una conducta coherente. En un entorno organizacional, la TD introduce nuevos símbolos y herramientas tecnológicas que se deben integrar en la cultura existente para ser efectivos.

Sin esta integración, las tecnologías digitales, emergentes y disruptivas, pueden crear fricciones y resistencia al cambio. En este sentido, la cultura, como totalidad acumulada de esquemas y estructuras, constituye una condición esencial de la existencia humana, por lo que es un elemento central y constitutivo en la producción del ser humano mismo (Geertz, 1994).

La puesta en marcha de los procesos de TD requiere una cultura organizacional integral, donde todas las partes de la organización compartan un conjunto común de símbolos y valores. Esto facilita la adopción de nuevas tecnologías y procesos, procurando que todos los miembros de la organización estén alineados hacia los mismos objetivos. La tecnología, al facilitar el cambio cultural, posibilita la adopción de términos y prácticas comunes entre diversos grupos, fomentando una mayor cohesión y colaboración.

Por otra parte, la TD puede revelar disparidades culturales dentro de una organización. La habilidad de gestionar estas disparidades de manera positiva puede ser beneficiosa para la agilidad y adaptación de la organización. Sin embargo, esta transformación puede enfrentar problemas de integración interna relacionados con conceptos, lenguajes y estructuras intangibles más abstractas, que representan un conjunto de supuestos básicos sobre el tiempo, el espacio y la certeza (Shein, 1985). Si los supuestos sobre la naturaleza humana, las actividades y las relaciones no coinciden con el realismo del contexto tecnológico, la vida de la organización

estará en peligro. Por lo tanto, la relación entre estructura y estrategia dentro de una empresa es bidireccional, pues la implementación de nuevas estrategias puede requerir modificaciones estructurales para su efectiva realización. La TD también puede requerir modificaciones estructurales para su implementación efectiva. Aquí, la cultura organizacional juega un papel crucial, pues influye en cómo se visualizan, diseñan y aplican las estrategias empresariales; en ese mismo plano, los valores, creencias y normas compartidos pueden impulsar o, bien, obstaculizar la TD.

La TD como estrategia alineada con la perspectiva empresarial, depende en gran medida de la cultura organizacional. Esta influencia cultural abarca desde la concepción hasta la implementación y evaluación del rendimiento, demostrando que la cultura es un componente esencial en la adopción y éxito de esta transformación. Por otro lado, aquellas organizaciones que implementan este tipo de transformación tienden a experimentar cambios en sus procesos organizacionales, la creación de nuevos modelos de negocio (Reis *et al.*, 2018), desarrollo de nuevos productos y servicios, así como la modificación en la forma en que interactúan con los actores interesados (Celis & Montes, 2023).

Al alinear esta transformación a la estrategia empresarial, la cultura cobra gran relevancia ya que afecta cada fase de la misma, desde su concepción, donde los valores corporativos pueden guiar la toma de decisiones, hasta su implementación, dado que la cultura puede facilitar o entorpecer la adopción de nuevas iniciativas. Incluso en la evaluación del rendimiento, la cultura organizacional establece los parámetros de éxito y fracaso, subrayando que el rendimiento va más allá de los meros indicadores financieros, abarcando valores y normas culturales (Alvesson & Sveningsson, 2016).

En este sentido, es crucial reconocer que la cultura organizacional no es un ente aislado, sino que está influenciada por el contexto externo, variando de acuerdo con la región, la indus-

tria y la historia de la empresa. Esto implica que las organizaciones enfrentan retos específicos relacionados con su cultura organizacional al operar en diversos contextos culturales, lo cual puede afectar la formulación e implementación de su estrategia empresarial relacionada con la TD o con cualquier otro tipo de estrategia (Jean, 2007).

Implicaciones de la transformación digital: competitividad digital y economía digital

La competitividad se define como la habilidad de una empresa o país para formular y ejecutar estrategias destinadas a mantener o mejorar su posición en el mercado. Esta capacidad se evalúa considerando aspectos como la eficiencia, productividad, innovación, calidad y costos, entre otros factores que influyen en la capacidad de una organización para generar bienes y servicios. Su importancia radica en su impacto directo sobre el crecimiento económico, empleo y calidad de vida de las personas (Ferraz *et al.*, 1996; Porter, 1990).

Al considerar las perspectivas de desarrollo socioeconómico es inevitable recurrir a las nociones de *competitividad digital* y *economía digital*. La competitividad digital se refiere a la estructura multidimensional que abarca varios factores del proceso de TD, incluyendo la capacidad de aprendizaje y aplicación de nuevas tecnologías, factores tecnológicos que permiten la TD y factores de preparación digital que evalúan la disposición de una economía y de los ciudadanos para adoptar la TD. En este sentido, la TD es el motor para mejorar este tipo de competitividad. Requiere de la adopción de tecnologías digitales, emergentes y disruptivas, la capacitación en habilidades digitales, así como la integración de nuevas herramientas tecnológicas en sus procesos.

Por otro lado, la *economía digital* representa un modelo económico en el cual se avanza del internet de consumo al internet del consumo y la producción. En este modelo, la apropiación, adaptación y despliegue de las tecnologías de la infor-

mación y la comunicación en la economía, el gobierno y la sociedad son necesarias (Gutiérrez *et al.*, 2022).

La tecnología digital ha facilitado la llegada de la economía digital contribuyendo al crecimiento de la productividad (Wyckoff, 2016) y al desarrollo hacia una sociedad tecnológica que incorpora ampliamente las tecnologías de la información y comunicación en todas las actividades humanas, mejorando así la eficiencia tanto de individuos como de organizaciones (Sendlhofer & Lernborg, 2018 en Stankovic *et al.*, 2021).

De acuerdo con investigaciones sobre la *economía de bienes digitales e información*, se identifican tres tipos de mecanismos económicos subyacentes. El primero es la producción centralizada, donde la TD reduce los costos marginales de la producción y distribución, aumentando las economías a escala y promoviendo la formación de oligopolios o incluso monopolios en mercados con fronteras tradicionales que van desapareciendo. Sin embargo, esto se traduce en menor empleo y capital, mayor desigualdad tanto dentro de los países como entre ellos y una clara división entre empresas grandes y pequeñas organizaciones (Loebbecke & Picot, 2015).

El segundo mecanismo es la mayor armonización de la demanda, estrechamente ligada a la producción centralizada. A nivel global existe una creciente homogeneidad en gustos, hábitos y expectativas, especialmente en el caso de los bienes digitales, lo cual permite una producción a gran escala con menos necesidad de producción localizada, transporte y mano de obra (Loebbecke & Picot, 2015).

Finalmente, el tercer mecanismo es la erosión de los derechos de propiedad, que afecta principalmente a organizaciones que dependen de innovaciones o contenidos digitales. La libre circulación de estos bienes conlleva a la difusión de productos de bajo costo o incluso gratuitos, lo cual puede obstaculizar la creación de nuevos bienes y servicios digitales. Esta situación reduce los costos individuales de explotar bienes comunes en comparación con los costos impuestos al

grupo. En este sentido, las nuevas tecnologías y la digitalización fomentan la creación de bienes comunes (Loebbecke & Picot, 2015).

No obstante, es innegable que la sociedad de la información está intensificando la brecha digital entre los países, exacerbando así las desigualdades socioeconómicas. Por lo tanto, es crucial priorizar y garantizar el acceso equitativo a las infraestructuras tecnológicas para todos los sectores sociales a nivel global, tal como lo propuso la Unión Europea en el Informe Bangemann, Europa y la sociedad global de la información (1994).

La relación entre la TD y los conceptos de competitividad digital y economía digital es intrínseca y multifacética, ya que esta transformación es el motor que las impulsa. Al integrar y adoptar tecnologías digitales, emergentes y disruptivas, las organizaciones pueden mejorar su eficiencia, innovación y productividad, al tiempo que se mantienen competitivas y contribuyen al crecimiento económico sostenible. Además, la implementación de la TD pretende instaurar mejoras en los modelos de negocios, propiciando la optimización de los procesos existentes, logrando así aumentar la eficiencia general, ya que se reducen costos en la realización de los procesos.

Ecosistema digital

El ecosistema digital, según Katz (2015), se refiere al conjunto de infraestructuras y prestaciones (plataformas, dispositivos de acceso) asociadas a la provisión de contenidos y servicios a través de Internet. Es un nuevo contexto industrial y de impacto económico y social, que resulta de la adopción masiva de tecnologías digitales de información y comunicación. Se caracteriza por basarse en sistemas capaces de modificarse a partir de las relaciones entre los componentes del sistema: aplicaciones, usuarios, servicios e infraestructura (Magro *et al.*, 2014; ITU, 2017).

Por lo tanto, el ecosistema digital descansa en un ambiente de tácticas digitales para lograr propósitos en común, como pueden ser: atraer tráfico calificado, convertir las visitas en *leads*, calificar los *leads*, contactar a los prospectos y generar ventas. Los componentes de este ecosistema entre otros son los sitios web, redes sociales corporativas, herramientas de medición y estrategias de marketing digital.

En las dos últimas décadas, el auge del término ecosistema se ha generalizado, reflejando un creciente interés y preocupación por la interdependencia entre organizaciones y actividades. Junto con una serie de ideas afines, como modelos de negocio, plataformas, competición, mercados multilaterales, redes, sistemas tecnológicos, cadenas de suministro, redes de valor que han hecho que la atención se centre en nuevos modelos de creación y captura de valor (Adner, 2017).

El ecosistema se entiende como la estructura de alineación del conjunto multilateral de socios que deben interactuar para plasmar una propuesta de valor. La adopción de estrategias basadas en ecosistemas, aun cuando no es esencial para comprender las acciones empresariales, destaca como un enfoque crítico en el entorno empresarial actual (Adner, 2017). Existen interacciones significativas entre la estrategia competitiva y la estrategia del ecosistema, en especial para aprovechar las relaciones con socios y obtener ventajas competitivas.

Este término presenta dos enfoques, el primero se refiere al ecosistema como afiliación, el cual se centra en las comunidades de actores asociados definidas por redes y afiliaciones de plataforma. El segundo es el ecosistema como estructura, el cual apunta a una configuración de actividad definida por una propuesta de valor. La aplicación de estas perspectivas depende de la naturaleza del problema y de las relaciones subyacentes entre actividades, actores, posiciones y vínculos. Ambos enfoques ofrecen una visión de la dinámica del ecosistema y son fundamentales para el desarrollo de estrategias empresariales (Adner, 2017).

Para ejemplificar estos enfoques se propone el caso de Apple, que diseñó un ecosistema como estructura que funciona de forma integrada, es decir, un ecosistema integrado que incluye tanto el *hardware* (dispositivos *iphone, ipad, mac, airpods, watch*), como el *software* (*iOS, macOS*), así como servicios (*iCloud, iTunes Store, Apple Store*) y una experiencia unificada para el usuario a través de dichos elementos.

Los casos de Google y Amazon son ejemplos claros de ecosistema por afiliación, pues permiten que otros fabricantes y desarrolladores se asocien, colaboren y construyan sobre su infraestructura, manteniendo independencia y flexibilidad en sus productos y servicios, específicos. En este tipo de ecosistema participan múltiples actores, que contribuyen y se benefician del crecimiento y la expansión de la empresa focal.

Por otra parte, a través de los ecosistemas se generan estrategias digitales para lograr servicios de calidad, que brinden soluciones eficaces. En los ecosistemas de innovación y TD, esta última es la que sirve como estrategia de cambio cultural, superando brechas tecnológicas y de innovación, orientándose a un futuro con aplicaciones, modelos y prototipos que son de aceptación pública en el mercado (Soluciones Avanzadas de Impresión, SAI, 2024).

A manera de conclusión

La TD se percibe como una estrategia, un proceso, una modificación del modelo de negocio y un cambio de paradigma. No es simplemente una de estas cosas, sino todas ellas a la vez. Esto se debe a que la TD es un proceso continuo de renovación estratégica que reconfigura el modelo de negocio de una organización, llevando a esta de un paradigma de consumo a otro de consumo y producción. Por lo tanto, estamos ante un fenómeno sumamente complejo que afecta a individuos, organizaciones y a la sociedad en su conjunto.

Para que una organización asegure su éxito a largo plazo en un mundo globalizado y en constante cambio, debe implementar y combinar inteligentemente los avances en tecnologías digitales, que transforman todos los aspectos de la organización. Esto implica una revisión profunda de la estrategia empresarial, que puede requerir cambios significativos, así como el diseño e implementación de una estrategia de TD que impacta directamente el modelo de negocios, los productos, los procesos, la estructura y cultura organizacional, así como las relaciones con actores clave.

Sin embargo, una organización no puede aventurarse a implementar una serie de tecnologías digitales sin antes haber diseñado su estrategia de TD y alinearla con su estrategia empresarial. Es necesario analizar qué tipo de tecnologías digitales le aportan beneficios y cuál es la mejor combinación de estas. También se deben considerar los cambios en la creación de valor que conlleva dicha TD, las modificaciones en la estructura, la cultura organizacional y los aspectos financieros que implica esta transformación.

La nueva realidad digital trae consigo una competitividad y economía diferentes, donde no solo se debe considerar el crecimiento de la productividad y el desarrollo hacia una sociedad tecnológica que mejore la eficiencia de individuos y organizaciones; también se deben enfrentar desafíos y riesgos, como son la intensificación de la brecha digital entre individuos y entre países, exacerbando las desigualdades socioeconómicas. En este sentido, es vital priorizar y garantizar el acceso equitativo a infraestructuras tecnológicas para todos los sectores sociales del mundo.

Para finalizar, es importante destacar que cada organización es única, por lo tanto, la TD debe adaptarse a sus características, necesidades y contextos específicos, Es decir, cada organización debe analizar su realidad y, por ende, diseñar e implementar su propia transformación digital.

Referencias

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y Estrategia*, (44), 139-151. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Barba>
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.
- Berman, S., & Marshall, A. (2014). The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9-17.
- Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Estrategia empresarial digital: hacia una próxima generación de conocimientos. *MIS Quarterly*, 471-482.
- Celis, A. & Montes, R. (2023). *Artículo de revisión del panorama en términos de transformación digital y oportunidades de mejora en empresas del sector productivo en el área metropolitana de Cúcuta*. Universidad Libre Seccional Cúcuta. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/24854>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A., & Natalicchio, A. (2020). Implementando una estrategia digital: Aprendiendo de la experiencia de tres proyectos de transformación digital. *California Management Review*, 62(4), 37-56.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career*. John Wiley & Sons.
- Conferencia de Decanos y Directores de Ingeniería Informática (CODDII). (2016). *Transformación digital: Informe de la Conferencia de Decanos y Directores de Ingeniería Informática (CODDII)*. CODDII. <https://www.coddii.org>

- DiMaggio, P. & Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Ferraz, C., Haguenaer, L., & Kupfer, D. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Revista de la CEPAL*, 58, 145-173. <https://hdl.handle.net/11362/12019>
- Fierro, A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista EAN*, (88), 13-31. doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560
- Geertz, C. (1994). *Conocimiento local: ensayos sobre la interpretación de las culturas*. Paidós.
- Gutiérrez, J., Uribe, J., Chiroque, D. y Rey de Castro, D. (2022). Economía digital y desarrollo empresarial. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution*. A. Zondervan.
- International Telecommunication Union (ITU). (2017). Estudio de caso: El ecosistema digital y la masificación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Panamá. Sector de Desarrollo de las Telecomunicaciones. https://www.itu.int/pub/D-PREF-EF.CS_PANAMA-2017
- Jafari, V., García, A., Cándelo, E., & Couturier, J. (2021). Explorando el impacto de la transformación digital en el emprendimiento tecnológico y la expansión del mercado tecnológico: el papel de la preparación, exploración y explotación tecnológica. *Journal of Business Research*, 124, 100-111.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government information quarterly*, 32(3), 221-236.
- Jean, R. (2007). La relación ambigua entre las TIC y el desempeño organizacional: una revisión de la literatura. *Perspectivas críticas sobre negocios internacionales*, 3(4), 306-321.
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Fundación Telefónica.

- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). *Fundamentos de marketing* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotter, J. P. (2013). *Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Planeta.
- Kreutzer, R. T., & Land, K. H. (2014). Digital Darwinism and the Need for a Digital Transformation. *In International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)*. Proceedings (p. 38). Global Science and Technology Forum.
- Lewin, K. (1943). Definición del «campo en un momento dado». *Psychological Review*, 50(3), 292-310.
- Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones*. Roca Salvatella.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Estrategias de transformación digital. *Ingeniería de sistemas de información y negocios*, 57, 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148-178.
- Mintzberg, H. (2013). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Moreno, N., & Suárez, I. (2021). Transformación digital en procesos productivos. *Análisis de implementación de la transformación digital en las Pymes manufactureras*. www.doi.org/10.47212/Analisisdelatransformaciondigital2021.1
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (L. Vázquez, Trad.). Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the

- concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Páez, I., Sanabria, M., Gautier, V., Méndez, R., Rivera, L., & Saucedo, G. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.
- Pérez, M., Vilariño, M., & Ronda, A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332.
- Perrow, C. (1992). Organizational theorists in a society of organizations. *International Sociology*, 7(3), 371-380.
- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Harvard Deusto.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Transformación digital: una revisión de la literatura y directrices para futuras investigaciones. *Tendencias y avances en sistemas y tecnologías de la información: 1(6)*, 411-421.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rumelt, R. P. (2011). Buena estrategia/mala estrategia: la diferencia y por qué es importante. *Dirección Estratégica*, 28(8).
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma.
- Scharff, R., & Val, D. (Eds.). (2014). *Philosophy of technology: The technological condition: An anthology*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Editores Plaza & Janes.
- Schmuck, A., & Miles, M. (1971). *Organization Development in Schools*. National Press Books.
- Stankovic, J., Marjanovic, I., Drezgic, S., & Popovic, Z. (2021). The digital competitiveness of European countries: A multiple-criteria approach. *Journal of Competitiveness*, (2), 134. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.07>

- Verhoef, P.C. & Bijmolt, T. H. (2019). Perspectivas de marketing sobre modelos de negocios digitales: un marco y una descripción general del número especial. *Revista internacional de investigación en marketing*, 36(3), 341-349.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Volti, R. (2015). An Exploration of the Metaphorical Power of Vehicles. *Transfers*, 5(2), 144-148.
- Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), pp. 326-349. [https://doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001](https://doi:10.1016/j.lrp.2018.12.001)
- Weill, P., & Woerner, S. (2018). ¿Está su empresa preparada para un futuro digital? *MIT Sloan Management Review*, 59.
- Wyckoff, A. (2016). *Digital economy: Why a brighter future could be in our pocket*. OECD Observer.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). El modelo de negocio: desarrollos recientes e investigaciones futuras. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Parte II
Capital humano y resistencia
al cambio

Capítulo 3. El capital humano y la resistencia al cambio tecnológico en la implementación de un Sistema de Información de Marketing: caso empresa de servicios

Margarita Ramírez Torres*
Ana María Miranda Zavala*
Isaac Cruz Estrada*

Introducción

Uno de los principales desafíos que deben afrontar las empresas actualmente es la constante transformación de la tecnología y, con ello, la capacidad de adaptar y responder a las demandas del mercado. Es crucial analizar cómo la resistencia al cambio la pueden experimentar tanto las personas como las empresas cuando se les presenta la necesidad o la posibilidad de modificar las prácticas, estructuras, procesos, sistemas o enfoques habituales. Esta resistencia puede manifestarse en diversos niveles; desde el nivel individual hasta el organizacional. El objetivo de este estudio es identificar los factores de la resistencia al cambio tecnológico en el capital humano de la empresa de venta y reparación de computadoras al momento de implementar un Sistema de Información de Marketing (SIM).

Los SIM son herramientas fundamentales para las empresas que desean recopilar, analizar y gestionar datos relacionados con sus actividades de marketing y sus clientes. Partiendo de lo anterior, se describe la metodología utilizada

* Universidad Autónoma de Baja California.

para la realización de la investigación, basada en la estadística descriptiva con un enfoque cuantitativo. Finalmente, se presentan las conclusiones con relación a la comparación de las dimensiones Ignorancia, Inacción e Inamovilidad, dejando abierta la posibilidad de futuras pesquisas que profundicen y diversifiquen estas líneas de investigación.

Revisión de literatura

La importancia del capital humano en la transformación digital

El capital humano, conformado por los colaboradores de la empresa, es un activo invaluable. Los conocimientos, habilidades y actitudes de estos colaboradores son factores que pueden influir en el éxito o el fracaso a la hora de adoptar nuevas tecnologías. Pero, en lugar de ver el capital humano como un obstáculo, es esencial considerarlo un aliado clave en la transición hacia un entorno de trabajo cada vez más tecnológico y orientado al ámbito de los datos.

La resistencia al cambio

Existen varios elementos que pueden influir en el grado de resistencia al cambio dentro del entorno laboral y que afectan la certidumbre y la disposición del capital humano para adaptarse a nuevas circunstancias. A continuación, se detallan algunos de estos elementos (Saavedra, 2017; Gutiérrez & Aguilar, 2019; y Chá, 2020):

- **Miedo al desconocimiento.** Miedo de salir de la zona de confort y realizar cambios en sus actividades cotidianas. Los colaboradores que conforman el capital humano pueden sentir ansiedad o incertidumbre cuando se enfrentan a nuevas tecnologías, procesos o roles que no le son familiares.

- **Impacto en la carga de trabajo.** Los colaboradores del capital humano pueden resistirse al cambio si creen que aumentará significativamente la carga de trabajo o les obligarán a aprender nuevas habilidades en poco tiempo. La percepción del cambio generará más estrés y puede ser una fuente importante de resistencia.
- **Cultura organizacional arraigada.** En algunas empresas, la cultura empresarial tradicional y resistente al cambio puede ser un obstáculo importante para la adopción de nuevas ideas y prácticas. Las normas y los valores arraigados pueden dificultar la aceptación de enfoques innovadores.
- **Falta de comunicación.** La falta de comunicación clara y efectiva sobre los motivos, los objetivos y los beneficios del cambio puede generar incertidumbre y resistencia entre quienes conforman el capital humano.
- **Incertidumbre sobre los beneficios.** Si no se demuestra claramente cómo el cambio beneficiará a las personas o la empresa, es más probable que exista resistencia. Quienes conforman el capital humano desean conocer cómo el cambio mejorará su situación o contribuirá en los objetivos generales de la empresa.
- **Historia de cambios fallidos.** Las experiencias previas de cambios fallidos pueden generar escepticismo y aumentar la resistencia de los colaboradores del capital humano ante futuros intentos de movilidad. Las empresas deben abordar la gestión del cambio de manera efectiva para evitar que se repitan errores.
- **Percepción de pérdida de control.** Quienes conforman el capital humano pueden resistirse al cambio si sienten que están perdiendo control sobre su trabajo o su entorno laboral. La sensación de autonomía es importante para muchos colaboradores.
- **Falta de habilidades o recursos.** Cuando quienes colaboran en el capital humano carecen de las habilidades necesarias o de los recursos adecuados para adaptarse al

cambio, es más probable que muestren resistencia. Por ello, la capacitación y el apoyo continuo son fundamentales para el desarrollo de las competencias requeridas.

La resistencia al cambio es un proceso complejo y multifacético que puede dividirse en etapas; así se busca comprender mejor cómo se desarrolla y cómo abordarla de manera efectiva. Si bien no existe una única categorización universalmente aceptada sobre las etapas de resistencia al cambio, algunos modelos dividen este proceso en tres fases (Saavedra, 2017; Corica & García, 2018; y Gutiérrez *et al.*, 2019).

1. Fase de Negación o Resistencia Inicial por Ignorancia

- *Características:* en esta etapa inicial, el capital humano suele reaccionar negativamente al cambio propuesto. Pueden negar la necesidad de cambio, sentir temor o incertidumbre y expresar su oposición.
- *Comportamiento típico:* la resistencia inicial puede manifestarse en forma de quejas, escepticismo, rechazo de nuevas ideas o propuestas y en la búsqueda de argumentos en contra del cambio.
- *Causas:* la negación inicial puede ser impulsada por el temor a lo desconocido, la preocupación por la seguridad laboral, la falta de comprensión de los beneficios del cambio o la creencia de que las prácticas actuales son efectivas.

2. Fase de Resistencia por Inacción

- *Características:* en esta etapa, la resistencia se vuelve más activa y emocional. El capital humano puede expresar su descontento de manera más enérgica y emocional.
- *Comportamiento típico:* pueden surgir conflictos, protestas, quejas públicas, retrocesos en la implementación del cambio y un ambiente general de tensión.
- *Causas:* las emociones pueden estar en juego y el capital humano puede sentirse amenazado en términos de

su seguridad laboral y capacidad para desempeñarse en un entorno cambiante, debido a que no ha recibido la capacitación sobre el proceso y las nuevas actividades laborales.

En esta etapa, la causa de la resistencia y negación de los colaboradores a aceptar sus nuevas responsabilidades es la afectación de esquemas como las costumbres o normas que pueden implicar una amenaza al *status quo*.

3. Fase de Aceptación o Integración por Inamovilidad

- *Características*: las personas comienzan a aceptar gradualmente el cambio y se adaptan a la nueva realidad. Este proceso suele darse tras superar las emociones iniciales de incertidumbre, temor o rechazo.
- *Comportamiento típico*: el capital humano puede empezar a buscar formas de trabajar efectivamente dentro del nuevo contexto, participar en la capacitación necesaria y colaborar en la implementación exitosa del cambio.
- *Causas*: a medida que el capital humano adquiere una comprensión más clara de los beneficios del cambio y gana confianza en sus habilidades para adaptarse, se vuelve más receptivo y participativo.

Es importante destacar que la resistencia al cambio puede variar de una persona a otra y de una empresa a otra. Algunas personas pueden avanzar más rápido a través de las etapas, y otras pueden nunca llegar a la fase de aceptación completa. En cualquier caso, es vital conocer los elementos y fases para mitigar y controlar las resistencias.

De acuerdo con Tobón (2015) y Shimoni (2017), existen tres saberes fundamentales en el desarrollo organizacional que favorecen el desempeño de las personas en el entorno laboral. Estos son:

- **Saber conocer.** Se refiere a la capacidad de adquirir conocimiento y comprender el entorno laboral. Implica la búsqueda y la adquisición de información relevante, así como la comprensión de los conceptos, las teorías y los principios que son pertinentes para el trabajo. El saber conocer permite al capital humano estar al tanto de las tendencias, las mejores prácticas y los cambios en su campo profesional y en la empresa.
- **Saber hacer.** Se refiere a la capacidad de aplicar el conocimiento adquirido en la práctica laboral. Implica la habilidad para realizar tareas, resolver problemas, tomar decisiones informadas y llevar a cabo actividades de manera efectiva y eficiente. El saber hacer es esencial para la ejecución exitosa de las responsabilidades laborales cotidianas.
- **Saber ser.** Se relaciona con las habilidades interpersonales y emocionales de una persona en el entorno laboral. Incluye la capacidad de establecer relaciones efectivas, comunicarse de manera clara, trabajar en equipo, manejar el estrés y las emociones y mantener una actitud positiva y ética en el trabajo.

Consideramos estos tres saberes básicos como esenciales para el desarrollo personal y profesional en el ámbito organizacional. Juntos ayudan al capital humano a enfrentar los desafíos y las demandas del entorno laboral actual y a contribuir de manera efectiva en el logro de los objetivos de la empresa. La combinación de estos saberes proporciona una base sólida para el desarrollo organizacional y la adaptación continua a los cambios en el entorno laboral.

El impacto de los SIM como agente de cambio

En el mercado actual, las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo y en constante evolución. La

capacidad de adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes y de mantenerse actualizadas con las últimas tecnologías es esencial para su éxito continuo. En este contexto, los SIM desempeñan un papel fundamental como factor de cambio para las empresas. A continuación, se describe cómo los SIM pueden transformar estas empresas, así como las formas en que operan (Kotler & Armstrong, 2017; López-Pizaña & Vargas-Hernández, 2018; y Ramírez & Perrusquia, 2019):

- **Optimización de las estrategias de marketing.** Uno de los impactos más significativos de la implementación de un SIM es la capacidad de optimizar las estrategias de marketing. Estos sistemas permiten recopilar y analizar datos clave relacionados con el comportamiento del cliente, las tendencias del mercado y la eficacia de las campañas de marketing. Esto permite a las empresas tomar decisiones mejor informadas y ajustar sus estrategias para llegar de manera más efectiva a su público objetivo.
- **Personalización de las experiencias del cliente.** Los SIM también ofrecen la capacidad de personalizar las experiencias del cliente de manera más efectiva. En el sector de la tecnología, donde las preferencias y necesidades de los clientes pueden variar ampliamente, la capacidad de ofrecer ofertas y servicios personalizados es un diferenciador clave. Los datos recopilados a través del SIM permiten a las empresas comprender mejor a sus clientes y ofrecer recomendaciones y soluciones específicas, que se ajusten a sus necesidades individuales.
- **Mejora de la eficiencia y la productividad.** La implementación de un SIM puede mejorar significativamente la eficiencia y la productividad en empresas de reparación y venta de computadoras. La automatización de tareas, la gestión cada vez más precisa del inventario y la optimización de procesos internos son beneficios tangibles que pueden resultar en ahorros de tiempo y recursos.

Los SIM permiten la optimización de estrategias, la personalización de experiencias, la medición del rendimiento, la identificación de oportunidades de mercado y la mejora de la eficiencia. Para aprovechar al máximo los beneficios de los SIM, las empresas deben estar dispuestas a adaptarse y transformarse tecnológicamente.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017) y Ramírez y Perrusquia (2019) algunas de las capacidades principales de los SIM son: la recopilación y el almacenamiento de datos, el procesamiento de datos, el análisis de datos, la personalización (los informes pueden derivar en ajustes para satisfacer las demandas de los diferentes departamentos o equipos de *marketing*), posibilitar el acceso en tiempo real a datos e informes, la seguridad de datos, posibilitar la escalabilidad (aumento en la cantidad de datos para su gestión), propiciar la facilidad del uso de datos, servir de apoyo en la toma de decisiones y en la gestión de campañas de marketing, entre otras.

Los SIM representan un apoyo para las empresas, son herramientas esenciales para recopilar, analizar y gestionar datos relacionados con el marketing, lo que permite a las empresas tomar decisiones informadas y efectivas en sus esfuerzos de *marketing* y ventas.

Metodología

En el presente estudio se analizó una empresa de venta y reparación de computadoras, obteniendo datos mediante una encuesta realizada de manera electrónica en Google Forms, así como de manera presencial. Para este estudio se analizan las siguientes dimensiones: 1) Ignorancia 2) Inacción y 3) Inmovilidad.

La dimensión Ignorancia se refiere a la situación en la que el capital humano carece de información adecuada o suficiente sobre los cambios que están ocurriendo o que, se planea, ocurrirán en la determinada empresa. Esta falta de

información puede manifestarse de diversas maneras y tiene un impacto significativo en la percepción y actitud del capital humano hacia los cambios que conlleva la implementación del SIM (Martins, Librantz & Julho, 2021; Damawan & Azizah, 2020).

La dimensión Inacción se refiere a la incapacidad o falta de habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo una tarea o función específica. Puede manifestarse cuando el capital humano duda en tener las habilidades, el conocimiento o los recursos necesarios para adaptarse o para implementar los cambios propuestos en la empresa. Esto genera resistencia al cambio tecnológico y una sensación de incapacidad para enfrentar nuevas demandas (Martins, Librantz, & Julho, 2021; Damawan & Azizah, 2020).

La dimensión Inmovilidad revela que es fundamental trabajar en la motivación y en la gestión del cambio emocional. Esto puede incluir comunicar los beneficios de los cambios, practicar la escucha activa de las preocupaciones del capital humano, posibilitar la participación de los colaboradores del capital humano en el proceso de cambio y en la creación de un ambiente de apoyo que permita expresar sus emociones y preocupaciones (Martins, Librantz, & Julho, 2021; Damawan & Azizah, 2020).

El cuestionario integró 15 cuestionamientos de los cuales 5 *ítems* corresponden a la dimensión Ignorancia, 5 a la dimensión Inacción y 5 más a la dimensión Inmovilidad (véase Tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones de la encuesta

Dimensiones	Item
Ignorancia (por falta de información y conocimiento)	1. ¿Incorporar los SIM al trabajo me genera incertidumbre por lo que pueda ocurrir laboralmente?
	2. ¿Está dispuesto a aceptar la implementación del SIM en su entorno laboral?
	3. ¿Considera que el uso del SIM hará que su trabajo sea más sencillo?
	4. En lo que se refiere al uso del SIM, ¿consideras tener el conocimiento para realizar tus actividades laborales?
	5. ¿Considera que se conformarán equipos de trabajo competentes para iniciar la implementación del SIM?
Inacción (por falta de habilidades y capacidades)	6. ¿Durante la implementación del SIM la comunicación efectiva mitigará los conflictos y tensiones?
	7. ¿Con los cursos de capacitación los conflictos laborales disminuirán durante la implementación del SIM?
	8. ¿Usualmente aceptas los cambios tecnológicos que se producen en la empresa sin mostrar oposición como es la implementación del SIM?
	9. ¿Consideras tener las habilidades para realizar sus actividades laborales con el uso del SIM?
	10. ¿Siente que ha recibido información clara sobre la implementación de los SIM en la empresa?
Inmovilidad (por falta de motivación y gestión emocional)	11. ¿Me siento optimista al incorporar los SIM a las actividades laborales que he realizado siempre?
	12. ¿Me siento con la disponibilidad para aprender nuevas habilidades o métodos de trabajo como parte de la implementación del SIM?
	13. ¿Considera que la implementación del SIM genera beneficios para mi desarrollo profesional?
	14. ¿Considera que la implementación del SIM genera beneficios a la empresa?
	15. ¿La persona o grupo que está liderando el cambio tecnológico, debe establecer para cada persona la responsabilidad requerida durante la implementación del SIM?
Sociodemográficas	Edad, antigüedad, escolaridad, género

Fuente: elaboración propia (2024).

Para la medición de la respuesta, se usó una escala de tipo Likert con una ponderación del 1 al 5, donde el valor numérico 1 significa “totalmente en desacuerdo” y simboliza una fuerte resistencia que puede causar problemas durante la implementación del SIM. Con relación al número 2 (“en desacuerdo”), este manifiesta la existencia de resistencia a la imple-

mentación del SIM, pero de manera moderada o controlada. Con referencia al número 3 (“me es indiferente o neutral”), la respuesta sugiere que el capital humano puede no tener opiniones muy definidas sobre los cambios propuestos o que quienes así responden podrían estar dispuestos a adaptarse si se les proporciona información adicional o se abordan sus inquietudes. El valor 4 (“de acuerdo”) simboliza que no existe resistencia, pero que aún existen reservas o preocupaciones al respecto. Y el valor numérico 5 (“totalmente de acuerdo”) representa la inexistencia de resistencia a la implementación del SIM.

De acuerdo con Lind, Marchak y Wathen (2018), se realizó el análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach, con la finalidad de medir la confiabilidad de cada una de las variables. La Tabla 2 presenta la validación de la encuesta. Se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach en las dimensiones Ignorancia, Inacción e Inamovilidad de quienes conforman el capital humano de la unidad central y dos sucursales de la considerada empresa de venta y reparación de computadoras.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.832	16

Fuente: elaboración propia, con SPSS 27.

Para la realización del cálculo de fiabilidad se utilizó la herramienta estadística IBM SPSS Statistics 27, teniendo como resultado una buena confiabilidad del instrumento utilizado en la presente investigación.

Resultados

El resultado de la aplicación de los cuestionarios a las dos sucursales y la unidad central de la empresa de venta y reparación de computadoras se presenta a continuación:

- La distribución de los encuestados muestra que el número mayor de participantes se localiza en la unidad central “Colosio”, con un total de 47.06%, entre los que se encuentran administrativos, agentes de ventas, técnicos y almacenistas; seguida por un 29.41% de la sucursal “las Palmas” (personal administrativo, agentes de ventas y técnicos); finalizando con la sucursal “el Ranchito”, con un 23.53% de la participación.
- La distribución del total de los encuestados por género fue de 61.76% hombres, 32.35% mujeres y 5.88% se encuentra clasificado en la opción “otro” (véase Tabla 4).
- Respecto a los rangos de edad, el porcentaje más alto es de 35%, el cual oscila de 23 a 27 años. Seguido por 26% que corresponde a de 18 a 22 años. El porcentaje de menor representación es de 18%, correspondiente a de 28 a 32 años.
- La proporción de la variable escolaridad de los encuestados es notoria por la prevalencia de los estudios de nivel medio superior, que representan el mayor porcentaje con 47.06% de la población (véase Tabla 3).

Tabla 3. Distribución de encuestados por escolaridad

Escolaridad	Número de encuestados	Porcentaje de participación
Posgrado	1	2.94%
Licenciatura / Ingeniería	11	44.12
Preparatoria o equivalente	13	47.06
Secundaria	1	2.94%
Primaria	1	2.94%
Ninguna	0	0.00%
Total	34	100%

Fuente: elaboración propia (2024).

La Tabla 4 muestra el recuento y el porcentaje obtenido en cada uno de los *ítems* de la dimensión Ignorancia; se observa que el grado de resistencia es bajo. El 69.99% (integrado por

37.64% “de acuerdo” y 32.35% “totalmente de acuerdo”) considera sentirse con la disposición y habilidades para utilizar el SIM. Por su parte, para 13.52% de los encuestados le es indiferente tener aptitud y conocimiento para la implementación del SIM. Finalmente, se muestra que 16.47% de los encuestados (conformado por 10% “en desacuerdo” y 6.47% “totalmente en desacuerdo”) manifiesta tener resistencia a la implementación del SIM.

Tabla 4. Recuento de la dimensión Ignorancia

Item	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Me es indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
P01	2	5.89%	7	20.58%	2	5.89%	8	23.52%	15	44.11%
P02	4	11.76%	5	14.70%	9	26.47%	14	41.17%	2	5.89%
P03	2	5.89%	2	5.89%	5	14.70%	13	38.22%	12	35.30%
P04	2	5.89%	2	5.89%	2	5.89%	15	44.11%	13	38.22%
P05	1	2.94%	1	2.94%	5	14.70%	14	41.17%	13	38.22%
Ignorancia	11	6.47%	17	10%	23	13.52%	64	37.64	55	32.35%

Fuente: elaboración propia (2024).

La Tabla 5 muestra los resultados de la dimensión Inacción, revelando que los encuestados presentan una baja resistencia a la implementación del SIM. Esto se observa en que 77.06% (36.47% “de acuerdo” y 40.59% “totalmente de acuerdo”) respondió que la capacitación, el desarrollo de las habilidades y la comunicación efectiva mitigará los conflictos durante la implementación del SIM. La Tabla 5 también muestra que 11.17% de los encuestados respondió sentirse indiferente con la información recibida al respecto de la implementación del SIM. Finalmente, se observa que 11.70% (5.29% “totalmente en desacuerdo” y 6.47% “en desacuerdo”) afirma contar con cierta resistencia al cambio tecnológico.

Tabla 5. Los resultados obtenidos en la dimensión Inacción

Item	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Me es indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
P06	2	5.89%	3	8.83%	5	14.70%	9	26.47%	15	44.11%
P07	2	5.89%	3	8.83%	2	5.89%	11	32.35%	16	47.04%
P08	2	5.89%	2	5.89%	2	5.89%	13	38.22%	15	44.11%
P09	1	2.94%	1	2.94%	3	8.84%	14	41.17%	15	44.11%
P10	2	5.89%	2	5.89%	7	20.58%	15	44.11%	8	23.52%
Inacción	9	5.29%	11	6.47%	19	11.17%	62	36.47%	69	40.59%

Fuente: elaboración propia (2024).

En la Tabla 6 se observan los resultados de la dimensión Inmovilidad, donde 28.82% de los encuestados (“totalmente de acuerdo”) y 31.76% (“de acuerdo”) manifestaron no contar con ninguna resistencia a la implementación del SIM, lo cual indica un alto grado de aceptación, sumando 60.58%.

Tabla 6. Los resultados obtenidos en la dimensión Inamovilidad

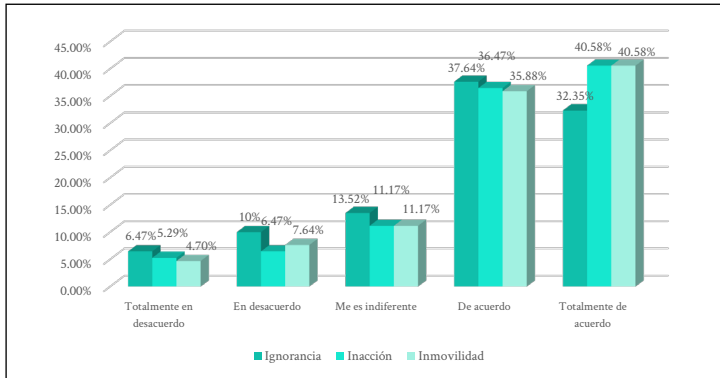
Item	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Me es indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
P11	2	5.89%	4	11.76%	5	14.70%	10	29.41%	13	38.22%
P12	1	2.94%	3	8.83%	3	8.83%	12	35.30%	15	44.11%
P13	2	5.89%	2	5.89%	2	5.89%	13	38.22%	15	44.11%
P14	1	2.94%	1	2.94%	4	11.76%	14	41.17%	14	41.17%
P15	2	5.89%	3	8.83%	5	14.70%	12	35.30%	12	35.30%
Inamov.	8	4.7%	13	7.64%	19	11.17%	61	35.88%	69	40.58%

Fuente: elaboración propia (2024).

De manera comparativa, en la Figura 1 se muestra que las tres dimensiones presentaron valores bajos en sus escalas de Likert (“totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”), los cua-

les oscilan entre 4.70% y 10%. Lo anterior muestra que existe poca resistencia a la puesta en marcha del SIM.

Figura 1. Comparativo de las tres dimensiones por respuesta totalizada

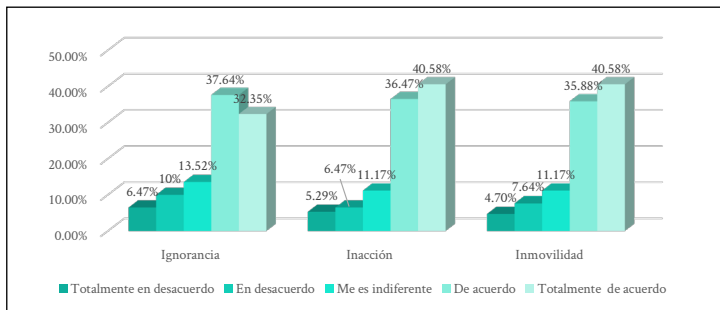


Fuente: elaboración propia (2024).

La Figura 2 muestra un comparativo por dimensiones, donde la dimensión Inmovilidad presentó el resultado más bajo de resistencia, dentro de la escala “totalmente en desacuerdo”, en comparación con las dimensiones Ignorancia e Inamovilidad.

Es destacable que las dimensiones Inacción e Inmovilidad presentan el mayor porcentaje (40.58%) dentro de la escala “totalmente de acuerdo”, lo cual demuestra aceptación de la puesta en ejecución del SIM.

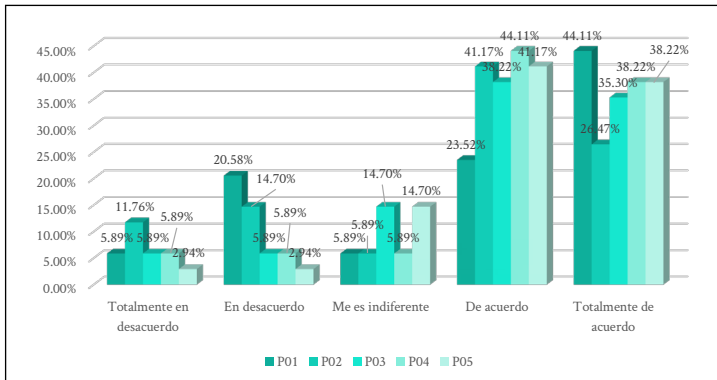
Figura 2. Comparativo por dimensiones



Fuente: elaboración propia (2024).

La Figura 3 presenta los resultados por ítem de la dimensión Ignorancia. Se observa que la pregunta 2 hecha a los encuestados, sobre si están dispuestos a aceptar la implementación del SIM en su entorno laboral, obtuvo un porcentaje de 20.58% en la escala de Likert “en desacuerdo”, mostrando resistencia a la ejecución del SIM; en contraste, 44.11% manifiesta estar “totalmente de acuerdo” con la puesta en marcha del SIM. También, que la pregunta 5 muestra niveles de resistencia muy bajos, presentando 2.94% en la escala de Likert dentro de “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

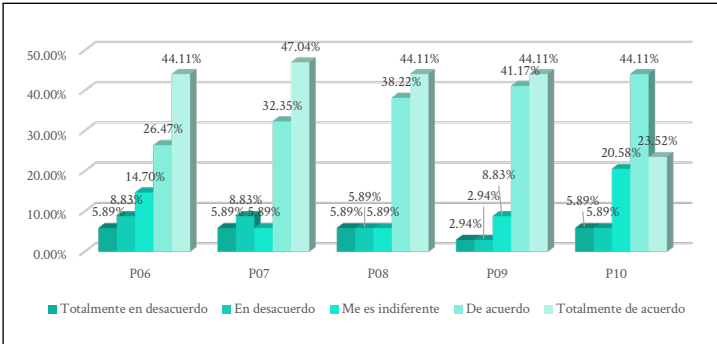
Figura 3. Gráfico de la dimensión Ignorancia



Fuente: elaboración propia (2024).

La Figura 4 presenta los resultados por ítem de la dimensión Inacción. Se observa que las preguntas 6, 8 y 9 presentan un comportamiento similar, es decir, muestran una aceptación creciente por el uso del SIM, considerando que la comunicación efectiva y los cursos de capacitación propician el desarrollo de las habilidades requeridas. La pregunta 9, correspondiente a si los encuestados recibieron información suficiente y clara sobre la implementación de los SIM por parte de empresa, da como resultado 85.28%, donde 44.11% contestó estar “totalmente de acuerdo” y 41.17% “de acuerdo”, por lo que el capital humano acepta la ejecución del SIM.

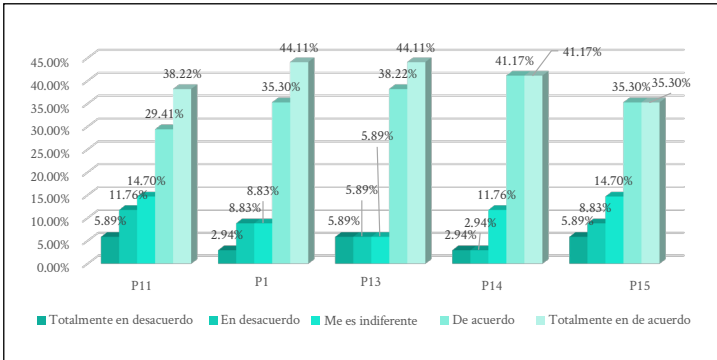
Figura 4. Gráfico por la dimensión Inacción



Fuente: elaboración propia (2024).

La Figura 5 presenta los resultados por ítem de la dimensión Inamovilidad. Las cinco preguntas que integran esta dimensión muestran un comportamiento semejante al de la dimensión anterior, donde porcentajes bajos reflejan una baja resistencia a la implementación del SIM y crece la aceptación a dicha tecnología.

Figura 5. Gráfico de la dimensión Inamovilidad



Fuente: elaboración propia (2024).

Por su parte, el análisis de correlación de Pearson ha revelado patrones de la demostrada resistencia al cambio por parte

del capital humano, los cuales pueden ayudar en la adopción del sistema. Se observó una correlación moderada (0.331) entre la edad y la dimensión Ignorancia, lo que sugiere que los empleados de mayor edad tienden a resistirse más a la implementación del SIM, debido a que no han desarrollado habilidades necesarias por falta de conocimiento.

Las mujeres mostraron menor resistencia en la dimensión Ignorancia (-0.361), lo que sugiere que tienen más apertura a recibir información sobre el cambio. Sin embargo, los hombres presentaron una correlación moderada positiva con la Inacción (0.282) y la Inamovilidad (0.454), indicando que, aunque pueden entender el cambio, es posible que no actúen para implementarlo o tengan dificultades en la fase de adaptación.

Por su parte, mayor escolaridad se asocia con menor Ignorancia (-0.228), lo que implica que los empleados con mayor nivel educativo tienen más flexibilidad en aceptar e integrar el cambio tecnológico. Esto sugiere que la capacitación juega un papel fundamental en la adaptación al SIM.

Conclusiones

El capital humano es un activo valioso que puede impulsar o frenar la adopción exitosa de tecnologías como son los Sistemas de Información de Marketing (SIM). Con respecto al objetivo de la investigación, que es encontrar los factores que inciden en la resistencia al cambio tecnológico al momento de implementar un SIM en una empresa de ventas y reparación de computadoras, se concluye que la principal fuente de resistencia proviene de la dimensión denominada Ignorancia. Por lo tanto, es crucial que la empresa proporcione información clara a sus colaboradores, designar a las personas que desempeñarán roles de liderazgo en la implementación del SIM, quienes serán responsables de capacitarlos y apoyarlos en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades. De

esta manera, buscar que su capital humano se sienta seguro y confiado frente al cambio.

Durante la realización de las encuestas se presentaron algunos inconvenientes que a continuación se mencionan:

- **Primero.** Se considera importante aplicar las encuestas a inicios de la implementación del SIM. Debido a la falta de tiempo por parte de quienes operan el SIM, se acordó con la empresa de ventas y reparación de computadoras hacer la encuesta al finalizar la implementación. Esta situación reduce la resistencia al cambio tecnológico, debido a que el capital humano ya superó algunos aspectos de las dimensiones Ignorancia, Inacción e Inmovilidad que fueron evaluadas en el cuestionario.
- **Segundo.** La empresa mantiene a su capital humano actualizado en *software* y *hardware* (principalmente a los técnicos y al personal de ventas), lo cual es vital para realizar sus actividades laborales. Esta situación puede influir favorablemente en la implementación del SIM.
- **Tercero.** Sería de suma importancia para esta investigación realizar una entrevista con el consultor externo que realizó la implementación del SIM en las dos sucursales y matriz de la empresa, y así conocer su punto de vista sobre las actitudes de la resistencia al cambio del capital humano y sobre cómo poder mitigarlo. Por complicaciones, no fue posible.

Recomendaciones para reducir la resistencia al cambio tecnológico

La dimensión Ignorancia es la fuente principal de la resistencia al cambio, por lo tanto, se presentan algunas estrategias para su reducción:

1. **Para los empleados de mayor edad:** fomentar la transición gradual y el aprendizaje continuo a través de talleres personalizados, mentorías inversas (asignar emplea-

dos jóvenes para apoyar a los mayores en la adopción del SIM) y narrativas de casos de éxitos.

2. **Para reducir la falta de información de conocimientos en empleados:** se pueden aplicar estrategias que incentiven la participación activa a través de capacitación práctica (como implementar simulaciones y ejercicios en el uso del SIM) y otro tipo de incentivos y reconocimientos (como un sistema de recompensas para quienes adopten rápidamente la herramienta o que permita involucrar a los empleados en la toma de decisiones sobre cómo usar el SIM en sus actividades diarias).
3. **Para empleados con menor nivel educativo:** asegurar acceso a información clara y accesible mediante guías en video y manuales ilustrados; capacitar mediante módulos para facilitar la absorción de información; e implementar un equipo de soporte interno para resolver dudas técnicas.

La implementación exitosa de un SIM depende en gran medida del compromiso y la adaptación del capital humano dentro de la empresa. La ignorancia, como principal factor de resistencia, puede superarse mediante una estrategia de capacitación efectiva y un enfoque gradual que contemple las diversas necesidades del personal. Al proporcionar la información adecuada, capacitar de manera práctica e involucrar a los empleados en el proceso de implementación, la empresa puede minimizar las barreras tecnológicas y fomentar una actitud más abierta hacia el cambio.

Además, es crucial reconocer que cada grupo de empleados puede enfrentar diferentes retos según su edad, nivel educativo o experiencia previa con la tecnología. Por ello, las recomendaciones planteadas buscan adaptar el proceso de adopción a estas características, asegurando una transición inclusiva y exitosa para todos los colaboradores. Con el enfoque correcto, el capital humano no solo superará la resistencia al cambio, sino que se convertirá en el principal motor de

éxito de la implementación del SIM, contribuyendo al crecimiento y mejora continua de la empresa.

Referencias

- Chá Ghiglia, M. M. (2020). Historia clínica electrónica: factores de resistencia para su uso por parte de los médicos. *Revista Médica del Uruguay*, 36(2), 122-143. <https://doi.org/10.29193/rmu.36.2.6>
- Corica, J., & García, L. (2018). Estudio cualitativo de factores de resistencia docente al cambio tecnológico en Argentina. *Revista Educación Superior*, 17(25), 477-495. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6945218>
- Damawan, A. H., & Azizah, S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. En *Proceedings of the Annual Conference on Philosophy and Humanities (ACPH 2019)* (pp. 49-53). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
- Gutiérrez, V., & Aguilar, J. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59), 1-28. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.coit>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de mercadotecnia* (13a ed.). Pearson.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2018). *Estadística aplicada a los negocios* (7a ed.). McGraw-Hill.
- López-Pizaña, L. R., & Vargas Hernández, J. G. (2018). La mercadotecnia y su eficiencia estratégica en la toma de decisiones. *Libre Empresa*, 15(1), 29-64. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n1.3156>
- Martins, F. S., Librantz, A. F. H., & Santos, J. P. (2021). Resistance in processes of change in information technology: Fuzzy AHP approach. *Holos*, 37(4), 1-18. <https://doi.org/10.15628/holos.2021.10355>

- Ramírez, M., & Perusquia, J. (2019). El Sistema de Información de Marketing como modelo de gestión basada en la comunicación organizacional. *Revista Espacios*, 40(27), 30-36. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p30.pdf>
- Saavedra, L. (2017). *Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión y adquisición* [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9605/SaavedraLiliana2017.pdf?sequence=1>
- Tobón, S. (2015). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (2a ed.). Universidad de Madrid. <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

Capítulo 4. El papel de las mujeres artesanas en la innovación social: caso Taller Höky

Rebeca Mejía-Vázquez*
Carla Patricia Bermúdez Peña*
Claudia Cintya Peña Estrada*

Introducción

El sector artesanal representa una riqueza cultural y un área de oportunidad para el desarrollo de la sociedad, pues además de constituir un patrimonio, también es generador de empleo. Este aspecto llega a ser una oportunidad para emprender y aprovechar el potencial creador y artístico de las personas que lo trabajan (Monge *et al.*, 2021). Además, son las mujeres quienes ocupan un mayor porcentaje de la plantilla laboral en este tipo de oficio (FONART, 2020), ya que en México se tiene registro que 70.53% son artesanas (FONART, 2023).

Sin embargo, estas artesanas aún enfrentan situaciones y condiciones laborales desfavorables (Valladolid, 9 de agosto de 2023; Tubay, 2019), como la discriminación, pues no se visibiliza su trabajo, experimentan barreras para desarrollarse profesionalmente, así como brechas de género en torno al ingreso salarial. De manera que, a pesar de ser una oportunidad para emprender, aún no se distingue el papel que tiene el colectivo femenino.

Por otra parte, la literatura sobre innovación ha ignorado en gran medida el papel del género, aunado a la falta de estudios y la naturaleza fragmentada de los datos existentes que abordan el tema (Alsos *et al.*, 2013; Arun & Rogers,

* Universidad Autónoma de Querétaro.

2020). Este es un aspecto discutible, ya que, sectores como el artesanal están liderados e integrados mayoritariamente por mujeres (Delgadillo & Hernández, 3 de julio de 2023; FONART, 2023).

Aunque la innovación suele asociarse con contextos de ciencia, tecnología, ingenierías y matemáticas (STEM, por su acrónimo en inglés), ¿qué pasa con aquellos pertenecientes a la industria creativa o a sectores tradicionales y culturales como el artesanal, donde se emprende a partir del potencial creativo y artístico de los y las artesanas?

Este capítulo asocia la innovación social con la perspectiva de género en el sector artesanal, teniendo como objetivo analizar su impacto a partir del caso del taller “Höky hecho con tus manos”, dedicado a la elaboración de muñecas artesanales, en San Ildefonso, Querétaro.

Desde esta perspectiva, es importante considerar el contexto del sector artesanal. En 2021, las artesanías en México generaron 479 655 puestos de trabajo ocupados remunerados (INEGI, 16 de marzo de 2023). En el caso de Querétaro, para septiembre de 2023, 86.6% del total de artesanos eran mujeres (FONART, 2023).

Una de las áreas del sector nacional de las artesanías que destaca por la mayor concentración de contribución al PIB es el de las fibras vegetales y textiles, con 17.9% (INEGI, 16 de marzo de 2023). En este sentido, resalta Amealco, como municipio artesanal, por la elaboración de las muñecas *Lele* y *Dönxu*, las cuales recibieron el nombramiento de Patrimonio Cultural Inmaterial del estado en 2018, y representan la identidad de las personas originarias del pueblo otomí. Además, Amealco agrupa, en las localidades de San Ildefonso y Santiago Mexquititlán, a la mayoría de las artesanas de muñecas (Millán, Sánchez, Icaza & García, 2022). De igual forma, cuentan con la muñeca artesanal “*Lele gigante*”, que recorre el mundo (Time Out México, 12 de abril de 2019) como símbolo de identidad a partir del tipo de artesanía que producen en dichas localidades.

Respecto a “Höky”, es un taller referente en Querétaro y México, ya que ha sido representante y ha participado en diferentes eventos nacionales e internacionales, como Punto México (Höky Taller de Muñecas Artesanales, 22 de mayo de 2024), México Fest (Martínez, 3 de mayo de 2024), Xcaret (Hotel Xcaret Arte, 3 de noviembre de 2023), por mencionar algunos.

Por otra parte, el capítulo está integrado por los siguientes apartados: en una primera instancia se presenta la revisión de la literatura acerca de las investigaciones que se han llevado a cabo sobre género e innovación. Posteriormente, se aborda la perspectiva de género como marco de esta investigación; seguido de explicar la dupla de innovación y género para vincularlo con el sector artesanal; en un siguiente apartado, se menciona la metodología, así como los resultados y se comenta acerca del taller “Höky” desde la perspectiva de género. Finalmente, se presentan las conclusiones.

Revisión de la literatura

Si bien las mujeres tienen un papel central en la ciencia, tecnología e innovación (CTI) (López-Bassols, Grazi, Guillard & Salazar, abril 2018), en América Latina, son pocos los estudios acerca de las actividades de innovación desglosadas por género (Morales & Sifontes, 2014). En términos de brechas, existen escasos datos e indicadores para su estudio y medición (Bonder, 18 de noviembre de 2021; López-Bassols *et al.*, abril 2018).

El trabajo de investigación que se ha realizado en torno al género en la tecnología y la innovación está enfocado en sectores como la informática (Monroy, 2019), la educación tecnológica e innovación digital (González & Jiménez, 2016), patentes (Morales & Sifontes, 2014), espacios relacionados con STEM (Carazo, septiembre 2023). Con respecto a estudios acerca de investigación y desarrollo (I+D), se ha tocado

el tema del perfil o las características empresariales, pero ha sido menor la atención a los aspectos vinculados con el capital humano como la diversidad e impacto de equipos de trabajo desde la perspectiva de género (Aray & Álvarez, 2021). De igual forma, se ha indagado sobre los procesos de innovación tecnológica desde la perspectiva de género (Estébanez *et al.*, 2016) en sectores como el agrario (Triviño *et al.*, 2023).

Y si bien se ha ahondado poco respecto a la implementación de la innovación y el género en las políticas públicas en torno a la transferencia de conocimiento (Rodríguez *et al.*, 2023), es importante resaltar estudios donde se revisa la integración de la perspectiva de género en planes estatales de investigación científica, técnica y de innovación (Saldaña, 2019).

De acuerdo con la revisión realizada en bases de datos como Redalyc, Researchgate, Dialnet y Google Académico, se identificó que, principalmente, la innovación se vincula con sectores de alta tecnología, y que, en términos de investigaciones sobre género en estos contextos, hay menos estudios cuando se trabaja desde la perspectiva de género. Además, se considera que existe un área de oportunidad para indagar sobre aquellos sectores “tradicionales”, como el artesanal, donde la innovación también está presente y puede beneficiar (Abeledo *et al.*, 2016; Díaz *et al.*, 2017).

Aunado a lo anterior, existen estudios que abordan la articulación del género con la innovación social, la cual permite la transformación de contextos socioculturales y económicos, pero se requiere que la participación de ellas esté orientada a una transformación social que las empodere y las asigne como protagonistas y agentes de cambio en sus comunidades (Benítez & Iglesias, 2017).

Si bien se han realizado trabajos sobre el impacto de la innovación social en la equidad de género y el empoderamiento, la innovación social constituye un campo relativamente joven (Arnal-Pastor & Nieto-Alemán, 2023) que se reduce aún más cuando se vincula con contextos tradicionales como el de lo artesanal.

Perspectiva de género

La perspectiva de género, entendida también como visión o mirada de género (Largarde, 1996), es un enfoque fundamental y estratégico que contribuye a lograr los compromisos vinculados con la igualdad [sustantiva] de género (ONU Mujeres, s.f. a). Este enfoque no solo compara las condiciones de hombres y mujeres en términos de brechas salariales y acceso a puestos jerárquicos, sino que también integra políticas, programas y acciones que impactan a ambos géneros, aunque con mayor énfasis a las mujeres, debido a las desigualdades actuales.

El género se entiende como la construcción sociocultural compuesta por los roles, las características y las oportunidades asignadas por la sociedad a partir de lo que es “masculino” y “femenino”. Con base en Lamas (2017), es un mecanismo para la reproducción social y, al mismo tiempo, un medio para mantener las desigualdades a partir de las categorías del sexo biológico (hombre y mujer). De igual forma, es producto de las relaciones y distribución del poder entre las personas (OMS, 23 de agosto de 2018).

De acuerdo con lo anterior, a través de la perspectiva de género se puede estudiar el papel de la mujer en diferentes espacios y su relación con temas como las brechas de género (Cook, Gerson & Kuan, octubre 2021; Morales & Sifontes, 2014), la violencia (Fundación ISocial, 15 de abril de 2024), las barreras —techo de cristal (Figuera, Panica & Mamani, 2023) y suelo pegajoso (Santander Universidades, 14 de febrero de 2022)—, la división sexual del trabajo —roles y diversidad de género (Romero-Martínez, Montoro-Sánchez & Garavito-Hernández, 2016)—, el empoderamiento (Ordóñez *et al.*, 2021; Murtaza *et al.*, 2021; Brogan & Dooley, 2024), o la sororidad, por mencionar algunos.

Innovación y género

La innovación es motor y catalizador del progreso humano y para que funcione es fundamental que todas las voces sean visibilizadas (Fernández, 30 de mayo de 2024). Desde la mirada de los diferentes actores de la sociedad, se puede contribuir con beneficios: para los consumidores, se refleja en mejores productos y servicios; en el caso de las empresas, se tienen resultados de mayor rentabilidad y dan respuesta rápida y pertinente a oportunidades para crecer sostenidamente desde la mirada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); para la sociedad, se genera nuevo conocimiento y se presentan soluciones a problemas vinculados con diferentes sectores (Comité Intersectorial para la innovación, 2011).

En este contexto, la innovación con perspectiva de género conduce a la igualdad y la sostenibilidad, tomando en cuenta que el papel que tienen las mujeres es relevante en temas tecnológicos y sociales. No solo enriquece estos ámbitos con su participación, también son mayores los impactos materializados en beneficios. No obstante, aún existen barreras y desafíos que enfrenta el colectivo femenino, aspecto negativo que se refleja en las brechas existentes en los mencionados ámbitos (Fernández, 30 de mayo de 2024; GaeaPeople Team, 7 de marzo de 2023).

La ONU Mujeres y la Coalición Mundial de Innovación por el Cambio (CMIC) lanzaron los “Principios de innovación en cuestiones de género” (ONU Mujeres, s.f.-b), para guiar a las empresas en la integración de las mujeres en todo el proceso de la innovación y desde sus distintas etapas: diseño, implementación, evaluación, ampliación y sostenibilidad. También, desde la innovación en producto, la comercialización, administración y proceso. Dichos principios pretenden identificar, concientizar y trabajar de manera colaborativa contra las dificultades que afrontan las mujeres y las niñas en la innovación, la tecnología y la actividad empresarial.

Con base en lo anterior, cuando se hace referencia a “innovación y género”, la innovación social es un marco importante para abordar el tema, ya que implica “un proceso de recontextualización dentro de normas socialmente reconstruidas del bien, de la justicia y de la equidad” (Nicholls & Myrdock, 2012 citado en Ulloa *et al.*, 2023, p. 97). Además, es un proceso de cambio donde los actores se relacionan entre sí, tanto para ayudarse en el proceso de aprendizaje como en la generación de nuevas capacidades (Estensoro, 2015). Se valora la riqueza de los procesos colectivos y se integra la creatividad y la transformación (Jaillier-Castrillón *et al.*, 2020; Méndez, 2015; Howaldt *et al.*, 2016).

Sector artesanal, innovación y género

En México, el sector artesanal es un oficio de relevancia económica, social y cultural (FONART, 2020), que representa una riqueza patrimonial del país, pues guarda la cosmovisión y los significados que lo integran. De acuerdo con la Cuenta Satélite de la Cultura del INEGI (2019, citado en FONART, 2020), en 2019, este sector aportó al PIB cultural 19.1%.

Sin embargo, con base en datos otorgados por Turok (1988, citado en Puc *et al.*, 2018), en México, aproximadamente 5% del total de artesanos había innovado, el 65% empleaba sistemas rudimentarios y el restante se encontraba en un punto medio. Aunque, es importante recordar que el sector artesanal tiene ciertas particularidades respecto a la innovación, pues, principalmente, tiene una estrecha relación con la tradición y cultura. En cuanto a su distribución por género, la participación de la mujer es mayor (INEGI, 16 de marzo de 2023); no obstante, aunque hay talleres liderados por mujeres, se siguen presentando situaciones desfavorables para ellas en términos de condiciones laborales.

En este orden de ideas, aunque existen estudios que han trabajado el tema género y sector artesanal (Millán *et al.*, 2022;

Vizcaino-Suárez *et al.*, 2017; Uwimabera *et al.*, 2017), en cuanto a la innovación, aún hay áreas de oportunidad para aportar en la generación de conocimiento e implementación de acciones en beneficio de las mujeres, así como para disminuir brechas o aportar en aspectos asociados con la perspectiva de género.

Existen investigaciones que destacan el papel de la mujer artesana como empresaria (Araque & Álvarez, 2023) y sobre su empoderamiento a través de la industria creativa (Murtaza *et al.*, 2021). También, sobre cómo la innovación en este sector puede aportar en el desarrollo sustentable desde la mirada social y de género (Shafi *et al.*, 2022) o sobre la preservación de la tradición cultural (caso del tejido de cestería) y su impacto en el empoderamiento de las mujeres, así como sobre las opciones de protección legal disponibles para el colectivo femenino (Musiza, 2022) y el papel vital que tienen ellas como transmisoras de conocimiento (Guzmán & Saldarriaga, 2024).

Respecto a cómo se ha trabajado la innovación en el sector artesanal, en la Tabla 1 se aprecian las estrategias de innovación aplicadas.

Tabla 1. Ejemplos de estrategias aplicadas en el sector artesanal

Innovación	Tipo de implementación	Ejemplo(s)
Comercialización	Tendencias Ecommerce	Contenido interactivo
		Automatización de procesos (chatbots)
		Realidad virtual y aumentada
		Social Ads
Producto	Diseño	Nuevos colores, formas y texturas
	Materiales	Fusión de materiales
Organización	Asociaciones, cooperativas	Asociaciones, cooperativas
Proceso	Ciclo de vida del producto	Integración de plataformas de gestión

Fuente: elaboración propia con base Del Carpio (2016), Alexandre *et al.* (2017), Correa y González (2017), MINCETUR (2018), Santamaría (2018), Chacón y Gaona (2021).

Metodología

Para la realización de este capítulo se implementó una investigación cualitativa a partir de un caso: el taller artesanal “Höky, hecho con mis manos”, ubicado en Amealco, Querétaro. Se realizaron visitas de familiarización y se llevaron a cabo entrevistas, principalmente, a la líder del proyecto. Adicional a estas técnicas, se registraron notas de campo y observaciones sobre las visitas. Es importante mencionar que esta investigación aún está en proceso y pertenece a un proyecto de tesis doctoral en Gestión Tecnológica e Innovación.

Para la recolección de datos se utilizó una grabadora digital, un guion de entrevista semiestructurada y cédulas de observación. La información obtenida se organizó para su interpretación con base en los siguientes criterios: 1) contexto, 2) situación de trabajo, 3) innovación, 4) barreras de género y 5) papel de la mujer en el sector.

Por otra parte, se seleccionó Querétaro, específicamente el municipio de Amealco, debido a la relevancia que tiene a nivel nacional y estatal en el sector, y en la elaboración e innovación de muñecas artesanales conocidas como *Lele* y *Dönxu*, Patrimonio Cultural Inmaterial del Estado 2018 (SIC México, 1 de diciembre de 2023). Además, *Lele* es considerada imagen de la cultura de México en el mundo (Secretaría de Relaciones Exteriores, 27 de enero de 2023) y es reconocida como la “muñeca viajera”.

Resultados

De acuerdo con los criterios para la interpretación de la información obtenida en las visitas de familiarización y las entrevistas realizadas, se obtuvo que, en lo que respecta al contexto, en Amealco existen diversos talleres dedicados a la elaboración de muñecas artesanales, entre ellos destaca “Höky hecho con mis manos” (véase Tabla 2). Además, es organizado por un grupo liderado por mujeres, quienes han innovado en sus artesanías.

Tabla 2. Características Höky, taller artesanal

Característica	Observaciones
Ubicación	El taller se ubica en Bothë, Amealco, Querétaro; sin embargo, las artesanas son originarias de comunidades cercanas como San Ildefonso.
Descripción	Grupo de familias artesanas otomíes dedicado a la elaboración de muñecas artesanales en bordado hilván y punto de cruz.
Conformación	Principalmente participan mujeres desde la líder del proyecto hasta como quienes se dedican a la comercialización y quienes participan en el proceso de elaboración de las muñecas y los bordados.
Artesanías	Están enfocadas principalmente en muñecas artesanales, aunque también comercializan llaveros y monederos artesanales.
Otra(s)	Cuentan con marca registrada desde 2022 Exportan artesanías, principalmente a Estados Unidos Han participado en eventos nacionales Cuentan con envíos a todo la República Mexicana Tienen redes sociales (Facebook e Instagram) Dentro de su cosmovisión está el trabajar con otros aliados como el caso de “La Mazorca”, la cual hace alusión al grupo integrado por ellas, un taller de sillar y el proyecto de medicina tradicional.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la situación de trabajo, la líder del proyecto comentó que en un principio no fue fácil iniciar y sostener su emprendimiento ya que se enfrentó a situaciones de discriminación. Por una parte, por el hecho de ser mujer dentro del contexto de su comunidad y, por otra, pertenecer al pueblo originario hñahñu, por lo que las barreras no solo eran por su género sino también por ser indígena.

Otro aspecto importante es que las mujeres siguen desempeñando diferentes roles; es decir, no solamente como líder o como artesanas emprendedoras, también como madres y esposas, por lo que deben equilibrar sus actividades en los diferentes espacios donde se ejercen. Aunque, en el caso del taller, han logrado hacerlo por la flexibilidad de horario, así como por la cercanía entre el trabajo y su hogar y el apoyo de su familia. Situación que favorece la disminución brechas de género respecto con la división sexual del trabajo.

A pesar de esos obstáculos y barreras culturales, en la actualidad, quienes conforman el taller son un grupo que se ha consolidado en el estado, además de contribuir al empoderamiento de las mujeres que colaboran en el taller a través de la generación de empleo y de visibilizarlas tanto a ellas como a su trabajo, pues, como lo comenta Fernández (2024), para lograr que la innovación sea ese catalizador se debe dar voz a todos los actores.

En el taller, la innovación se ve principalmente reflejada en los productos (artesanías) que elaboran, ya que ha sido el primer grupo en utilizar diferentes colores (color de “piel”, cabello y ojos) en sus muñecas, combinaciones de diseño (por ejemplo, a la muñeca *Lele* se le integró el bordado característico del vestido de *Dõnxu*) y diseñado artesanías con cabello rizado, lanzado ediciones especiales así como de colección, tal como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1. Ejemplos de artesanías





Fuente: Mejía (2021).

En este contexto, la innovación social vista como un proceso de recontextualización se ve reflejada en el trabajo que llevan a cabo en el taller. En este proceso de cambio han transformado las muñecas que dan identidad a la comunidad, sin perder un elemento importante: lo artesanal. Además, en esta deconstrucción sociocultural se reconoce a la mujer artesana como actor fundamental para el posicionamiento del taller, la visibilización del trabajo artesanal, la generación de empleos y el cambio de roles donde la mujer no solo lidera proyectos, sino también se capacita y viaja para promocionar su trabajo y comercializar sus artesanías.

La innovación social se relaciona con el trabajo colectivo (Méndez, 2015), aspecto vinculado con el sector artesanal, como es el caso de “Höky”. Esto es así, ya que trabajan bajo la cosmovisión donde todos representan un granito de maíz para formar una mazorca. Este aspecto ha contribuido a que se generen redes de apoyo y colaboración para seguir cumpliendo objetivos tales como posicionar su marca, exportar sus artesanías a otros países, por mencionar algunos.

Lo anterior es parte de la innovación en aspectos administrativos y de gestión del proyecto, por el hecho de que integran lo tradicional y contemporáneo para dar continuidad al oficio. En temas de comercialización, están generando contenido en redes sociales como una forma de tener un medio de comunicación para compartir información sobre su proyecto, por ejemplo, que aceptan transferencias para el pago o que exportan sus artesanías a Estados Unidos.

En cuanto al proceso de cambio, es fundamental que los actores que intervienen se relacionen entre sí para generar aprendizajes y nuevas capacidades (Estensoro, 2015). Esta situación se asocia con la cosmovisión de “Höky”, ya que, para sus participantes, es importante trabajar como comunidad. Por ejemplo, las artesanas colaboran con otros grupos de Amealco, quienes integran el colectivo “La Mazorca”.

Este tipo de iniciativas pueden considerarse parte de la innovación en la administración al formar asociaciones para mejorar su posicionamiento, su competitividad y su rentabilidad. Como lo comenta la líder de “Höky”, las dificultades que tienen las mujeres y las niñas de su comunidad (discriminación, falta de oportunidades para emprender, necesidad de romper con estereotipos acerca de los roles femeninos) las afrontan desde la cosmovisión hñahñu: “siempre de pie”, convencidas de que son fuertes, además de contar con su red de apoyo (su comunidad) para salir adelante. Esa fortaleza ha contribuido para superar las barreras y miedos, así como para ser valientes y resilientes a la hora de hacer cambios, de usar la tecnología para comercializar, de difundir su trabajo en redes sociales y, sobre todo, de emprender.

Además, para la líder es importante generar impacto en su comunidad. De esta manera, la venta de algunas muñecas (Figura 2) es destinada a diversas causas sociales, como apoyo a las niñas y las mujeres de la zona con cáncer; por ejemplo, un porcentaje de lo que se obtiene de la colección de muñecas (tierra, lluvia, primavera, sol) se dona al “Comedor Infantil de San Ildefonso”.

Figura 2. Muñecas artesanales con causa social



Fuente: Mejía (2020).

El papel de la mujer en el sector artesanal es importante ya que implica un proceso de recontextualización y generación de normas socialmente reconstruidas (Nicholls & Myrdock, 2012, citado en Ulloa *et al.*, 2023). De esta manera, se han cambiado o implementado procesos, formas de organización y comercialización que han permitido posicionar al taller como ejemplo de innovación, así como materializar la perspectiva de género en sus acciones al empoderar a las mujeres que forman parte del grupo. Y, sobre todo, han visibilizado el trabajo de ellas dentro del sector artesanal.

De acuerdo con los criterios anteriores, la innovación vista como proceso de cambio y la riqueza de los procesos colectivos que presenta “Höky” han permitido integrar la creatividad y transformación en sus productos y en su forma de comercialización, así como reflejarse en su estilo de administración y en cómo han trabajado la construcción de género (a través de los roles que desempeñan ahora las mujeres artesanas). Estos aspectos abonan a la generación de nuevas capacidades (Estensoro, 2015).

Si bien “Höky” es un taller referente acerca del papel que tiene la mujer tanto en el sector artesanal como en temas de innovación, en otros espacios y talleres no es así. Por el contrario, el trabajo de las artesanas no se reconoce (Vizcaino-Suárez et al., 2017) y se siguen presentando situaciones de discriminación. Además, aún prevalecen contextos machistas donde a las mujeres no se les permite trabajar; o, en todo caso, son ellas quienes producen las artesanías, pero quienes las comercializan son los varones; o no se reconoce el doble rol que deben desempeñar las mujeres (artesanas-madres), situación que puede ser una barrera para visibilizar su trabajo.

Conclusiones

Si bien son pocos los estudios que abordan el tema género e innovación, especialmente en sectores como el artesanal, se considera que existe un área de oportunidad para indagar sobre el tema desde la perspectiva de género. Especialmente, tomando en cuenta el trinomio de innovación social + género + sector artesanal.

Aunado a lo anterior, es importante resaltar que las mujeres siguen afrontando barreras para desarrollarse profesionalmente, barreras que se vinculan con la interseccionalidad y que encuentran no solo por ser mujeres, sino también por pertenecer a un pueblo originario.

En este contexto, la situación de trabajo ha mejorado, en el sentido que, a través del taller, en la comunidad, se ha generado empleo para la elaboración de muñecas artesanales. Esto representa una oportunidad que ha beneficiado a las mujeres. La líder del proyecto reconoce la importancia y el valor que implica ser artesanas.

Por otra parte, el trabajo colectivo, como lo ha hecho “Höky”, ha permitido dar voz a las artesanas que trabajan en la elaboración de las muñecas artesanales. Por lo que el papel

de la mujer, en este sector, es relevante no solo desde la mirada cultural, también desde la innovación, tomando en cuenta que son las mujeres quienes, en la mayoría de los talleres, lideran este tipo de proyectos y transmiten el conocimiento.

En el caso de “Höky”, la innovación lograda ha sido, por una parte, en sus artesanías: al diversificar los modelos y formas de muñecas; por otra: en la administración, al trabajar desde lo colectivo; y en el ámbito de comercialización, ya que están interesadas en incursionar en temas de redes sociales y en el uso de tecnologías, sin dejar a un lado su cosmovisión como mujeres de la cultura hñahñu.

Adicionalmente, los principios de innovación en cuestiones de género que se crean en el taller tienen que ver con la libertad creativa que tienen las mujeres para elaborar las muñecas, además de integrarlas en el emprendimiento y reconocer su trabajo. En este contexto, la innovación social puede ser un factor para explicar y proponer en este tipo de contextos acciones desde la perspectiva de género que contribuyan a que, desde lo colectivo, se impacte en lo individual, por ejemplo, al influir en su empoderamiento y liderazgo.

Aunque “Höky” es un ejemplo de cómo las mujeres están teniendo mayor presencia en temas de innovación y emprendimiento en el sector artesanal, aún existen casos donde la situación de las mujeres sigue siendo desfavorable para ellas, por lo que se exhorta a continuar con la investigación en estos temas para, además de generar conocimiento, crear acciones y políticas públicas que favorezcan al colectivo femenino, orientándolo a una transformación social que empodere a las mujeres y que, al igual que la líder de “Höky”, sean agentes de cambio dentro y fuera de sus comunidades. La innovación social ayuda a reconocer el papel de la mujer no solo por el estereotipo de que sabe hacer la artesanía, sino por su capacidad de liderazgo, innovación y transmisión del oficio. Además, es pertinente abordar el tema desde la intersectorialidad, donde variables como el grupo étnico pueden influir en el tema de innovación y las brechas de género en este tipo de sectores.

Referencias

- Abeledo, R., Coli, V., & Koster, P. R. (2016). La cultura como factor de innovación socioeconómica en el medio rural: el caso del clúster de artesanía artística de La Città Europea del mestiere d'Arte (CITEMA). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (20), 73-103.
- Alexandre, B., Salguero, J., Peralta-Álvarez, M. E., Aguayo-González, F., & Ares, E. (2017). Aplicación de las tecnologías de la industria 4.0 al diseño y fabricación de productos artesanales. *Economía del cambio tecnológico*, 92(4), 435-441. <https://doi.org/10.6036/8169>
- Alsos, G. A., Ljunggren, E., & Hytti, U. (2013). Gender and innovation: state of the art and a research agenda. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 236-256. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0049>
- Araque, E. A., & Álvarez, D. E. (2023). Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre. *Revista CEA*, 9(21), 1-25.
- Aray, A. M., & Álvarez, I. (2021). Diversidad de género y colaboración para la innovación en las empresas españolas. *ICE Revista de Economía*, (921), 57-74.
- Arnal-Pastor, M., & Nieto-Alemán, P. A. (2023). Impacto de la innovación social en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. *Educación multidisciplinar para la igualdad de género*, 45-62.
- Arun, T. M., & Rogers, P. J. (2020). Gender and firm innovation - A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 911-935. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2019-0480>
- Benítez, L. I., & Iglesias, M. Y. (2017). *Género, tecnología e innovación social: una experiencia de Investigación-Acción-Participativa en Marruecos*. Universidad de Cádiz.

- Bonder, G. (18 de noviembre de 2021). *La igualdad de género en ciencia, tecnología e innovación: un proceso y una meta compartida*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articulos/la-igualdad-de-genero-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-un-proceso-y-una-meta-compartida>
- Brogan, G. S., & Dooley, K. E. (2024). Weaving together social capital to empower women artisan entrepreneurs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 16(1), 69-88. <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2023-0076>
- Carazo, M. I. (septiembre de 2023). *Equidad de género en CTI en América Latina* [Ponencia]. Congreso ALTEC 2023, Paraná, Argentina. https://www.altecasociacion.org/_files/ugd/9d974b_5fa00e9cdfd64130ae3042e-fe321406f.pdf
- Chacón, M. C., & Gaona, C. (2021). Estrategia para la innovación en el proceso de comercialización de artesanías de barro del municipio de Ráquira. *In Vestigium Ire*, 14(2), 81-105.
- Comité Intersectorial para la innovación. (2011). *Programa Nacional de Innovación México*. https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/innovacion/Programa_Nacional_de_Innovacion.pdf
- Cook, L. D., Gerson, J., & Kuan, J. (2021). *Closing the innovation gap in pink and black* (Documento de trabajo N.º 29354). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29354/w29354.pdf
- Correa, L. A., & González, R. (2017). Efecto de los factores de innovación en el desempeño económico de los talleres artesanales de la zona metropolitana de Zacatecas. *Investigación y Ciencia*, 14(70), 63-68.
- Del Carpio, P. S. (2016). Estrategias mercadológicas e innovación en las artesanías, una tradición transformadora. *Poliantea*, 12(23), 77-110.
- Delgadillo, D., & Hernández, D. (3 de julio de 2023). *Mujeres líderes indígenas y artesanas de Los Altos de Chiapas*. ht-

- [tps://ssires.tec.mx/es/noticia/mujeres-lideres-indigenas-y-artesanas-de-los-altos-de-chiapas](https://ssires.tec.mx/es/noticia/mujeres-lideres-indigenas-y-artesanas-de-los-altos-de-chiapas)
- Díaz, R., Sánchez, P. S., & Henríquez, T. (2017). Innovación y competitividad en el sector artesanal. *Recherches en Sciences de Gestion*, (121), 41-66.
- Estébanez, M., Sued, G., Turkenich, M., & Nicosia, S. (2016). Género e innovación en la producción agrícola de baja escala. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 11(31), 217-246.
- Estensoro, M. (2015). How can social innovation be facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network. *Systemic Practice and Action Research*, 28, 527-545. <https://doi.org/10.1007/s11213-015-9347-2>
- Fernández, L. (2024, 30 de mayo). Innovación con perspectiva de género. *La Voz de Asturias*. <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/opinion/2024/05/29/innovacion-perspectiva-genero/00031716979954286180487.htm>
- Figuerola, A. M., Panica, C. A., & Mamaní, M. L. (septiembre de 2023). *Proceso de institucionalización del Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación, a partir de actividades antecedentes, desde la perspectiva de género* [Ponencia]. Congreso ALTEC 2023, Paraná, Argentina. https://www.altecasociacion.org/_files/ugd/9d974b_5fa00e9cdfd64130ae3042efe321406f.pdf
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART). (2020). *Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el Covid-19*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596992/Diagno_stico_Pandemia_Fonart.pdf
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. (FONART). (2023). *Base 2019-2023*.
- Fundación ISocial. (15 de abril de 2024). *Innovación social para prevenir la violencia machista*. <https://isocial.cat/es/innovacion-social-para-prevenir-la-violencia-machista/>
- GaeaPeople Team. (7 de marzo de 2023). *Por un mundo digital inclusivo: Innovación y tecnología para la igual-*

- dad de género. <https://gaeapeople.com/canal-digital/por-un-mundo-digital-inclusivo-innovacion-y-tecnologia-para-la-igualdad-de-genero/>
- González, R., & Jiménez, C. (2016). La brecha de género en la educación tecnológica. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 24(92), 743-771.
- Guzmán, L., & Saldarriaga, J. (2024). Relevo generacional y gestión del conocimiento en empresas de artesanía de la provincia de Sugamuxi, en el departamento de Boyacá (Colombia). *Universidad & Empresa*, 26(46), 1-41.
- Hoky Taller de Muñecas Artesanales. (22 de mayo de 2024). *Estamos en Polanco punto México del 21 al 29 de Mayo en un horario de 9:00 am a 7:00 PM*. [Publicación de Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/JsUTFTW4Dw1LLCZ2/>
- Hotel Xcaret Arte. (3 de noviembre de 2023). *Festivales de Tradiciones de Vida y Muerte*. <https://www.hotelixcartertarte.com/es/festival-tradiciones-vida-y-muerte/>
- Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2016). Social Innovation: towards a new innovation paradigm. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20-44.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (16 de marzo de 2023). *Estadísticas a propósito del Día Internacional del Artesano* (Comunicado de prensa N.º 159/3). https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_ART23.pdf
- Jaillier-Castrillón, E., Ramírez, L. F., Sampedro, C. A., & Arboleda, C. A. (2020). Innovación social: evolución del concepto en el tiempo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1195-1213.
- Lagarde, M. (1996). El género. En *Género y feminismo. Desarrollo y democracia* (pp. 13-38). Horas y horas.
- Lamas, M. (2017). Género. En H. Moreno & E. Alcántara (Coords.). *Conceptos clave en los estudios de género* (Vol. 1, pp. 155-170). Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones y Estudios de Género.

- López-Bassols, V., Grazi, M., Guillard, C., & Salazar, M. (2018, abril). *Las brechas de género en ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://mail.ragcyt.org.ar/descargas/2817_doc.pdf
- Martínez, D. (3 de mayo de 2024). Mujer otomí presente en el México Fest. *El Sol de San Juan del Río*. <https://www.elsoldesanjuandelrio.com.mx/local/mujer-otomi-presente-en-el-mexico-fest-11854883.html>
- Mejía, R. (2020). *Muñecas artesanales con causa social* [Fotografía].
- Mejía, R. (2021). *Ejemplo de artesanías* [Fotografía].
- Méndez, E. L. (2015). *Batería de indicadores de Innovación Social*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Millán, C. H., Sánchez, A., Icaza, G. G., & García, Á. A. (2022). Mujeres artesanas de Amealco de Bonfil, Querétaro. Éxito empresarial desde la teoría del feminismo social. *Revista Perspectiva Empresarial*, 9(2), 43-54.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *VIII Premio Nacional de Diseño de Artesanía Peruana: Innovación en la Artesanía. Reseña de ganadores y finalistas*.
- Monge, C., García, T., & Olivera, D. A. (2021). Factores de la gestión administrativa de empresas artesanales. Un estudio desde la perspectiva de artesanos de un pueblo mágico. *VinculaTégica EFAN*, 7(2), 1-15.
- Monroy, M. L. (2019). La sociedad del conocimiento y las brechas de género en ciencia, tecnología e innovación. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29), 74-86.
- Morales, R., & Sifontes, D. (2014). Desigualdad de Género en Ciencia y Tecnología: un estudio para América Latina. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(3), 95-110.
- Murtaza, S., Ahmad, F., Gul, S., Sher, A., Hayat, H., & Gul, S. (2021). Women empowerment and livelihood opportunities through homebased handicraft activities. *Annals of Social Sciences & Management Studies*, 6(5), 1-8.

- Musiza, C. (2022). Weaving gender in open collaborative innovation, traditional cultural expressions, and intellectual property: The case of the Tonga baskets of Zambia. *International Journal of Cultural Property*, 29, 45-62.
- Organización Mundial de la Salud. (23 de agosto de 2023). *Género y salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/gender>
- ONU Mujeres. (s.f.-a). *Incorporación de la perspectiva de género*. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>
- ONU Mujeres. (s.f.-b). *Principios de Innovación en Cuestiones de Género*. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/gender-innovation-principles>
- Ordóñez, D. Y., Castillo, A. M., & Rodríguez, I. M. (2021). Empoderamiento de la mujer en el emprendimiento y la innovación. *Población y Desarrollo*, 27(52), 59-91.
- Puc, A. C., Sarmiento, J. F., Munguía, A., & Monforte, G. (2018). Innovación social y tecnológica en la actividad artesanal de madera en la comunidad de Dzityá, Yucatán. *European Public & Social Innovation Review*, 3(2), 49-57.
- Rodríguez, W. H., Tabarquino, R. A., Riascos, S. C., & Romo, L. (2023). La transferencia del conocimiento y la innovación en la implementación de políticas públicas y género. Una revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1-25. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8720z289-315.
- Santamaría, J. (2018). Integración del diseño para el desarrollo del sector artesanal en la provincia de Tungurahua. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (6), 85-105.
- Santander Universidades. (14 de febrero de 2022). *Suelo pegajoso: qué es y cómo afecta al empleo femenino*. <https://>

- www.santanderopenacademy.com/es/blog/suelo-pe-gajoso.html
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (27 de enero de 2023). *Lele, la muñeca artesanal mexicana que recorre el mundo* (Comunicado N.º 023). <https://www.gob.mx/sre/prensa/lele-la-muneca-artesanal-mexicana-que-recorre-el-mundo?idiom=es>
- Shafi, M., Szopik-Depczyńska, K., Cheba, K., Ciliberto, C., Depczyński, R., & Iappolo, G. (2022). Innovation in traditional handicraft companies towards sustainable development. A systematic literature review. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(6), 1589-1621.
- Sistema de Información Cultural. (1 de diciembre de 2023). *Museo de la Muñeca Artesanal*. https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1818
- TimeOutMéxico. (12 de abril de 2019). *Lele, la muñeca queretana gigante de tour por el mundo*. <https://www.timeoutmexico.mx/ciudad-de-mexico/que-hacer/lele-la-muneca-queretana-gigante-de-tour-por-el-mundo>
- Triviño, A. M., Palacios, L. M., Ramírez, G. A., Reina, J. D., & Puerto, J. (2023). Evaluando espacios de innovación y apropiación social para la reducción de brechas de género en el campo colombiano. Caso de estudio laboratorio rural Nocaima-Colombia. *Revista Redes*, 29(56), 1-42.
- Tubay, F. M. (2019). Estereotipos de género: Perspectivas en profesiones artesanales de Portugal. *Revista Estudos Feministas*, 27(2), 1-15.
- Ulloa, G. S., Torres, S. M., & Placeres, S. I. (2023). Contribución de las TIC en el empoderamiento e innovación social. *VinculaTégica EFAN*, 9(6), 1-12.
- Uwimabera, F. J., Zapata-Martelo, E., & Ayala-Carrillo, M. R. (2017). Artesanía en Tlaxcala: una visión desde la perspectiva de género. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, (18), 1-15.

- Valladolid, M. (9 de agosto de 2023). Las artesanías, un mercado millonario en el que casi no ganan las mujeres que crean las piezas. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/las-artesantias-un-mercado-millonario-en-el-que-casi-no-ganan-las-mujeres-que-crean-las-piezas/>
- Vizcaino-Suárez, L. P., Serrano-Barquín, R., & Cruz-Jiménez, G. (2017). Turismo, alfarería y trabajo femenino en el Pueblo Mágico de Metepec, México. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(2), 391-407.

Parte III
Sostenibilidad y crecimiento
económico

Capítulo 5. Gastos en protección ambiental y su relación con el crecimiento económico de México

Artemio Jiménez Rico*
Alejandro Mosiño Jasso*
Karina Galván Zavala*

Introducción

El desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental son temas interrelacionados que han cobrado relevancia en la investigación económica y en la formulación de políticas públicas. La relación entre los Gastos de Protección Ambiental (GPA) y el crecimiento económico ha sido objeto de estudio en diferentes contextos y en particular en países en desarrollo como México, donde el desafío de equilibrar el desarrollo económico con la protección del medio ambiente es significativo.

En México, los GPA han sido monitoreados y reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), lo que permite un análisis detallado de su evolución y de su relación con el crecimiento económico (medido a través del PIB), con el fin de entender cómo se han priorizado las políticas ambientales en el país (INEGI, 2024c).

En este sentido, los GPA comprenden las inversiones y costos realizados por el sector gubernamental, las empresas y otros agentes económicos con el propósito de prevenir y reducir la contaminación ambiental y los impactos negativos al medio ambiente ocasionados por las actividades económicas del país (CEPAL & INEGI, 2015). Las distintas actividades

* Universidad de Guanajuato.

que favorecen el desarrollo económico del país consumen una gran cantidad de recursos naturales y el ritmo acelerado en que como sociedad los agotamos está repercutiendo muy gravemente en el deterioro del medio ambiente.

Por estos motivos, el análisis de la evolución de los GPA es un tema de gran relevancia para el diseño de políticas públicas, ya que se deben considerar como una inversión de recursos económicos indispensable para la conservación, protección y recuperación del medio ambiente y los recursos naturales de los países.

Este estudio se basa en una metodología cuantitativa con un alcance correlacional y un diseño de investigación no experimental y transeccional, a través de la recopilación de datos secundarios de las variables de estudio reportados por el INEGI. El objetivo de la investigación fue analizar el comportamiento de los GPA y el crecimiento económico (medido por el PIB) de México durante el periodo de 2003 a 2022 para determinar la relación entre ambas variables.

El resto del artículo está organizado de la siguiente manera, en la siguiente sección se presenta la revisión de la literatura sobre los gastos en protección ambiental y el crecimiento económico; posteriormente, se describe la metodología utilizada, así como el planteamiento de nuestras hipótesis. Enseguida se analizan los resultados y en la última sección se exponen las principales conclusiones de esta investigación.

Revisión de literatura

Gastos en Protección Ambiental

Las Cuentas Económicas y Ecológicas de México (CEEM) miden el impacto de la actividad económica y humana de nuestra sociedad sobre la degradación del medio ambiente y el agotamiento de los recursos naturales. Asimismo, en este

mecanismo se muestran resultados de variables macroeconómicas que contribuyen a la explicación de la relación entre la economía y el medio ambiente de México (INEGI, 2023). En este sentido, el INEGI difunde información de la CEEM cuantificada en términos monetarios sobre los gastos y esfuerzos que se realizan para la protección y conservación de los recursos naturales y del medio ambiente (INEGI, 2024a).

En este orden de ideas, los Gastos en Protección Ambiental (GPA) tienen como finalidad medir los gastos que realizan los actores económicos en beneficio de los recursos naturales y del medio ambiente (INEGI, 2024c). Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los GPA son un indicador clave del compromiso de un país con la sostenibilidad ambiental y pueden ser financiados tanto por el sector público como por el privado (OCDE, 2011).

Por otro lado, en el ámbito de la Cuenta de Gastos en Protección Ambiental, son aquellas erogaciones realizadas por la sociedad para prevenir, reducir, controlar y eliminar la contaminación, así como la degradación ambiental ocasionada por las actividades de producción, distribución y consumo (INEGI, 2024c).

Por esta razón, es importante medir y analizar los GPA porque contribuyen a la evaluación de la eficacia, el impacto y el desempeño de las políticas medioambientales. También, dicha evaluación provee elementos para analizar la efectividad de las políticas públicas ambientales, así como para diseñar herramientas que favorezcan la protección del medio ambiente (CEPAL & INEGI, 2015).

Por medio de la identificación y medición de los GPA se facilita el seguimiento de los compromisos y las acciones para progresar en dirección al desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible se entiende como una evolución de mejoras en la vida de las personas, incorporando los factores económico, social y ambiental de manera equilibrada. Además, se incorpora un factor institucional, que se encarga de estable-

cer la magnitud de la sostenibilidad para crear incentivos y satisfacer las necesidades presentes sin afectar a generaciones futuras (CEPAL & INEGI, 2015).

Por otro lado, los costos totales por agotamiento y degradación (CTADA) inciden en la sociedad, para prevenir o remediar los daños ocasionados al medio ambiente y los recursos naturales, que son resultado de todos los procesos de distribución, producción y consumo de la humanidad (INEGI, 2019).

Crecimiento económico

Desde hace varios años, se han realizado diversos estudios sobre los recursos naturales con un enfoque en la economía debido al alto interés que ha surgido hacia el medio ambiente, a causa del desgaste y mal uso de los recursos naturales (Rodríguez-Arias & Gómez-López, 2014).

De acuerdo con Almagro (2006), para lograr crecimiento económico se incurre en la degradación de los recursos naturales, por lo cual el gobierno debe realizar políticas ambientales para lograr un desarrollo sustentable de la sociedad, y asegurar que estas políticas tengan un vínculo con las iniciativas técnicas, legales, institucionales en lo que se refiere a su aspecto económico.

En el mismo sentido, Corte (2016) señala que para que la economía de un país crezca es necesario el desgaste y degradación del medio ambiente, así como de los recursos naturales. Por esta razón, organismos internacionales como el Banco Mundial y la OCDE propusieron lo que hoy se llama *economía verde*, con el fin de cuidar los recursos naturales y el medio ambiente sin afectar el crecimiento económico.

En este orden de ideas, el PIB es una medida ampliamente utilizada para evaluar el crecimiento económico de un país, que representa el valor total de los bienes y servicios producidos en un periodo determinado. Tradicionalmente, el PIB ha sido considerado como el indicador clave del

bienestar económico, sin embargo, ha sido criticado por no incorporar aspectos ambientales y sociales en su cálculo (Stiglitz *et al.*, 2010).

Relación entre protección ambiental y crecimiento económico

El enfoque teórico que relaciona el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental se encuentra en la Curva de Kuznets Ambiental (CKA), la cual postula que la degradación ambiental aumenta en las primeras etapas del crecimiento económico, pero eventualmente disminuye a medida que los países alcanzan niveles de ingreso más altos y se encuentran en mejor posición para invertir en medidas de protección ambiental (Grossman y Krueger, 1995).

En otras palabras, la CKA sugiere que a medida que aumenta el ingreso per cápita, las sociedades tienden a priorizar la calidad ambiental, lo que conduce a mejores resultados ecológicos junto con la expansión económica (Li *et al.*, 2022).

Raza y Shah (2018) en su investigación de los países del G7 respaldan la hipótesis de la curva de Kuznets ambiental, la cual indica que, en las primeras etapas del desarrollo económico, los impactos ambientales aumentan, pero después de alcanzar un cierto nivel de PIB, los esfuerzos en protección ambiental se intensifican, reduciendo la degradación ambiental y promoviendo un crecimiento económico sostenible.

Por un lado, el crecimiento económico puede aumentar la capacidad de un país para invertir en tecnologías limpias y en la protección del medio ambiente (Grossman & Krueger, 1995). Por otro lado, un rápido crecimiento económico sin políticas ambientales adecuadas puede exacerbar el deterioro ambiental, lo que a largo plazo podría afectar negativamente el PIB (Stern, 2004).

Alvarado y Toledo (2017) analizaron la relación entre el crecimiento económico y la degradación ambiental en Ecuador. Entre los principales resultados de su estudio, compro-

baron que existe una relación de equilibrio de largo plazo entre las primeras diferencias del PIB real, la cubierta vegetal y la tasa de urbanización, por lo que sugieren que las políticas públicas para proteger el medio ambiente no deben frenar el crecimiento económico ni limitar la rápida urbanización del país.

Por otro lado, Xie *et al.* (2022) en su estudio en 36 países de la OCDE demostraron que las fluctuaciones en la regulación ambiental tienen un impacto negativo considerable en el crecimiento económico de estos países. Asimismo, indican que estas fluctuaciones en la regulación ambiental aumentan la incertidumbre y los riesgos para los inversionistas, lo cual desincentiva la voluntad de contribuir a las actividades de innovación tecnológica.

En el contexto latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) destacó que los países que invierten en protección ambiental tienden a tener un desempeño económico más robusto a largo plazo (CEPAL, 2023). En otros estudios, Moreno (2018) indica que, en la relación entre la degradación ambiental y el desarrollo económico en América Latina, es necesario regular las emisiones de CO₂, por lo que se tienen que generar cambios en la matriz energética del sector productivo de los países.

Por su parte, Quinde *et al.* (2019) en sus resultados sobre el crecimiento económico y deterioro del medio ambiente, afirman que existe una relación positiva entre las emisiones de CO₂ y el PIB per cápita en América Latina y el Caribe.

Estudios empíricos sobre el efecto de los GPA en el crecimiento económico

Diversos estudios empíricos han examinado cómo las inversiones en protección ambiental o GPA influyen en el crecimiento económico, arrojando resultados variados que dependen del contexto económico del país y las metodologías empleadas.

Porter y Van Der Linde (1995) sugieren que la inversión en protección ambiental no necesariamente constituye un costo para las empresas o las economías, sino que puede mejorar la eficiencia y la innovación, lo que a su vez fomenta el crecimiento económico. Por el contrario, desde una perspectiva tradicional, los GPA pueden ser vistos como un gasto adicional que reduce la rentabilidad y, por ende, afecta negativamente al PIB (Jaffe *et al.*, 1995).

En su estudio Alpay *et al.* (2002) encontraron que la protección ambiental puede tener efectos positivos sobre la productividad en ciertos sectores, lo que a su vez impulsa el crecimiento económico. En la misma sintonía, Mazzanti y Zoboli (2009) indican que un aumento en los GPA puede conducir a un desarrollo económico más sostenido al reducir los efectos negativos del deterioro ambiental sobre la productividad.

Estudios recientes indican que los países que invierten recursos en la protección ambiental pueden mitigar los efectos adversos del crecimiento económico sobre el medio ambiente. Por ejemplo, un estudio encontró que los GPA pueden reducir eficazmente las emisiones de carbono asociadas con el aumento del PIB per cápita (Anwarya, 2022). Estos resultados coinciden con investigaciones que subrayan la importancia de las tecnologías verdes y políticas que reconcilian el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental (Adanma & Ogunbiyi, 2024; Hutajulu *et al.*, 2024).

En este contexto, ha surgido el concepto de PIB verde como una herramienta crítica para los responsables de la formulación de políticas, promoviendo un modelo de crecimiento económico que incorpore los costos y beneficios ambientales. Este enfoque reconoce que un entorno saludable es crucial para el éxito económico a largo plazo y para el bienestar humano, sugiriendo que descuidar las consideraciones ambientales puede poner en riesgo la estabilidad económica (Bhaskar & Tripathi, 2023). Además, la promoción de estrategias de crecimiento verde, que enfatizan la eficiencia en el

uso de los recursos y métodos de producción sostenibles, ha demostrado fomentar la prosperidad económica mientras se preserva la integridad ambiental (Loiseau *et al.*, 2016).

Por otro lado, la transición hacia fuentes de energía renovable ha sido identificada como un motor clave tanto de la sostenibilidad ecológica, así como del crecimiento económico, especialmente en el contexto de la Unión Europea (Zhen *et al.*, 2022). Esta transición no solo reduce la dependencia de los combustibles fósiles, sino que también crea nuevas oportunidades económicas dentro del sector de la economía verde (Wang *et al.*, 2024).

En su estudio, Krajewski (2016) encontró que, durante periodos de crisis económicas, el gasto público en protección ambiental puede tener un impacto positivo en el crecimiento, confirmando que no es un obstáculo para el desarrollo económico, al contrario, puede apoyarlo en momentos desafiantes.

En estudios contrastantes, Fendoğlu y Konat (2023) en su investigación en los países de la OCDE identificaron que los impactos positivos y negativos en los gastos en protección ambiental tienen efectos asimétricos en el crecimiento económico. Mientras que Ada (2024), en su estudio en los países de la Unión Europea y Turquía, encontró que el crecimiento económico afecta al gasto en protección del medio ambiente de manera negativa, excepto en Luxemburgo, único país donde este efecto fue positivo.

Metodología

Este estudio utiliza una metodología cuantitativa con un diseño de investigación de tipo no experimental y un alcance correlacional, debido a que tiene como objetivo determinar si existe una relación entre los GPA y el PIB de México durante el periodo de 2003 a 2022 (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La técnica utilizada fue la recopilación de datos secundarios de las variables de estudio reportados por el INEGI. La variable de crecimiento económico se midió a través del PIB anual y los GPA se midieron de acuerdo con las cifras de las Cuentas Económicas y Ecológicas de México. Los datos de las variables de estudio se recopilaron en millones de pesos y en porcentaje de manera anual de 2003 a 2022, periodo en el que los datos de ambas variables estuvieron disponibles, por este motivo corresponde a un diseño de investigación transeccional, debido a que la recolección de los datos se realizó en un solo momento (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Posteriormente, se realizó el análisis descriptivo e inferencial de los datos como se señala en la sección de resultados.

Con el fin de determinar el grado de relación entre las variables estudiadas se utilizó la prueba estadística paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson, esto porque de acuerdo con la prueba de normalidad se determinó que los datos seguían una distribución normal. El uso del coeficiente de correlación es una técnica común en este tipo de estudios porque permite evaluar la dirección y la fuerza de la relación entre las variables sin asumir causalidad directa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En este sentido, las hipótesis planteadas son:

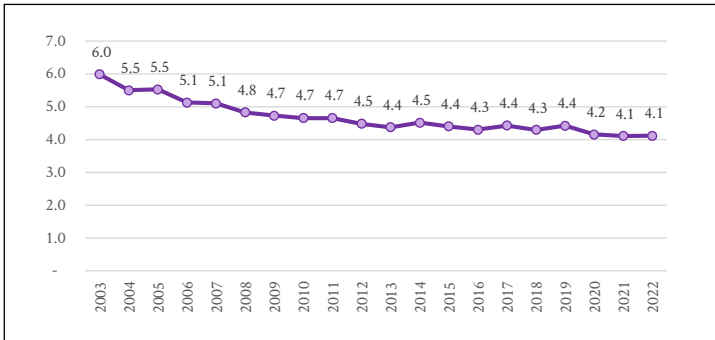
H0 = No existe una relación entre los GPA y el crecimiento económico de México para el periodo de 2003 a 2022.

H1 = Existe una relación entre los GPA y el crecimiento económico de México para el periodo de 2003 a 2022.

Resultados

En la Figura 1 se observa la evolución de los costos totales por agotamiento y degradación (CTADA) de 2003 a 2022 como proporción del PIB nacional. Los CTADA en 2022 representan 1,210,848 millones de pesos, equivalentes al 4.1% del PIB, mientras que, en 2003, representaban el 6.0%.

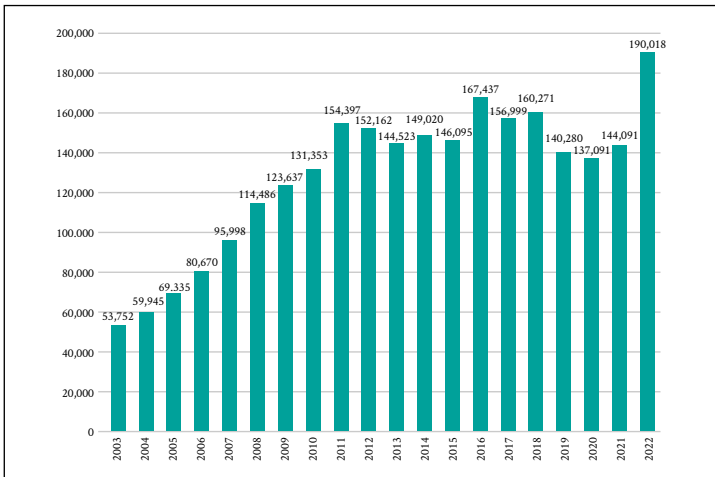
Figura 1. CTADA respecto al PIB nacional (en %)



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

Por otro lado, en la Figura 2 se observa que los GPA tuvieron un aumento constante de 2003 a 2011. Posteriormente, durante el periodo de 2012 a 2021 los GPA tuvieron un estancamiento con variaciones poco significativas. Por último, en 2022 existe un incremento significativo para alcanzar los 190,018 millones de pesos, que representan el 0.68% del PIB nacional.

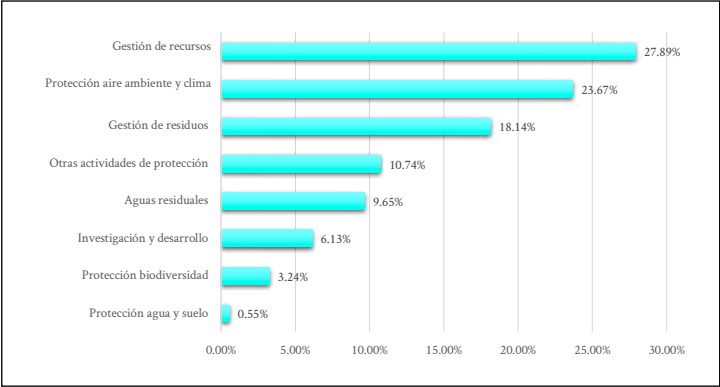
Figura 2. GPA en millones de pesos



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

Ahora, al enfocarnos únicamente en el análisis de los GPA del 2022, la actividad que recibió mayor financiamiento fue la gestión de recursos con 27.89% del total de GPA, la segunda actividad fue la protección del aire, ambiente y clima con un 23.67%, y luego siguió la gestión de recursos con el 18.14%, siendo tres actividades relevantes en cuanto a recursos asignados. Véanse los detalles en la Figura 3.

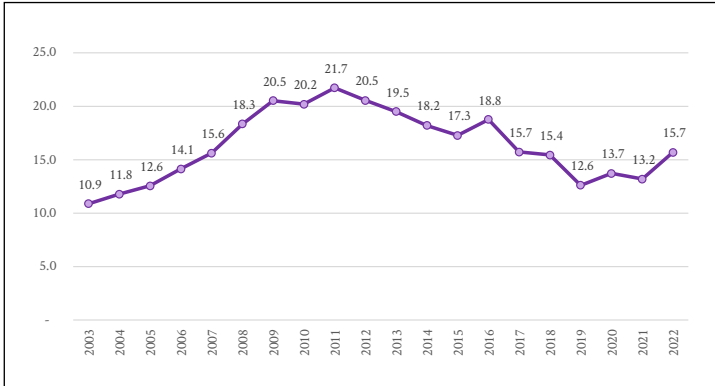
Figura 3. Distribución de actividades de los GPA 2022 (en %)



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

De acuerdo con la Figura 4, los GPA en proporción de los CTADA durante el periodo de 2003 a 2011 tuvieron un incremento significativo hasta alcanzar el 21.7%; después de este periodo, la proporción empezó a disminuir hasta llegar al 12.6% en 2019, lo que nos sugiere que hubo menos prioridad en los GPA. Posteriormente, tuvieron un ligero aumento para alcanzar un 15.7% en 2022, lo que puede indicar una recuperación del interés por las prácticas ambientales.

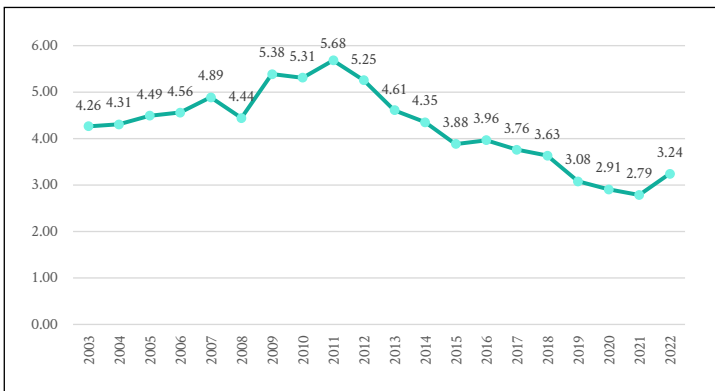
Figura 4. GPA como proporción de los CTADA (%)



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

En la Figura 5 se destaca que de 2003 a 2011 hubo una tendencia al alza de los GPA como proporción del gasto total federal ejercido para alcanzar un 5.68% en 2011. Posterior a este año, tuvo una tendencia a la baja hasta llegar a 2.79% en 2021, lo que sugiere que hubo un desplazamiento en la prioridad del gasto durante estos años.

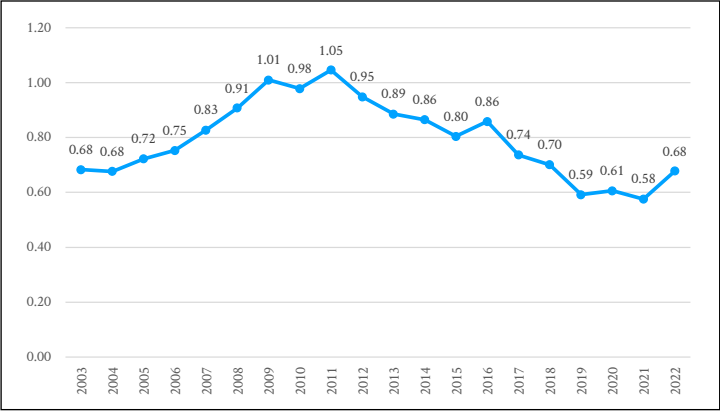
Figura 5. GPA como proporción del gasto total ejercido del gobierno federal (%)



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

A continuación, la Figura 6 muestra que durante el periodo de 2003 a 2011 los GPA como proporción del PIB tuvieron un comportamiento al alza hasta llegar a 1.05% en 2011, lo que podría reflejar mayor esfuerzo y conciencia por parte del gobierno y las empresas por invertir en la protección del ambiente. Sin embargo, de 2012 a 2021 hubo una tendencia a la baja hasta llegar a 0.58% en 2021. Por último, en 2022 se observa un ligero incremento que nos indica una posible recuperación de la importancia de los GPA.

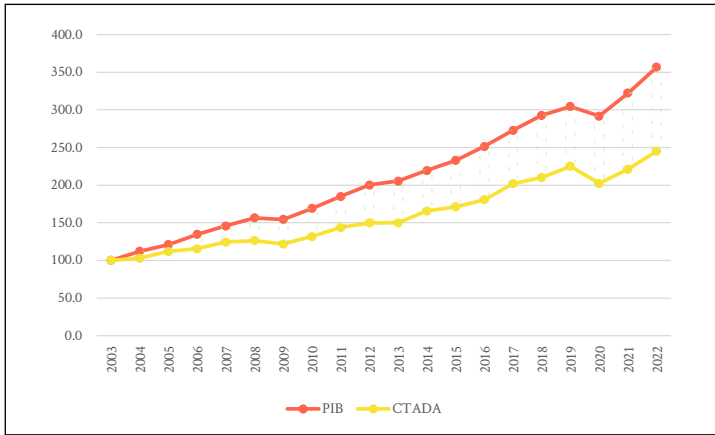
Figura 6. GPA como proporción del PIB (%)



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

La producción y el consumo de la sociedad tiene una relación directa con el impacto ambiental derivado de las actividades económicas del sector productivo y su vínculo con el uso de recursos naturales. En la Figura 7 se muestra que en México durante el periodo analizado existió una disociación entre el comportamiento del PIB y los efectos negativos de la actividad económica al medio ambiente (CTADA).

Figura 7. Evolución del PIB y CTADA



Fuente: el año base es 2003 =100. Elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

Ahora bien, con el fin de mostrar mejor la correlación entre nuestras variables de estudio, hacemos uso de logaritmos, los cuales son aplicados a las variables originales en millones de pesos, esto nos permitió normalizar los datos, linealizar y mitigar problemas de heterocedasticidad, lo que nos permitió trabajar con datos económicos donde la interpretación en términos de cambios porcentuales es deseable. En la Tabla 1 y en la Figura 8 se muestran los resultados para realizar la prueba de hipótesis mediante la prueba paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson entre los GPA y el PIB anual del periodo de 2003 a 2022.

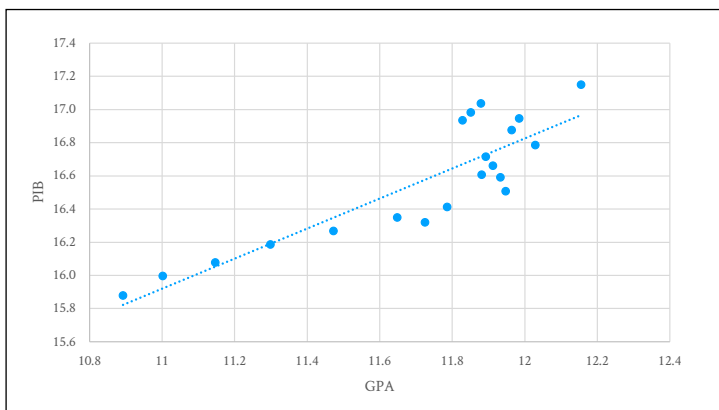
Tabla 1. Correlación de los GPA y PIB anual

Correlación de Pearson	Indicador	Valor
GPA - PIB	Correlación de Pearson	0.878**
	Valor p (2 colas)	0.000
	N	20

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

Figura 8. Correlación de los GPA y PIB anual



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

En la Tabla 1 se muestra un p valor de 0.000, con este resultado aceptamos la hipótesis de investigación, por lo que se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre los GPA y el PIB anual de 2003 a 2022. Esta relación es directa, es decir, una mayor inversión en GPA se relaciona con un mayor crecimiento económico (PIB). Además, el coeficiente de correlación de Pearson de 0.878 indica una correlación muy alta. Este resultado coincide con los hallazgos de otros estudios empíricos de la primera década del 2000 como el de Alpay *et al.* (2002), y Mazzanti y Zoboli (2009); así como con otros estudios más recientes como el de Loiseau *et al.* (2016), Anwarya (2022), Zhen *et al.* (2022), Adanma y Ogunbiyi (2024), Hutajulu *et al.* (2024), y Wang *et al.* (2024). Por el contrario, el resultado no es coincidente con los hallazgos del estudio de Fendoğlu y Konat (2023).

De igual manera, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson entre el PIB anual y los CTADA, con el fin de complementar el análisis de la relación entre los GPA y el PIB, los resultados se muestran en la Tabla 2 y en la Figura 9.

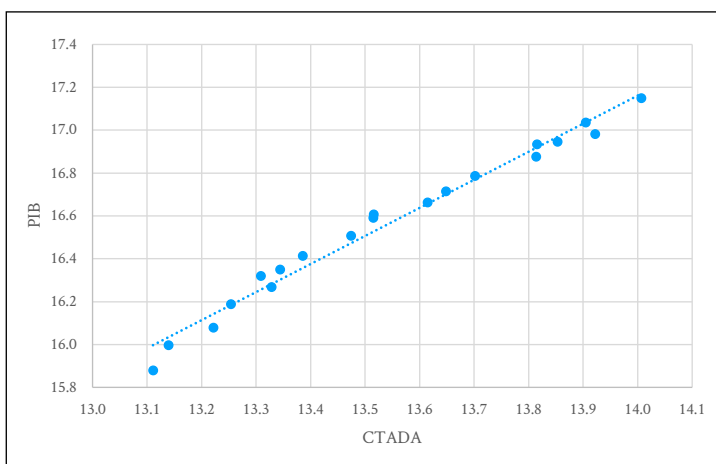
Tabla 2. Correlación del PIB anual y CTADA

Correlación de Pearson	Indicador	Valor
PIB - CTADA	Correlación de Pearson	0.990**
	Valor p (2 colas)	0.000
	N	20

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

Figura 9. Correlación del PIB anual y CTADA



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2024b).

De acuerdo con los resultados de la Tabla 2, se obtuvo un p valor de 0.000, menor a 0.05, por lo que se concluye que sí existe una correlación estadísticamente significativa entre el PIB anual y los CTADA en el periodo analizado. Además, el coeficiente de correlación de Pearson de 0.990 indica una correlación directa muy alta; es decir, que un mayor crecimiento económico (PIB) se relaciona con mayores CTADA, por lo que esto implica una mayor inversión en GPA para aminorar esta afectación al medio ambiente.

Conclusiones

La sostenibilidad ambiental y los GPA han ganado relevancia como un componente esencial del desarrollo económico y de la agenda pública. Por este motivo, este estudio es de gran importancia porque contribuye al debate sobre el diseño de políticas públicas que promueven un desarrollo económico sostenible.

La relación entre los GPA y el PIB es compleja y depende de múltiples factores. Algunos estudios sugieren que los GPA pueden tener un impacto positivo en el PIB, aunque la magnitud de este efecto varía según el sector, el contexto económico, las políticas públicas implementadas y la estructura institucional de cada país.

En el caso de nuestro estudio, los resultados indican que existe una correlación directa y significativa entre los GPA y el PIB anual de México de 2003 a 2022. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación que señala que los GPA tienen un impacto positivo y significativo en el crecimiento económico del país a largo plazo. Este resultado es coincidente con los de otros estudios empíricos (Alpay *et al.*, 2002; Mazzanti & Zoboli, 2009; Loiseau *et al.*, 2016; Anwarya, 2022; Zhen *et al.*, 2022; Adanma & Ogunbiyi, 2024; Hutajulu *et al.*, 2024; y Wang *et al.*, 2024).

Asimismo, estos resultados sugieren que las inversiones en protección ambiental pueden contribuir al crecimiento económico al mejorar la eficiencia y reducir los efectos negativos al medio ambiente ocasionados por la actividad económica.

Además, se recomienda que, para garantizar un desarrollo económico sostenible del país, es indispensable fortalecer las políticas públicas que favorezcan la conservación y protección de los recursos naturales y medio ambiente, y promuevan la inversión en tecnologías de energía renovable. Si bien los costos iniciales de los GPA son elevados, los beneficios económicos derivados de una mejor calidad ambiental y mayor eficiencia energética compensan estos costos a largo plazo.

Una de las principales limitantes de esta investigación fue la reducida cantidad de datos a los que se tuvo acceso, esto derivado de que hasta hace pocos años el INEGI comenzó a recopilar esta información. Una línea de investigación futura puede realizarse al integrar al análisis de la correlación de las variables de estudio los datos de todos los países de los que se tenga disponibilidad para realizar la comparación a nivel nación, así como contrastar contra sus regulaciones y políticas públicas ambientales.

Referencias

- Ada, A. A. (2014). Environmental Protection Expenditure and Economic Growth: A Panel Data Analysis for the EU and Turkey. *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 9(2), 11-23. [http://www.ajournal.co.uk/EFpdfs/EFvolume9\(2\)/EFVol.9%20\(2\)%20Article%202.pdf](http://www.ajournal.co.uk/EFpdfs/EFvolume9(2)/EFVol.9%20(2)%20Article%202.pdf)
- Adanma, U. M., & Ogunbiyi, E. O. (2024). A comparative review of global environmental policies for promoting sustainable development and economic growth. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(5), 954-977. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i5.1147>
- Almagro, F. (2006). La dimensión ambiental en el PIB y políticas ambientales en México. *Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, 6(1), 43-53. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7361/1/REXTN-MS06-04-Almagro.pdf>
- Alpay, S., Buccola, S., & Kerkvliet, J. (2002). Productivity growth and environmental regulation in Mexican and U.S. food manufacturing. *American Journal of Agricultural Economics*, 84(4), 887-901. <https://doi.org/10.1111/1467-8276.00041>

- Alvarado, R. & Toledo, E. (2017). Environmental degradation and economic growth: evidence for a developing country. *Environment, Development and Sustainability*, 19(1), 1205-1218. <https://doi.org/10.1007/s10668-016-9790-y>
- Anwarya, W. (2022). Exploring the relationship between economic growth and environmental sustainability. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(2), 26-36. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i2.184>
- Bhaskar, P., & Tripathi, R. (2023). Green GDP integrating economic growth with ecological sustainability. *Biophilia Insights*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.52679/bi.e202311003>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Medio ambiente y desarrollo sostenible: desafíos contemporáneos para la CEPAL y América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*, (141), 131-158. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9723113c-1a3f-41e1-835d-dea31b620995/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). *Guía metodológica. Medición del gasto en protección ambiental del gobierno general*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1b4a7c07-f20f-4f1a-bf70-f40677a7006f/content>
- Corte, P. S. (2016). Recursos naturales en la economía ¿es posible el crecimiento verde? *Revista de Formación Gerencial*. 15(1). 25-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7206920>
- Fendoğlu, E., & Konat, G. (2023). Asymmetric Relationship between Environmental Protection Expenditures and Economic Growth: Panel Causality Findings from Selected OECD Countries. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 57(1), 121-136. <https://doi.org/10.24818/18423264/57.1.23.08>

- Grossman, G. M. & Krueger, A. B. (1995). Economic growth and the environment. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(2), 353-377. <https://doi.org/10.2307/2118443>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hutajulu, H., Tahir, U., Utami, E. Y., Harsono, I., & Yuniarti, T. (2024). Green Growth Strategy and Environmental Policy Integration in Sustainable Economic Development: A Review of Bibliometric Analysis. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(3), 474-482. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i03.761>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Cuentas Económicas y Ecológicas de México 2018*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/StmaCntaNal/CtasEcmcasEcologicas2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Cuentas Económicas y Ecológicas de México (CEEM) 2022*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CEEM/CEEM2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024a). *Cuentas Económicas y Ecológicas de México. Año base 2018*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ee/2018/#documentacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024b). *Economía y Sectores Productivos. Ecológicas*. https://www.inegi.org.mx/temas/ee/#informacion_general
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024c). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Fuentes y metodologías. Año base 2018*. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463913825>
- Jaffe, A. B., Peterson, S. R., Portney, P. R., & Stavins, R. N. (1995). Environmental regulation and the competitiveness of U.S. manufacturing: What does the evidence tell us?. *Journal of Economic Literature*, 33(1), 132-163. <https://www.jstor.org/stable/2728912>

- Krajewski, P. (2016). The Impact of Public Environmental Protection Expenditure on Economic Growth. *Problems of Sustainable Development*, 11(2), 99-104. <https://ssrn.com/abstract=2884612>
- Li, Y., Ding, T. & Zhu, W. (2022). Can green credit contribute to sustainable economic growth? An empirical study from China. *Sustainability*, 14(11), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su14116661>
- Loiseau, E., Saikku, L., Antikainen, R., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., Leskinen, P., Kuikman, P., & Thomsen, M. (2016). Green economy and related concepts: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 139(15), 361-371. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.024>
- Mazzanti, M. & Zoboli, R. (2009). Environmental efficiency and labour productivity: Trade-off or joint dynamics? A theoretical investigation and empirical evidence from Italy using NAMEA. *Ecological Economics*, 68(4), 1182-1194. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.08.009>
- Moreno, N. I. (2018). Dinámica de sistemas y la curva medio ambiental de Kuznets en Perú (1990-2015). *Semestre Económico*, 21(49), 57-88. <https://doi.org/10.22395/seec.v21n49a3>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2011). *Environmental protection expenditure and revenues*. <https://www.oecd.org/env/environmental-data/>
- Porter, M. E. & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Quinde, V., Vaca, G., Quinde, F., & Lazo, L. (2019). Análisis de cointegración entre el crecimiento económico y deterioro medio-ambiental. Un análisis empírico del desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe. *Revista de Economía del Caribe*, 24(1), 8-25. <https://doi.org/10.14482/ecoca.24.338.98>

- Raza, S. A. & Shah, N. (2018). Testing environmental Kuznets curve hypothesis in G7 countries: the role of renewable energy consumption and trade. *Environmental Science and Pollution Research*, 25, 26965-26977. <https://doi.org/10.1007/s11356-018-2673-z>
- Rodríguez-Arias, N., & Gómez-López, C. S. (2014). La maldición de los recursos naturales y el bienestar social. *Ensayos Revista de Economía*, 33(1), 63-90. <https://doi.org/10.29105/ensayos33.1-3>
- Stern, D. I. (2004). The rise and fall of the environmental Kuznets curve. *World Development*, 32(8), 1419-1439. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.03.004>
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2010). *Mismeasuring our lives: Why GDP doesn't add up*. The New Press.
- Xie, Z., Qu, L., Lin, R., & Guo, Q. (2022). Relationships between fluctuations of environmental regulation, technological innovation, and economic growth: A multinational perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(4/5), 1267-1287. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2021-0104>
- Wang, L., He, Y., & Wu, R. (2024). The Green Engine of Growth: Assessing the Influence of Renewable Energy Consumption and Environmental Policy on China's Economic Sustainability. *Sustainability*, 16(8), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su16083120>
- Zhen, Z., Ullah, S., Shaowen, Z., & Irfan, M. (2022). How do renewable energy consumption, financial development, and technical efficiency change cause ecological sustainability in European Union countries? *Energy & Environment*, 34(7), 2478-2496. <https://doi.org/10.1177/0958305X221109949>

Capítulo 6. Retos de la cuantificación ambiental en México: PBR y SED para el reporte de desempeño ecológico 2023

Karina Galván Zavala*

Eva Conraud Koellner*

María Guadalupe Arredondo Hidalgo*

Introducción

Dentro de los retos que enfrentan las naciones, actualmente se encuentran el incremento de la población y su recomposición, los fenómenos migratorios, pobreza, desnutrición, pérdida de la salud, precariedad educacional, precariedad laboral, desigualdades sociales, crimen, violencia, inseguridad, falta de ética empresarial, corporaciones centradas en la rentabilidad con procesos productivos obsoletos y altamente contaminantes, consumismo, pérdida de recursos naturales, agotamiento hídrico, calentamiento global, marcos legales desactualizados, falta de certeza jurídica, falta de actuación legal, ausencia del estado de derecho, falta de liderazgo político, una administración pública gruesa, lenta y cargada de compromisos políticos, así como la desconfianza en las instituciones. Todos estos asuntos son reconocidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) como aquellos que deben ser atendidos prioritariamente por las naciones miembros.

La respuesta actual de la comunidad internacional se enmarca en la Agenda 2030, que tiene como guía el cumplimiento de los indicadores de desarrollo sostenible. Mé-

* Universidad de Guanajuato.

xico se ha sumado a esta agenda y tiene un rol esencial en su alcance, por estar dentro de los diez países con mayor biodiversidad del planeta. Así también es considerado como la segunda potencia económica más grande de América Latina, y la décimo cuarta nación más grande en términos económicos en el mundo, de acuerdo con los datos del Banco Mundial (2024).

Mantener un sistema de cuentas nacionales objetivo y confiable permite identificar y cuantificar los retos que las naciones enfrentan en materia social y económica, así como su contribución en la sostenibilidad, por ello resulta importante examinar la ruta de tránsito que lo ha llevado del desarrollo económico y social, a la evolución del desarrollo sostenible.

En este sentido, el desarrollo del capítulo se concentra en definir la guía de ruta del desarrollo sostenible, identificar los retos de la cuantificación y legislación ambiental en México y, finalmente, analizar el desempeño mexicano a partir de una revisión de la información de la estrategia de planeación, seguimiento y evaluación de la política ambiental y de recursos naturales durante el 2023.

La investigación sigue una metodología cualitativa, diseño analítico, y utiliza la técnica de síntesis documental.

Metodología

A partir del método científico de investigación con un enfoque metodológico cualitativo y diseño analítico, inductivo, deductivo y siguiendo la técnica de síntesis documental, se realiza una investigación de tipo exploratoria, centrada en analizar la sostenibilidad y legislación ambiental, en contraste con los datos del sistema de evaluación al desempeño enfocada en la sostenibilidad de la política ambiental en México.

La guía de ruta hacia el desarrollo sustentable

El informe de sostenibilidad presentado por las Naciones Unidas señala que la implementación de la Agenda 2030 requiere la movilización activa del liderazgo político y la ambición de lograr transformaciones basadas en la ciencia. Esto debe lograrse a nivel mundial, sin dejar atrás a ningún país, sociedad o persona. El informe es una invitación para adoptar las transformaciones con la urgencia necesaria para acelerar el progreso hacia los objetivos de desarrollo sostenible ODS (ONU, 2023).

En México y sus entidades federativas, desde el año 2008 se presentaron adecuaciones a la Constitución y la generación del marco legal de gestión por resultados, el presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación de desempeño. Entre los sujetos pertenecientes a la administración pública se incorporaron los ODS, tanto al Plan Nacional de Desarrollo, como a los planes estatales y municipales de gobierno.

Contrastar las cuentas públicas e informes de desempeño concentrándose en la evolución del resultado, identificando la situación inicial y final después de una intervención pública, es producto de la generación del valor público en todos los ámbitos de interés social.

Para garantizar una gobernanza eficiente es necesario lograr resultados significativos, además de contar con políticas públicas efectivas y sistemas de medición confiables. Esto debe hacerse con la participación de la ciudadanía, de los organismos de la sociedad organizada, así como de la academia, entre otros sujetos, esto es, que la sociedad participe activamente en todos los procesos de interés público, como es el caso de la Agenda 2030.

No bastan las políticas coherentes, ya que deben acompañarse de una participación ciudadana y de transparencia, así como de la rendición de cuentas para fortalecer la gobernanza (Del Río Tortosa, 2021).

Las naciones requieren de la participación de sus integrantes para poder dar solución a las demandas del mundo actual. En estos tiempos, en términos económicos, no sólo se busca un crecimiento capaz de generar bienes y servicios, empleo e inversión. El desarrollo es una condición necesaria para medir la calidad de vida de las naciones.

La segunda mitad del siglo pasado se caracterizó por hacer un llamado a enfrentar una crisis civilizatoria señalada desde tiempo atrás, consecuencia de un modelo capitalista antropocéntrico, con una nueva propuesta de modelo económico basado en una visión de desarrollo sostenible que integra la dimensión social y ecológica en su concepto (Lander, 2020).

El desarrollo sostenible es la guía de ruta para todas las naciones, se privilegia un crecimiento que respete el medio ambiente y los recursos naturales, un crecimiento que sea sostenible a largo plazo, y que no comprometa la calidad de vida de las generaciones futuras. Es decir, se espera que haya un crecimiento respetuoso.

Cronología de cumbres de desarrollo sostenible y métricas de la sostenibilidad

Disponer de indicadores que acerquen el conocimiento a la problemática medioambiental es un paso en el camino de minimizar el deterioro de los recursos naturales. La necesidad de contar con indicadores macroeconómicos que incorporen los cambios que sufren los recursos naturales por el impacto de las actividades económicas, tiene como objetivos fundamentales medir, por un lado, la sustentabilidad ambiental y, por otro, crear indicadores o mejorarlos.

La evolución de los indicadores es un proceso dinámico derivado del interés y de la preocupación creciente de la sociedad. Los cambios están ligados a las diferentes cumbres que se organizaron para avanzar en los principios y marcos regulatorios. A partir de este trabajo se ha logrado elaborar

un conjunto de indicadores que actualmente integran tanto factores económicos, como sociales y ambientales, en pos de un progreso equitativo y sostenible a nivel global. La Tabla 1 describe las cumbres principales con los documentos claves que se generaron como principios de desarrollo sostenible.

Tabla 1. Cumbres de Desarrollo Sostenible

Cronología	Cumbre	Documentos claves
Década de los setenta		
1972	Conferencia de las Naciones Unidas en Estocolmo, Suecia	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración y plan de acción de Estocolmo • Creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
Década de los ochenta		
1983	Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Brundtland publicado en 1987
Década de los noventa		
1992	Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda 21 • Declaración de Río • Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático • Convenio sobre la Diversidad Biológica
1996		<ul style="list-style-type: none"> • Informe "Our Common Future"
Década de los 2000		
2000	Cumbre del Milenio	<ul style="list-style-type: none"> • Ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio
2002	Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción
2005	Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Marco teórico de contabilidad ambiental
2012	Conferencia de Desarrollo Sostenible Río +20	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
2015	Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda 2030 con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que incluye un conjunto de 231 indicadores para monitorear el progreso
2019	Cumbre sobre la Acción Climática en Nueva York	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas para promover la acción climática
2021	COP 21 en París	Acuerdo de París

Fuente: elaboración propia, 2024 a partir de <https://www.un.org/es/conferences/environment>

Como se puede observar en la tabla anterior, los esfuerzos internacionales por implementar mecanismos de medición para la sostenibilidad continúan. Teóricamente los objetivos de desarrollo sostenible contienen indicadores para medir el avance y progreso, sin embargo, están lejos de identificar el costo en términos de sostenibilidad, pues permanecen asociados a una transacción social o económica.

Retos de la cuantificación ambiental

La contabilidad ambiental es una de las herramientas que las empresas o los entes económicos utilizan en sus controles, que está enfocada en registrar el impacto en el medio ambiente ocasionado por las transacciones positivas o negativas (Aguilar & García, 2019). La comunidad contable internacional ha realizado importantes esfuerzos por introducir metodologías para la cuantificación de los costos ambientales y mediciones de sostenibilidad, un ejemplo de ello son las Normas Internacionales de Sostenibilidad y Clima (NIIF S1 y NIIF S2).

A lo largo de las últimas décadas, la interacción entre medio ambiente y economía se ha convertido en una preocupación importante y creciente de los gobiernos. Las naciones dedican esfuerzos significativos para desarrollar áreas interrelacionadas y complementarias, tales como las estadísticas del medio ambiente, los indicadores de desempeño ambiental, la contabilidad de los recursos naturales y el medio ambiente, entre otros estudios que se suman a los ya realizados en el ámbito de la contabilidad nacional (INEGI, 2013).

En respuesta a la necesidad de describir y cuantificar de forma explícita y coherente las relaciones entre el medio ambiente y la economía, en México se ha implementado el Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México (SCEEM), el propósito fundamental es publicar indicadores ecológicos. México es un país que se ha preocupado por nor-

mar y seguir los estándares internacionales para la compilación y estimación de un Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica (SCAE), que incluye la Contabilidad Ambiental.

Las comunidades internacional y nacional están de acuerdo en la necesidad de estandarización de los Sistemas de Cuentas Nacionales que incluyen el (SCEEI) y la normatividad de la Organización Internacional de Estandarización (ISO), adoptada de forma común por las organizaciones (Martínez *et al.*, 2019). Realizar acciones que permitan la valoración del avance de sostenibilidad guiará a las organizaciones a mejores conductas que respeten el orden mundial.

Actualmente, la contabilidad ecológica nacional concentra datos numéricos a través de agregados nacionales, los cuales no se vinculan con la información para cada estado, dificultando con ello la medición y contrastación de los avances. Los mecanismos que existen se pueden considerar cuestionables, dado que se presentan como desarticulados en torno al crecimiento e interés económico, además de que se encuentran al margen de un desarrollo sustentable nacional, y aparte del interés común (Ortiz Palafox, 2021).

La legislación ambiental en México

Es conveniente que al marco de legislación vigente se incorporen tratamientos para la cuantificación de los costos ambientales que generan las transacciones económicas y sociales, incluyendo el registro de contabilidad ambiental.

El artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, expresamente señala lo siguiente: “toda persona tiene derecho a un medio ambiente sano para su desarrollo y bienestar. El Estado garantizará el respeto a este derecho. El daño y deterioro ambiental generará responsabilidad para quien lo provoque en términos de lo dispuesto por la ley” (2024, p. 12). En este sentido, la preservación del medio ambiente es de interés social y orden público. El principal

objeto de la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental es la protección, la preservación y restauración del ambiente y el equilibrio ecológico, para garantizar los derechos humanos a un medio ambiente sano para el desarrollo y bienestar de toda persona, así como vigilar que se asuma la responsabilidad por el daño y el deterioro ambiental generado.

Entre lo que dispone el artículo 2 de la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental se encuentra la tarea de regular la responsabilidad ambiental que nace de los daños ocasionados al ambiente, así como la reparación y compensación de dichos daños cuando sea exigible a través de los procesos judiciales federales previstos por el artículo 17 constitucional, los mecanismos alternativos de solución de controversias, los procedimientos administrativos y aquellos que correspondan a la comisión de delitos contra el ambiente y la gestión ambiental.

La legislación reconoce que el desarrollo nacional sustentable debe considerar los valores económicos, sociales y ambientales. Finalmente, entre las principales leyes ambientales se identifican las siguientes: la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, la Ley General de Vida Silvestre, la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, la Ley de Navegación y Comercio Marítimos, la Ley de Aguas Nacionales, la Ley de Cambio Climático y la Ley General de Bienes Nacionales.

El desempeño del sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación de la Política Ambiental y de Recursos Naturales en México

Para el caso de México, las iniciativas se han propuesto a través de la adopción de los estándares que concentran la rendición de cuentas, alineados con la aplicación y desarrollo económico, tomando como base los costos del agotamiento

y degradación ambiental, así como la generación de indicadores, los cuales son un punto de referencia para uniformar criterios en torno al concepto internacional de desarrollo sostenible.

La información fue analizada a partir del Ramo XVI correspondiente al medio ambiente y los recursos naturales. A partir del clasificador funcional del gasto, se integra en el análisis la finalidad II denominada desarrollo social y la subfunción II, relativa a la protección del medio ambiente. Las subfunciones de gasto examinadas son la ordenación de desechos, administración del agua, ordenación de aguas residuales, drenaje y alcantarillado, reducción de la contaminación, protección de la diversidad biológica y el paisaje, entre otros referentes a la protección ambiental.

Dentro del grupo de unidades responsables se identifican tres programas clave para la generación de cuentas nacionales: el Programa Presupuestario P002 “Planeación, Seguimiento y Evaluación de la Política Ambiental y de Recursos naturales”, P003 “Evaluación de la Política Nacional de Cambio Climático”, y el P046 “Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible”.

La finalidad del Programa Presupuestario P002 “Planeación, Seguimiento y Evaluación de la Política Ambiental y de Recursos Naturales” es contribuir a la gobernanza ambiental con amplia participación de la ciudadanía resolviendo los conflictos ambientales en todo el país, y busca aumentar el índice de participación ciudadana en el sector ambiental. Actualmente la estrategia se centra en desarrollar los protocolos de atención y los reglamentos para integrar la participación ciudadana en los sectores ambientales, el avance consiste en la definición de un plan de trabajo y su reglamentación. La Tabla 3 muestra la clasificación funcional del gasto hasta el tercer dígito.

Tabla 2. Clasificación funcional del gasto

Ramo	Nombre
16	Medio ambiente y recursos naturales
Finalidad	Nombre
2	Desarrollo social
Función	Nombre
2	Protección ambiental
Subfunción	Nombre de la subfunción
2.2.1	Ordenación de desechos
2.2.2	Administración del agua
2.2.3	Ordenación de aguas residuales, drenaje y alcantarillado
2.2.4	Reducción de la contaminación
2.2.5	Protección de la diversidad biológica y del paisaje
2.2.6	Otros de protección ambiental

Fuente: elaboración propia, 2024, a partir de la SHCP.

En la búsqueda de información, el uso de clasificadores programáticos del gasto y el clasificador funcional del gasto son herramientas que permiten agrupar e identificar los recursos económicos destinados para una política específica, en este caso la subfunción de protección ambiental. Sin embargo, una de las limitantes en materia de acceso a la información es relativa al Programa P003 “Evaluación de la Política Nacional de Cambio Climático”, debido a que no se dispone de la información en las fuentes oficiales de transparencia presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2024a).

Para México, el índice de planeación estratégica sectorial busca medir en términos de porcentaje la alineación a los instrumentos de planeación estratégica de todas las unidades responsables del medio ambiente, además del seguimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 3. Clasificación funcional del gasto

Fase	Planeación estratégica sectorial
1	Alineación
2	Seguimiento de objetivos
3	Avance de la política nacional a cambio climático

Fuente: elaboración propia, 2024, a partir de la SHCP.

La tabla anterior describe la estrategia en la planeación sectorial en México a partir de tres fases, primeramente, la alineación de los planes y el seguimiento de los objetivos; y, posteriormente, la medición del avance de la política pública.

Resultados

En este apartado se indican los resultados generados desde la base del análisis hecho al informe de desempeño con corte al cierre de 2023 del Programa Presupuestario P002 “Planeación, Seguimiento y Evaluación de la Política Ambiental y de Recursos Naturales”, en específico del índice de participación ciudadana en el sector ambiental.

El estudio revela que existe efectividad en la participación y que la ciudadanía se encuentra satisfecha respecto a la calidad de los mecanismos de participación; sin embargo, no establece cómo se mide la efectividad de la participación.

El porcentaje de avance de participación pública en el sector ambiental da cuenta del cumplimiento del cien por ciento de la meta programada para 2023. Este indicador integra un documento de estrategia de participación pública, de acceso a la información y de protección a los derechos humanos con la participación del sector medioambiental.

El índice de planeación estratégica sectorial se encarga de medir el porcentaje de alineación con los instrumentos de planeación estratégica que desarrollan las unidades responsables del sector ambiental, da seguimiento a los objetivos

estratégicos de avance en la instrumentación de la política nacional de cambio climático, así como las recomendaciones de evaluación de los instrumentos de planeación que coadyuvan a la gobernanza ambiental.

Mientras que uno de los bienes o servicios generados por el programa es el instrumento de planeación estratégica desarrollado y formalizado, se mide el porcentaje de los instrumentos de planeación y los instrumentos ambientales internacionales formalizados, con el fin de atender los compromisos derivados de los convenios internacionales suscritos por México.

El artículo 134 constitucional establece que los recursos económicos de los que se disponga se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

De acuerdo con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la evaluación del desempeño es la metodología que permite valorar objetivamente el desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y proyectos.

Mientras que el artículo 54 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) indica que la información presupuestaria y programática que forma parte de la cuenta pública deberá relacionarse con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo.

Lo anterior deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas. Para ello es esencial utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada programa, y vincularlos con la planeación del desarrollo.

El artículo 61 de la LGCG indica el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos. Además se deberán incorporar los resultados de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados, así como del sistema de evaluación

del desempeño, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Conclusiones

A casi cuarenta años de haberse definido el concepto de desarrollo sostenible, esta investigación hace evidente la complejidad de su operación para abordar el crecimiento de una sociedad de manera holística, teniendo en cuenta las relaciones entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Un hallazgo de este estudio es haber identificado la ausencia en la legislación mexicana de un medio para el registro de la contabilidad ambiental que considere transacciones económicas y sociales que puedan facilitar la generación e integración de cuentas económicas y ambientales.

La aplicación de la contabilidad tradicional no considera fehacientemente los costos de la producción en el impacto ambiental de su contexto. El menoscabo ecológico debe incorporar las acciones directas que las empresas realizan a fin de producir lo que el mercado exige. Esto también es un trabajo que debería observar y seguir el gobierno, a través de auditorías ecológicas y donde los incentivos de impuestos verdes podrían generarse desde un trabajo consensuado y dirigido a cuidar el inventario natural de nuestro país.

La cuantificación ambiental representa un gran reto en tanto no se incorpore la totalidad de las transacciones económicas y sociales en la metodología del sistema de cuentas económicas y ambientales. Los avances de la armonización contable y el sistema de evaluación de desempeño hicieron posible el análisis de la información.

A nivel nacional se ha creado un documento estratégico para la participación en el sector medioambiental, el cual representa un avance importante en materia documental.

Es recomendable que el protocolo de atención para la participación ciudadana en el sector ambiental identifique

claramente las finalidades, metas, objetivos, acciones, parámetros, calendarización y responsables; además de la reglamentación en materia de sanciones por incumplimiento. El documento plasma su alineación con los ODS y convenios internacionales celebrados en materia medioambiental; sin embargo, no se identificó un diagnóstico del problema medioambiental ni acciones sustantivas.

Es evidente la corta vinculación entre la gobernabilidad, transparencia y rendición de cuentas con la aplicación de la sustentabilidad en México, esto tendría que impactar en la aplicación de los mecanismos que lleven a enfrentar los retos para alcanzar los planes de desarrollo federal. Por lo que respecta a la integración de un reporte integral de sostenibilidad en México, primeramente, es necesaria la actualización de las metodologías de cuentas económicas, la expedición de regulaciones para la cuantificación de los costos y beneficios ambientales en el registro de transacciones económicas y sociales para sujetos públicos y privados, así como un inventario y diagnóstico de los activos ambientales.

Referencias

- Aguilar Anaya, M. & García Ramírez, D. (2019). Situación actual del uso de la contabilidad ambiental y ecológica. *XXIV Congreso internacional de Contaduría y Administración e Informática*. <https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2019/5.16.pdf>
- Grupo Banco Mundial. (2024). *Datos de México por objetivo ODS*. México Data. <https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM.) Art. 4. Última Reforma DOF 22-03-2024. (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Art. 134. Última reforma publicada en el DOF 22-03-2024. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Del Río Tortosa, E. (2021). La Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible: un elemento central para la sostenibilidad ambiental en la Agenda 2030. *Documentos de trabajo* (Fundación Carolina). (N° especial), 1-28.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2013). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas Económicas y Ecológicas de México 2007-2011, Año base 2003*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/economicas/medio%20ambiente/2007_2011/702825004034.pdf
- Lander, E. (2020). *Crisis civilizatoria: Experiencias de los gobiernos progresistas y debates en la izquierda latinoamericana*. Bielefeld University Press. <https://doi.org/10.1515/9783839448892>
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH). Art. 84 y 110. Última reforma publicada DOF 30-04-24 (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>
- Ley Federal de Responsabilidad Ambiental (LFRA). Art. 2. Última reforma publicada en el DOF 20-05-2021 (México). https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRA_200521.pdf
- Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). Art. 54 y 61. Última reforma publicada DOF 01-04-2024 (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), Art 5. Última reforma publicada DOF 01-04-2024 (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>

- Martínez Prats, G., Armenta Ramírez, A., & Mapén Franco, F. (2019). Contabilidad ambiental para organizaciones en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2, 223-235.
- Ortiz Palafox, K. (2021). Sustentabilidad y rendición de cuentas en México. *Revista de Ciencias Sociales*, (27), 234-244.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.). *Conferencias Medio ambiente y desarrollo sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/conferences/environment>
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2023 (PEF). Ramo 16. Medio ambiente y recursos naturales (México). <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2023/ramo16>
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2023 (presupuesto). Ramo 16. Medio ambiente y recursos naturales, objetivos, indicadores y metas para los programas presupuestarios, 01-01-2024 (México). https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/atbnZdy0/PEF2023/ktp8ldcM/docs/16/r16_oimpp.xlsx
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (documento). (2024a). Catálogos presupuestarios del portal de transparencia presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (México). https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/DatosAbiertos/Metadatos/catalogos_presupuestarios.xlsx
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024b). *Planeación, seguimiento y evaluación de la política ambiental y recursos naturales, actualizado con la cuenta pública del ejercicio fiscal 2023*. <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=16P002>

Parte IV
Clima organizacional y factores
psicosociales

Capítulo 7. Estudios organizacionales, una aplicación en el clima laboral y los factores de riesgo psicosociales

Reyles Jesús Rodríguez Olaya*

Introducción

Una de las primeras afirmaciones cuando se estudia a las organizaciones y sus fenómenos es que “la sociedad se estructura en organizaciones”, que el ser humano en tanto actor se encuentra atrapado en una sociedad y un mundo compuesto por ellas. Una de las investigaciones más representativas acerca de esta cuestión es la de Etzioni (1986), en donde establece que durante la modernidad nacemos dentro de dichas organizaciones, éstas nos forman y laboramos gran parte de nuestra vida en las mismas. Así, las organizaciones han invadido los ámbitos más íntimos de los sujetos, desde lo denominado personal, lo religioso, hasta lo comunitario. Por lo tanto, podemos afirmar que los seres humanos en tanto actores sociales se desarrollan —desde que nacen hasta que mueren— dentro del contexto organizacional. Por eso, las organizaciones en el mundo moderno y postmoderno son la directriz que le da sentido a la vida cotidiana, son el motor de la vida social, económica y política.

Ahora bien, no existe un consenso sobre la definición de organización, sino que se han generado variados acercamientos (con distintos objetivos, intenciones y resultados) para explicar y comprender el comportamiento, el desem-

* Universidad Intercontinental, Campus Sur.

peño y las relaciones que se construyen dentro de las organizaciones, entre otras cuestiones. En otras palabras, se han desarrollado diferentes formas de dar cuenta del fenómeno organizado para asignarle sentido y coherencia. En este estudio se retoma la definición de Hall (1996):

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (p. 33).

Se puede pensar en la organización como un fenómeno dinámico en el contexto social, que no podría ser aprehendido en un primer momento por su complejidad y pluralidad. De esta complejidad organizacional se desprende la justificación de muchos autores sobre la pluralidad de la teoría organizacional y sus diversas perspectivas (Hatch, 1997; Hatch & Cunliffe, 2013).

Tenemos distintas formas de abordar el fenómeno organizado, esto se puede explicar con la —multicitada— metáfora hindú de los seis hombres ciegos y el elefante, donde cada uno de los ciegos tenía una interpretación y comprensión distinta de la criatura. Entonces, se puede afirmar que distintas perspectivas de análisis sobre la organización darán como resultado diversas interpretaciones, de ahí que los estudios organizacionales tendrán una perspectiva a manera de *bricoleur*, integrando a su vez diversas aproximaciones.

Son diversas las categorías utilizadas para el Análisis Organizacional (AO), algunas son: cambio, conocimiento, cultura, discurso, género, institucionalismo, y poder. Las cuales permiten reflexionar sobre ciertos fenómenos organizacionales, como los asociados a los Riesgos Psicosociales (RP) en las empresas. En el presente capítulo se pretende estudiar las posibilidades del análisis organizacional en la compren-

sión de los riesgos psicosociales dentro de empresas mexicanas, observando las limitaciones del diagnóstico del clima laboral. Para ello, se expondrá la fundamentación del Estudio de las Organizaciones (EO) y las principales categorías del AO. Se desarrollarán algunos componentes de los estudios de las organizaciones en México y se confrontará el diagnóstico del clima laboral y el AO con la NOM-035. Por último, se establecen algunas reflexiones finales de este trabajo.

Sobre los Estudios de las Organizaciones

A partir de la modernidad, el ser humano se encontró, sin desearlo —al menos en principio—, en un contexto plagado de organizaciones, ya que éstas le dan estructura a la sociedad. Lo anterior se puede observar en todas las esferas en las que se desenvuelve el ser humano: laboral, religiosa, étnica, personal, por mencionar algunas. Desde la modernidad, las organizaciones han cobrado gran importancia en el desarrollo social, por lo que han sido estudiadas desde diversas disciplinas con el fin de comprender sus fenómenos, lo cual ha permitido observar la complejidad de las organizaciones (García, 2008).

Así pues, la génesis de lo que llamamos *estudio de las organizaciones* parte de la idea de que vivimos en un mundo compuesto por organizaciones (Etzioni, 1986; Barba, 2002); es decir que aunque no tengamos conciencia de ello, nacemos en el seno de una organización, nos desarrollamos dentro de una organización, una organización nos forma y la mayor parte de nuestra existencia trabajamos en una organización (Etzioni, 1986).

Al estudiar al objeto social llamado *organización* y, por tanto, su complejidad —también denominado *espacio social complejo* (Montaño, 2004)— se han utilizado múltiples metateorías, teorías, paradigmas y metodologías. En este sentido, los EO no se pueden delinear con precisión, a diferencia

de otras disciplinas sociales, sin embargo, es posible afirmar que son una propuesta teórica de reciente formación que se diferencia de otros campos del conocimiento (Barba & Solís, 1997). Los EO son la respuesta que ofrece un proyecto de origen europeo que se contrapone a la hegemonía estadounidense de la Teoría de la Organización (TO). Por un lado, se busca ampliar el espectro analítico de la organización, incluyendo distintas disciplinas (Montaño, 2004), y, por otro, presentar un análisis crítico reflexivo sobre la TO (Ibarra & Montaño, 1992).

Entre las principales características de los EO se pueden señalar las siguientes: primera, es un campo interdisciplinario que ha encontrado en el análisis de las organizaciones su punto de confluencia (Barba & Solís, 1997; Montaño, 2004); segunda, se ha construido a partir de las aportaciones de investigadores de formaciones disciplinarias distintas; tercera, no se ha transformado en una profesión, es decir, no existe como una licenciatura, y, sin embargo, ha tenido influencia en muchas licenciaturas; cuarta, es una disciplina que ha encontrado su especificidad en las particularidades mismas de su objeto de estudio; quinta, surgió a partir de la necesidad de comprender y resolver los problemas de las organizaciones (Barba & Solís, 1997).

De acuerdo con Clegg y Hardy (1996), se pueden pensar los estudios de la organización como una serie de conversaciones de los investigadores que ayudan a constituir organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, que también se desprenden de anteriores conversaciones. Asimismo, los EO se encuentran en estado evolutivo, con vocabularios y gramáticas emergentes y con un desarrollo discontinuo.

Como cualquier conversación, la dialéctica de los EO es reflexiva y está orientada no a establecer un acuerdo final, sino a generar posibilidades de entendimiento y acción dentro de estos espacios de diálogo. En este sentido, se entiende a las organizaciones como objetos empíricos, a la idea de

organización como un discurso teórico y al organizar como un proceso social, reconociendo las intersecciones y brechas entre y dentro de los tres dispositivos —organizaciones, organización y lo organizado.

Las organizaciones pueden ser vistas como formas sociales, las cuales son resultado de un proceso, así, a partir de la reflexión sobre la manera en que se articula la forma social y dicho proceso, se ha constituido la visión organizacional, que ha contribuido a la creación y consolidación de un complejo campo específico de conocimiento, los EO. El desarrollo de dicho campo de conocimiento ha dado como resultado una gran producción de propuestas que han contribuido a dar cuenta de la complejidad organizacional (Barba, 2002).

De esta manera, es posible afirmar que los EO buscan comprender la complejidad del fenómeno organizacional, posicionados entre el paradigma interpretativo o constructivista y el crítico. Sumándose los EO a la tradición aristotélica y no a la galileana, entendida la primera como la que busca comprender las causas finales o teleológicas; y, la segunda, como la que busca explicaciones de tipo mecánico-causalista. Esto es, “la explicación causal versus explicación teleológica o [...] explicación (*Erklaren*) contra comprensión (*Verstehen*)” (Mardones, 1994, p. 27).

La anterior distinción es importante, ya que denota que si bien ambas son explicaciones, la primera (*Erklaren*) entiende que existe una causa que se relaciona a un efecto y tiene como fin último controlar y predecir el fenómeno “explicado”. Para el segundo caso (*Verstehen*), la explicación se da a partir de la comprensión del fenómeno, reconociendo su causa última. Entonces, los EO se ubicarían en la tradición aristotélica, buscando la comprensión sobre las especificidades de la organización, sin pretender una generalización universalista, sino por el contrario, dar cuenta de las particularidades de los fenómenos organizacionales.

De todo lo anterior, es pertinente señalar que en el EO se han utilizado diversas categorías de análisis como: a) ambi-

güedad (Chliova, Mair & Vernis, 2020; Denis, Langley & Cazale, 1996; Fleischer, 2009), b) cambio (Aldrich & Ruef, 2006; Burke, 2017; Demers, 2007; Greenwood & Hinings, 1996; Hage, 1999; March, 1981; Morgan, 1990; Tsoukas & Chia, 2002; Van de Ven & Hargrave, 2004; Van de Ven & Poole, 2005), c) conocimiento (Blackler, 1995; Burns & Stalker, 1961; Hargrave & Van de Ven, 2017; Hecker, 2012; March, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006; Tsoukas, 2005), d) cultura (Allaire & Firsirotu, 1984; Hofstede, 1997; Keller, Loewenstein & Yan, 2017; Linstead & Grafton-Small, 1992; McSweeney, 2002; Nisbett *et al.*, 2001; Peterson & Søndergaard, 2011; Smircich, 1983), e) discurso (Phillips & Oswick, 2012), f) ética (Bigo, 2018; Brewis & Wray-Bliss, 2008; Clegg, Courpasson & Phillips, 2006; Hancock, 2008), g) género (Ainsworth, 2002; Calás, Smircich & Holvino, 2014; Harding, Ford & Fotaki, 2013; Kelan, 2010; McCarthy & Moon, 2018; Riach, Rumens & Tyler, 2014), h) identidad (Alvesson & Willmott, 2002; Clegg, Rhodes & Kornberger, 2007; Czarniawska-Joerges, 1997; Harquail & Wilcox King, 2010; Hatch & Schulz, 2002; Schultz & Hernes, 2013), i) institucional (Alvesson & Spicer, 2019; Amenta, 2005; Barley & Tolbert, 1997; Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009; DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Hinings, 1996; Greenwood *et al.*, 2008; Lounsbury & Zhao, 2013; Lourau, 2007; March & Olsen, 1997; Meyer & Rowan, 1977; North, 1993; Powell & DiMaggio, 2001; Scott, 2008), j) organizaciones sin fines de lucro (Battilana & Dorado, 2010; Chliova, Mair & Vernis, 2020; Mair, Mayer & Lutz, 2015; Powell & Steinberg, 2006; Ramus, Vaccaro & Berrone, 2020), k) poder (Clegg, 1989; Clegg, Courpasson & Phillips, 2006; Clegg & Haugaard, 2009; Hardy & Clegg, 2006; Lukes, 1974; March & Olsen, 1997b; Schildt, Mantere & Cornelissen, 2020), l) responsabilidad social (Bondy, Moon & Matten, 2012; Carroll, 2008; Davis, 1973; Fleming & Jones, 2013; Gond & Nyberg, 2017; Whelan, 2012).

Puede apreciarse entonces que los EO son un espacio transdisciplinario donde confluyen diversos enfoques y pro-

puestas con el fin comprender los fenómenos que ocurren en y alrededor de las organizaciones. Siendo la organización y sus fenómenos el objeto de estudio, son diversas las disciplinas que nutren a los EO, como la Administración, Sociología, Antropología, Psicología, Economía, Historia, Derecho, entre otras; lo cual permite reconocer la complejidad del fenómeno organizacional (Ibarra, 2006).

Estudios organizacionales en México

Montaño (2004) sostiene que en el caso específico de México los EO (EOM) tuvieron en un inicio una perspectiva más cercana a la Administración, sin dejar de lado otros enfoques como el sociológico, el de la Administración pública y la Economía; a diferencia del desarrollo que se dio en Europa, donde los EO se acercaron más a la Sociología, la Antropología o el Psicoanálisis. Una de las áreas del conocimiento que más aportan a los EO es la sociología de las organizaciones (Montaño, 2006), que se ha desarrollado principalmente en tres países: Inglaterra, Francia y Estados Unidos; y su objetivo es observar la dinámica social en la organización. Esta disciplina nació con los trabajos de Merton (bajo un esquema weberiano), a los que posteriormente se sumaron los estudios de autores como Gouldner (1954), Selznick (1949) y Blau (1955). En el caso de Inglaterra, se sigue un enfoque más cercano a Marx pero aún se considera a Weber, ahí se encuentran autores como Mouzelis (1975), Silverman (1975) y Clegg (1975). Finalmente, en Francia se desarrollaron los trabajos de Lapassade (1974), Loureau (2007), Enríquez (1992), Pagès *et al.* (1979), y de Gauléjac (2014); estos últimos con bases psicoanalíticas y de intervención en las organizaciones.

Cabe señalar que, bajo el nombre de *análisis institucional*, se han hecho importantes aportaciones para los EO, como las de Powell y DiMaggio (2001), Scott (2008), y Meyer y Rowan (1977). Como puede observarse, los EO tienen

múltiples perspectivas, marcos analíticos, visiones, es decir, diversas formas de abordar el análisis de la organización misma y de los fenómenos que en ella se construyen. En ese orden de ideas, se presenta el trabajo de Burrell y Morgan (1979), que muestra que el análisis de las organizaciones se constituye como un campo paradigmáticamente diverso, pero que permite apreciar una estrecha relación entre el AO y la Sociología. Ahora bien, autores como Donaldson (1985) y Peffer (2000) argumentan que la diversidad de perspectivas circunscribe la especificidad, limitando el camino de este campo para constituirse como disciplina científica. Existen otros autores, tales como Morgan (1990) y Hassard (1995) que consideran que la diversidad enriquece, complementa y fortalece el campo del AO.

Uno de los tópicos centrales en los EOM es la distinción entre Organizaciones Modernas (OM) y Organizaciones Posmodernas (OP), por lo que se debe establecer el concepto de organización: “es construcción social [...] es un lugar donde se comparten creencias, valores y supuestos, se promueve interpretaciones mutuas que refuerzan la acción” (Montaño *et al.*, 2002, p. 55), en este sentido, es proveedora de significado regulando las relaciones sociales al posibilitar un sistema de referencia fundamentado en un conjunto de símbolos y significados que son interiorizados por los actores y dan sentido a su cooperación (Smircich y Stubbart, 1985). La distinción entre OM y OP es, de cierta manera, resultado de la Modernidad donde se “enfatisa la creciente autonomía que guardan los espacios sociales organizados, la pérdida de ejes centrales de la organización de la sociedad y el desencantamiento del mundo [...] se deriva del avance impresionante de la racionalidad instrumental, y constituye uno de sus principales elementos” (Montaño, 2000, p. 38). El advenimiento de la Modernidad estuvo marcado por un proceso de burocratización que transformó las relaciones sociales y laborales. Este modelo priorizó la estructura organizacional por encima del individuo, estableciendo la impersonalidad

como norma. El principio rector fue la racionalidad instrumental, donde la eficiencia se lograba mediante el diseño de relaciones y procedimientos estrictos que garantizaban que los medios técnicos estuvieran perfectamente alineados con los fines buscados, promoviendo además una cierta homogeneidad en las conductas (Barba, 2000).

El contraste entre la OM y OP ha sido abordado por varios autores como Heydebrand, (1989) y Clegg (1990); el primero establece la diferencia entre organización burocrática y posburocrática, e indica que la burocrática se caracteriza por una extremada formalización, alta centralización, especialización y gran diferenciación vertical —en el sentido en que lo plantea Robbins (1990) y Hall (1996). El segundo propone el concepto de OP para distinguirla de la organización moderna taylorista. Así, los cambios observados en las OP responden a un medio ambiente turbulento e inestable, aumentando el grado de incertidumbre y llevando a las organizaciones a flexibilizar sus procesos, tomar decisiones bajo la ambigüedad y adaptarse al contexto, lo cual trae como resultado distintos tipos de organizaciones como las anarquías organizadas o las adhocracias.

Ahora bien, siguiendo a Montaña (1998), las principales características de las OP son: a) una tendencia hacia la múltiple especialización, b) mayor participación de los trabajadores en cierto tipo de decisiones, c) mayor importancia del mercado en detrimento de la jerarquía interna funcional, d) y el establecimiento de horizontes de tiempo más extendidos. En cierto sentido, modifican su tipo y nivel de formalización, centralización y especialización.

Como se observará en el siguiente apartado, la Norma Oficial Mexicana 035 y su aplicación permitieron develar problemáticas que desde la Administración poco se habían tratado, debido al carácter más instrumental de la gestión tradicional, en este sentido, es pertinente utilizar el AO para visibilizar esta circunstancia.

Norma 035 desde los EO

Uno de los ejemplos recientes donde es pertinente el EOM es en la aplicación de la Norma Oficial Mexicana 035 (NOM-035-STPS-2018), dado que los análisis de clima laboral no son suficientes —como se señalará a lo largo del apartado— para comprender los fenómenos organizacionales y develar la complejidad de su problemática, por ejemplo, la cultura organizacional (Denison, 1996). Así, para la aplicación de la NOM-035, se requiere de un diagnóstico y análisis del clima laboral (CO) en las organizaciones. Ya que se obliga al patrón a establecer en la empresa una política de prevención de riesgos psicosociales basada en medidas para evitar los factores de riesgo psicosocial (FRP) y la violencia en el trabajo, además de que promueve que las actividades laborales se desarrollen en un espacio organizacional adecuado.**

En ese sentido, la Norma 035 identifica los FRP evaluando el espacio organizacional para controlar estos factores y generar un entorno laboral favorable. También reconoce a los trabajadores que son objeto de acontecimientos nocivos y los canaliza para su atención a la institución de salud correspondiente, para ello, es necesario aplicar exámenes médicos y psicológicos a los colaboradores expuestos a la violencia laboral y/o a los FRP, en especial cuando se identifiquen síntomas de cierta alteración de su salud ocupacional (DOF, 2018).

Por otro lado, los trabajadores quedan obligados a cumplir con las medidas de prevención establecidas en la Norma 035, así como con lo establecido por el patrón para controlar los FRP. El colaborador debe abstenerse de realizar prácticas de violencia laboral porque genera un espacio organizacional pernicioso. Asimismo, debe colaborar en la identificación de los FRP y en la evaluación del espacio organizacional. Interviniendo en los Planes y Programas de Prevención que pro-

** Es posible revisar el contenido total de la NOM en <https://www.dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0>

ponga el patrón, para cumplir con la presente norma y/o las normas oficiales mexicanas.

Por otro lado, para diagnosticar el CO de una organización se requiere de ciertos instrumentos de medición, empero, es necesario exponer la concepción de CO de la que se partirá. Para ello, es posible iniciar con la percepción de los miembros en una organización sobre ciertas cuestiones estructurales. Así, el ambiente de la organización influye en el comportamiento de sus miembros y proyecta el desarrollo organizacional, posibilitando el alcance de la misión y mejora del desempeño organizacional (García, 2009; Griffin, 2017; Hellriegel & Slocum, 2009; Hernández, 2017).

El CO presenta el punto de vista de los evaluadores sobre las percepciones de los colaboradores acerca de su ambiente organizacional, a través de la categorización de los elementos que componen este ambiente. Algunos componentes del ambiente organizacional son: estructura, procesos, políticas, socialización, relaciones laborales, condiciones generales de trabajo, liderazgo, entre otros.

Una cuestión central es que la medición de la percepción de los colaboradores registra apreciaciones subjetivas de ciertas condiciones organizacionales que son objetivas. Por ello, pronosticar el impacto del ambiente organizacional sobre el comportamiento de colaboradores y grupos requiere de un diagnóstico y análisis profundo, aceptando la influencia de este comportamiento en el funcionamiento y desempeño organizacional. Así, se vuelve relevante determinar el proceso de adecuación entre el colaborador y su ambiente organizacional como producto del sistema básico de valores de la organización —que puede ser percibido una imagen, que podría ser algo superficial y estática dada la percepción de los miembros de la organización.

Finalmente, la metodología utilizada comúnmente para diagnosticar el CO es de corte cuantitativo o mixto, a manera de encuesta, análisis estadístico, análisis de contenido, entrevista, grupo focal, entre otras (Creswell & Plano Clark, 2011).

Por lo anterior, se muestran dos instrumentos para diagnosticar y analizar el CO, con el fin de identificar los FRP: el Work Environment Scale (WES) y la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO). A continuación, se expondrán de forma sucinta ambos instrumentos, presentando su contenido y su espectro explicativo. El WES (Moos, 2008) es un instrumento que mide la percepción sobre el CO a partir de 90 reactivos o preguntas, dividiendo el clima en tres dimensiones: I. Relaciones, II. Autorrealización, y III. Estabilidad/cambio, que comprenden diez factores o subescalas: Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Confort. En la Tabla 1 se puede observar el sentido de cada factor.

Tabla 1. Factores del WES

Dimensión	Factor/ subescala	Concepto
I Relaciones	Implicación	Hasta qué punto los individuos se sienten integrados a su trabajo.
	Cohesión	Relaciones de amistad y apoyo que existe entre los trabajadores.
	Apoyo	Estímulo que da la dirección a sus empleados.
II Autorrealización	Autonomía	Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
	Organización	Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Grado de orientación hacia la tarea.
	Presión	El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.
III Estabilidad/ cambio	Claridad	El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.
	Control	Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.
	Innovación	Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
	Confort	Medida en que el entorno físico contribuye a formar un espacio de trabajo agradable.

Fuente: tomada de Moos (2008).

Ahora bien, el EMCO (Gómez & Vicario, 2008) es un instrumento de medición del CO desarrollado para la población mexicana, constituido por tres niveles: personal, interpersonal y organizacional, los cuales comprenden ocho factores: Satisfacción, Autonomía, Relaciones sociales, Unión, Consideración, Beneficios, Motivación y Liderazgo. El EMCO consta de 29 reactivos o preguntas; en la Tabla 2 se puede observar el sentido del instrumento (Patlán, 2015). Ambos instrumentos permiten diagnosticar el CO, por extensión y especificidad podrían ser complementarios y permitir la triangulación y contrastación de datos (Creswell & Plano Clark, 2011).

Tabla 2. Factores del EMCO

Clima organizacional	Factores	Concepto
Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y se sienten satisfechos con el logro de objetivos, resultando en un ambiente agradable para el trabajo.
	Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben independencia en su trabajo, teniendo libertad para elegir la forma de realizar sus tareas.
Sistema interpersonal	Relaciones sociales en la organización	Grado en que los colaboradores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad, con buena comunicación para realizar sus tareas.
	Unión entre los compañeros de trabajo	Grado de apoyo, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización.
Sistema organizacional	Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo, se dirige y comunica con respeto y amabilidad, brindando el trato más humano posible.
	Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir y reconocer el trabajo por medio de estímulos y recompensas.
	Motivación y esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización, generando un compromiso con su trabajo.

Clima organizacional	Factores	Concepto
Sistema organizacional	Liderazgo de directivos	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo adecuado, responsable y alentador por parte de los directivos, y cómo su proceso decisorio coadyuva en el desarrollo efectivo de las actividades.

Fuente: adaptada de Patlán y Flores (2013).

Siguiendo los instrumentos (WES y EMCO) para diagnosticar el CO es factible establecer medidas y políticas de prevención y acciones de control para los riesgos psicosociales, pero ello no refleja la problemática organizacional relacionada con los FRP, como lo enmarca la Norma-035 en su guía de referencia III (véase Tabla 3). Ambos instrumentos de medición de CO pueden aplicarse en una organización concreta y realizar análisis estadístico descriptivo e inferencial, en particular, frecuencias, tablas de contingencia, histogramas y análisis factorial para comprobar su validez y confiabilidad. Finalmente, es probable identificar los factores del CO que generen o posibiliten riesgos psicosociales en los trabajadores de una organización, pero, como ya se mencionó, no revela las problemáticas asociadas con la cultura, poder, identidad, género, discurso, ética, cambio, lógicas institucionales, entre otras categorías de análisis propias de los EO. Como ejemplo, se puede observar el caso de Noemí (Aubert & de Gaulejac, 1993) con una típica enfermedad causada por los FRP, esta es, la quemadura interna (*Burnout*).

Tabla 3. Factores de riesgo por categoría, dominio y dimensión

	Categoría	Dominio	Dimensión
Factores de riesgo psicosocial	Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras
			Condiciones deficientes e insalubres
			Trabajos peligrosos
	Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas
			Ritmos de trabajo acelerado
			Carga mental
			Cargas psicológicas emocionales
			Cargas de alta responsabilidad
			Cargas contradictorias o inconsistentes
			Falta de control y autonomía sobre el trabajo
	Falta de control sobre el trabajo	Limitada o nula posibilidad de desarrollo	
		Limitada o inexistente capacitación	
		Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas
	Organización del tiempo de trabajo	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral
			Influencia de las responsabilidades familiares
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	
		Características del liderazgo	
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	
	Violencia	Violencia laboral	

Fuente: tomado de la NOM-035.

Reflexiones finales

Primera reflexión: después de realizar una revisión de la literatura acerca de los EO en dos meta-bases de datos (WOS y SAGE), se identificaron múltiples revistas dedicadas a la publicación de las perspectivas y temas analizados, se encuentran, por mencionar algunas: *Academy of Management Annals*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *American Journal of Sociology*, *American Sociological Review*, *Annual Review of Sociology*, *Journal of Management Studies*, *Organization*, *Organization Science*, y *Organization Studies*; las cuales están ubicadas en los primeros lugares de la clasificación del JRC y del SJR y tienen altos índices de impacto (WOS y Scopus), lo cual da cuenta de la relevancia, pertinencia y oportunidad de los EO dentro de las ciencias sociales y, por ende, de sus categorías de análisis y sus resultados. Asimismo, se propone continuar con el estudio de los posibles aportes de los EO a la comprensión de problemáticas concretas de las organizaciones en México, como lo son los riesgos psicosociales.

Segunda: los EO se configuran como un campo transdisciplinario. Surgieron como una respuesta crítica a la teoría tradicional de las organizaciones, al integrar perspectivas de diversas disciplinas como Administración, Sociología, Psicología, Antropología, Economía, Historia y Derecho. Para abordar la complejidad de su objeto de estudio, los EO analizan los fenómenos organizativos a través de tres dispositivos o niveles distintos: las organizaciones (entidades concretas), la organización (el proceso de ordenar) y lo organizado (el resultado de dicho proceso). Esta riqueza conceptual y metodológica permite una comprensión más profunda y completa de la complejidad organizacional.

Tercera: en el caso de México, los EO iniciaron con una perspectiva más cercana a la Administración, integrando la Sociología, la Administración Pública y la Economía. Posteriormente se incluyó la Antropología y el Psicoanálisis orga-

nizacional, sin menoscabo de la Sociología de las organizaciones. Los principales temas analizados por los EOM son: a) organización y desarrollo, b) modernidad organizacional, c) cultura y organización, d) cambio organizacional, e) individuo y organización. Tales aproximaciones dan paso a un mayor conocimiento de las condiciones locales y privilegian las metodologías cualitativas sobre las cuantitativas, utilizan una perspectiva construccionista en los aspectos simbólicos y generan un significativo número de posgrados con la perspectiva de los EO en México y, por consiguiente, más investigadores dedicados a esta disciplina.

Cuarta: como se observó, el diagnóstico del CO no es suficiente para develar las problemáticas y conflictos en las organizaciones. En cuanto a la aplicación de la NOM-035-STPS y la detección de los FRP es pertinente un análisis como el propuesto por los EO, con una postura comprensiva (desde el paradigma constructivo o crítico) para entender antes de proponer una solución. Lo anterior es muy relevante ya que las organizaciones del país tienen que atender a la NOM-035 —en lo que corresponda— y llevar a ambientes laborales más sanos, humanos y equitativos, con una dignidad en el trabajo y mejor calidad de vida.

Referencias

- Ainsworth, S. (2002). The feminine advantage: A discursive analysis of the invisibility of older women workers. *Gender Work and Organization*, 9, 579–601. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00176>
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. Sage Publications.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199-218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644.
- Amenta, E. (2005). State-Centered and Political Institutionalist Theory: Retrospect and Prospect. En T. Janoski, R. Alford, A. Hicks, and M. A. Schwartz (Eds.), *Handbook of Political Sociology: States, Civil Societies, and Globalization* (pp. 96-114). Cambridge University Press.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Paidós.
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Revista Iztapalapa*, 48, 11-34.
- Barba, A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CFE*. UAM, Unidad Iztapalapa.
- Barba, A., & Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones*. Ver-tiente Editores.
- Barley, S.R., & Tolbert, P.S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117. <https://doi.org/10.1177/017084069701800106>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53, 1419-1440.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Bigo, V. (2018). On Silence, Creativity and Ethics in Organization Studies. *Organization Studies*, 39(1), 121-133. <https://doi.org/10.1177/0170840617717553>

- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. University of Chicago Press.
- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111, 281–299. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1208-7>
- Brewis, J., & Wray-Bliss, E. (2008). Re-searching Ethics: Towards a More Reflexive Critical Management Studies. *Organization Studies*, 29(12), 1521–1540. <https://doi.org/10.1177/0170840607096385>
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *Management of innovation*. Tavistock.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing times... Changing theories? En Kumra, S., Simpson, R., Burke, R. J. (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (pp. 17–46). Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 3–15). Oxford University Press.
- Chliova, M., Mair, J., & Vernis, A. (2020). Persistent Category Ambiguity: The case of social entrepreneurship. *Organization Studies*, 41(7), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0170840620905168>

- Clegg, S. (1975). *Power, rule and domination: A critical and empirical understanding of power in sociological theory and organizational life*. Routledge.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. Sage Publications.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Sage Publications.
- Clegg, S. & Hardy C. (1996). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En S., Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.). *Handbook of Organization Studies* (pp. 1-28). Sage Publications.
- Clegg, S., & Haugaard, M. (2009). *The SAGE handbook of power London*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857021014>
- Clegg, S., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513. <https://doi.org/10.1177/0170840606067995>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.
- Davis, K. (1973). The case for and against corporate social responsibilities. *Academy of Management Review*, 16, 312-322.
- De Gauléjac, V. (2014). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éd. du Seuil.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Sage Publications.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Cazale, L. (1996). Leadership and Strategic Change under Ambiguity. *Organization Studies*, 17(4), 673-699. <https://doi.org/10.1177/017084069601700406>
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>

- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Diario Oficial de la Federación [DOF].(2018). Norma Oficial Mexicana (NOM-035-STPS-2018). 23 de octubre de 2018 (México). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0
- Donaldson, L. (1985). *In defence of organization theory: A reply to the critics*. Cambridge University.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. UTHEA.
- Fleischer, A. (2009). Ambiguity and the equity of rating systems: United States brokerage firms, 1995–2000. *Administrative Science Quarterly*, 54, 555–574.
- Fleming, P., & Jones, M. T. (2013). *The end of corporate social responsibility: Crisis and critique*. Sage Publications.
- García, R. (2008). *Sistemas complejos*. Gedisa.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle. http://poligramas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413/483
- Gómez, M., & Vicario, O. (2008). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala* (Tesis de licenciatura no publicada). UNAM.
- Gond, J.-P., & Nyberg, D. (2017). Materializing Power to Recover Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 38(8), 1127-1148. <https://doi.org/10.1177/0170840616677630>
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press.
- Greenwood, R., & Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054. <http://www.jstor.org/stable/259163>

- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., y Suddaby, R. (2008). Introduction. En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 1-46). Sage Publications.
- Griffin, R. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning.
- Hage, J. T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Hancock, P. (2008). Embodied Generosity and an Ethics of Organization. *Organization Studies*, 29(10), 1357-1373. <https://doi.org/10.1177/0170840608093545>
- Harding, N., Ford, J., & Fotaki, M. (2013). Is the 'F'-word still dirty? A past, present and future of/for feminist and gender studies in Organization. *Organization*, 20, 51-65.
- Hardy, C. y Clegg, S. (2006). Some dare call it power. En S. R. Clegg, C. Hardy y T. B. Lawrence. *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 754-775). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n27>
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2017). Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319-339. <https://doi.org/10.1177/0170840616640843>
- Harquail, C. V., & Wilcox King, A. (2010). Construing Organizational Identity: The Role of Embodied Cognition. *Organization Studies*, 31(12), 1619-1648. <https://doi.org/10.1177/0170840610376143>
- Hassard, J. (1995). *Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms, and Postmodernity*. Cambridge University Press.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.

- Hatch, M. J., & Schulz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1018.
- Hecker, A. (2012). Knowledge Beyond the Individual? Making Sense of a Notion of Collective Knowledge in Organization Theory. *Organization Studies*, 33(3), 423-445. <https://doi.org/10.1177/0170840611433995>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, casos y prácticas*. Pearson.
- Heydebrand, W. V. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>
- Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Ibarra, E. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En de la Garza, E. (Coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 88-107). Anthropos Editorial.
- Ibarra, E. & Montaña, L. (1992). *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la Teoría de la organización*. Trillas.
- Kelan, E. (2010). Gender logic and (un)doing gender at work. *Gender, Work and Organization*, 17(2), 174-194. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00459.x>
- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). Culture, Conditions and Paradoxical Frames. *Organization Studies*, 38(3-4), 539-560. <https://doi.org/10.1177/0170840616685590>
- Lapassade, G. (1974). *Grupos, organizaciones e instituciones: la transformación de la burocracia*. Gedisa.
- Linstead, S., & Grafton-Small, R. (1992). On Reading Organizational Culture. *Organization Studies*, 13(3), 331-355. <https://doi.org/10.1177/017084069201300302>
- Lounsbury, M. & Zhao, E. Y. (2013). *Neo-institutional Theory*. Oxford Index. <https://dx.doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0053>

- Lourau, R. (2007). *El análisis institucional*. Amorrortu.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. Macmillan.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563-577.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones*. FCE.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1997b). El ejercicio del poder desde una perspectiva institucional. *Gestión y Política Pública*, VI(1), 41-73. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.VI_No.I_1ersem/vol6_no1-1997.pdf
- McCarthy, L., & Moon, J. (2018). Disrupting the Gender Institution: Consciousness-Raising in the Cocoa Value Chain. *Organization Studies*, 39(9), 1153-1177. <https://doi.org/10.1177/0170840618787358>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. www.jstor.org/stable/2778293
- Montaño, L. (1998). La informalidad en los procesos de modernización organizacional: hacia una reformulación del paradigma burocrático. *Administración y Organizaciones*, (1), 7-23.
- Montaño, L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. *Revista Iztapalapa*,

- 48, 35-52. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/570/722>
- Montaño, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En L. Montaño (Coord.). *Los estudios organizacionales en México* (pp. 9-39). UAM-I y H. Cámara de Diputados LIX Legislatura.
- Montaño, L. (2006). La Sociología de las Organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas. En E. de la Garza (Coord.). *Tratado latinoamericano de sociología* (pp. 195-208). Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa.
- Montaño, L., Guillén, I., Montoya, M. T., & Rendón, M. (2002). Aprendizaje y cultura en las organizaciones: Un acercamiento al caso mexicano. *Administración y Organizaciones*, (09), 53-83. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/304>
- Moos, R. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. Mind Garden.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización. Alfaomega*.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Ediciones Península.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thoughts: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108, 291-310.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208. <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. FCE.
- Pagès, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V. & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Presses Universitaires de France.

- Patlán, J. (2015). Definición, medición y consecuentes del clima organizacional: resultados de tres estudios en población mexicana. En J. F. Uribe. *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (pp. 39-94), El Manual Moderno.
- Patlán, J., & Flores, R. (2013). *Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): un estudio empírico con profesionales de la salud. Ciencia y trabajo*, 15(48), 131-139. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford University Press.
- Peterson, M. F., y Søndergaard, M. (2011). Traditions and Transitions in Quantitative Societal Culture Research in Organization Studies. *Organization Studies*, 32(11), 1539–1558. <https://doi.org/10.1177/0170840611421255>
- Phillips, N., & Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates, and directions. *Academy of Management Annals*, 6, 435-481.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE.
- Powell, W. W., & Steinberg, R. (2006). *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press.
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Berrone, P. (2020). Time Matters! How hybrid organizations use time to respond to divergent stakeholder demands. *Organization Studies*, 42(10), 1529-1555 <https://doi.org/10.1177/0170840619900341>
- Riach, K., Rumens, N., & Tyler, M. (2014). Un/doing Chrononormativity: Negotiating Ageing, Gender and Sexuality in Organizational Life. *Organization Studies*, 35(11), 1677-1698. <https://doi.org/10.1177/0170840614550731>
- Robbins, S. (1990). *Theory organization. The structure, design and application*. Prentice Hall.
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in Sensemaking Processes. *Organization Studies*, 41(2), 241-265. <https://doi.org/10.1177/0170840619847718>

- Schultz, M., Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24, 1-21.
- Scott, R.W. (2008). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*. University of California Press.
- Silverman, D. (1975). *Teoría de organizaciones*. Nueva Visión.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*. 10(4), 724-736. www.jstor.org/stable/258041
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford University Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*. 13(5), 567-582. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. El Manual Moderno.
- Van de Ven, A.H., & Hargrave, T.J. (2004). Social, Technical, and Institutional Change: A Literature Review and Synthesis. En A. H. Van de Ven, y M.S. Poole (Eds.) *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 259-303). Oxford University Press.
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation*. Oxford University Press.
- Whelan, G. (2012). The political perspective on corporate social responsibility: A critical agenda. *Business Ethics Quarterly*, 22, 709-737.

Capítulo 8. Asociación de las dimensiones del clima organizacional psicológico en microempresas de la ciudad de Celaya, Guanajuato

Amelia Pérez López*
Christian Paulina Mendoza Torres**

Introducción

Las empresas cuentan con sus propias características organizacionales, con un ambiente interno que, de acuerdo a cómo se ha manejado, puede repercutir favorable o desfavorablemente en el comportamiento del trabajador y en su desempeño laboral.

El origen del clima organizacional, como lo señala Chiang *et al.* (2017), está en la sociología, que enfatiza la importancia del hombre en función de la participación en un sistema social, es decir, se tiene la relación del individuo solo con su entorno organizacional. En la actualidad, es común enfocarse en la atmósfera psicológica como característica de la organización, esto es, se estudia el clima organizacional desde la perspectiva de las necesidades psicológicas de los trabajadores en el ambiente organizacional de la empresa, con el fin de favorecer el bienestar del individuo en el trabajo, bajo el concepto de Clima Organizacional Psicológico (COP), como se menciona en Hernández-Sampieri (2019).

El estudio del clima organizacional psicológico es una herramienta eficaz para los directivos de las empresas, con el

* Universidad de Celaya.

** Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Celaya.

fin de dirigir los aspectos relacionados con el desarrollo y mejora de la productividad y competitividad frente a otras empresas, lo que, como consecuencia, aporta crecimiento empresarial a la región.

Para la medición del clima organizacional psicológico, se han desarrollado dimensiones que pueden apoyar en la comprensión de cuáles son las que mejor definen el comportamiento psicológico en un clima laboral. Estas dimensiones captan, como se menciona en Barría-González *et al.* (2021), la percepción de los trabajadores hacia su organización y medio ambiente, ya que, de acuerdo con esa percepción, los colaboradores responden a diferentes estímulos que definen su situación laboral, creando una estructuración perceptiva (ambiente psicológico) que influye en sus reacciones, sentimientos y comportamientos cuando ejecutan su trabajo, es decir, cuando el ambiente laboral psicológico es adecuado para ellos, los hace sentir no solo como trabajadores, sino como personas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y, en consecuencia, a la productividad y competitividad de la empresa, independientemente de que la organización sea grande, mediana, pequeña o microempresa.

En la búsqueda de literatura en el tema, se ha encontrado que, de los trabajos que se reportan, la mayoría se enfoca en grandes empresas o en estudios de empresas de sectores económicos muy específicos; esto deja la problemática de no conocer cómo es el comportamiento del clima organizacional psicológico en las microempresas en la ciudad de Celaya, Guanajuato, tomando en cuenta diferentes giros empresariales.

Por todo lo anterior, en el presente trabajo se estudia el comportamiento del clima organizacional psicológico, indagando en las percepciones de los trabajadores en microempresas de Celaya, con respecto a su entorno laboral. Para ello, se aplica el instrumento diseñado y validado por Hernández-Sampieri (2019) del cual se obtiene el conocimiento no solo del estatus del clima organizacional psicológico en las

microempresas, sino también el grado de asociación entre las dimensiones que miden el COP. Así, con los resultados derivados del estudio, se podrá brindar orientación y recomendaciones a las microempresas que favorezcan su productividad y competitividad organizacional, contribuyendo, por ende, a un beneficio para la sociedad.

Revisión de la literatura

Antecedentes

Santos *et al.* (2021) citan a Chiavenato (2005), quien concibe el clima organizacional como la percepción que tienen las personas sobre las organizaciones. Además, señala que la conducta humana en estos entornos presenta características específicas que varían de un individuo a otro, lo que refleja la complejidad del ser humano. Esta complejidad ha llevado a realizar investigaciones sobre clima organizacional psicológico, considerando la percepción de cada persona.

Por su parte, Ordoñez *et al.* (2018) explican que el psicólogo alemán Kurt Lewin fue pionero en aplicar la psicología al ambiente laboral en 1920, y en 1930 introdujo el concepto de “atmósfera psicológica”. En 1939, Lewin y sus colaboradores ampliaron sus estudios sobre los ambientes laborales, utilizando el término “climas sociales”. Más tarde, en 1960, Gellerman comenzó a destacar la importancia del clima organizacional en el ámbito de la psicología administrativa.

Rendón (2019) menciona que la psicología organizacional se centra en observar la conducta y el comportamiento de las personas en un ambiente laboral, con el objetivo de mejorar el desarrollo personal del trabajador y la eficiencia en el trabajo.

Finalmente, Amaguaña-Quezada (2023) complementa esta visión al explicar el clima organizacional como un am-

biente psicológico y social que influye en las actitudes y comportamientos de los trabajadores dentro de una organización.

Definición de clima organizacional psicológico (COP)

En la actualidad, existen diversas definiciones del clima organizacional psicológico. En Hernández-Sampieri (2019) se recopilan las propuestas de varios autores, entre ellos, Parker *et al.* (2003) que lo conciben como un constructo que comprende las representaciones psicológicas significativas de los individuos respecto a la estructura organizacional y a los procesos y eventos que tienen lugar en la organización. Warr y West (2004) lo conciben como las percepciones resultantes de las experiencias del personal con los valores y procesos de la organización. Haseeb (2016) lo conceptualiza como una variable perceptual que refleja las impresiones subjetivas por parte de los miembros de la organización respecto a su ambiente. Noboa (2007), Umoh *et al.* (2013), Sethibe y Steyn (2018) coinciden en que es el conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto a su entorno laboral y las condiciones de la organización.

Esquivel *et al.* (2020) mencionan que las definiciones de clima organizacional tienen en común que el ambiente que perciben los miembros dentro de la organización influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción del empleado.

Hernández-Sampieri (2019), tras una extensa revisión de la literatura, señala que la mayoría de los autores coinciden en que el COP es el conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto a su ambiente o entorno laboral y las condiciones de la organización.

Bajo estas definiciones, el COP adquiere gran relevancia en las empresas, ya que la percepción del trabajador influye en su capacidad para satisfacer sus necesidades laborales, lo que a su vez determina su conducta en el trabajo. Como se menciona en Barría-González *et al.* (2021), la insatisfac-

ción del empleado puede tener repercusiones negativas para la empresa, como la disminución del desempeño laboral, un aumento en la rotación del personal, disminución en la productividad y la desestabilización organizacional.

Constructo de la percepción

Como se ha señalado anteriormente, diversos estímulos provienen del medio organizacional. Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que tenga de ella influyen directamente sobre su comportamiento. Como señala la Real Academia Española (2023), las percepciones son construcciones que permiten examinar la realidad.

Edel *et al.* (2007) cita a Hellriegel y Colbs (1999), quienes explican la percepción como el sistema mediante el cual las personas reciben la información con sus sentidos, la procesan selectivamente, la categorizan y la interpretan, transformándola en una visión coherente de su realidad. Así mismo mencionan que su percepción conduce a una respuesta ya sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas.

La percepción de la realidad es diferente e independiente de cada persona y, por lo tanto, las respuestas también; esto explica por qué los trabajadores de una misma organización se comportan de forma distinta, aun en la misma situación.

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional están relacionadas con las características sensibles de ser medidas en una organización y que repercuten en el comportamiento de los individuos.

Como se menciona en Hernández-Sampieri (2019), existen diversos trabajos de investigación que definen dimensiones del clima organizacional; por ejemplo, en Saldaña

(2018) se recopilan dimensiones aplicadas al clima organizacional. Entre otros, se cita a Litwin y Stringer (1968), quienes evaluaron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: 1. Estructura, 2. Responsabilidad individual, 3. Recompensa., 4. Desafío, 5. Relaciones sociales, 6. Cooperación, 7. Estándares, 8. Conflictos y 9. Identidad.

Asimismo, se cita en el mismo trabajo a las investigaciones realizadas por James y Sells (1981) y Jones y James (1979), quienes evidencian que hay cinco dominios principales de las percepciones acerca del ambiente de trabajo, entre las que se encuentran: 1. Características del trabajo (autonomía, reto e importancia de la tarea); 2. Características del papel o rol laboral (ambigüedad, conflicto y sobrecarga); 3. Características del liderazgo (énfasis de meta, apoyo e influencia ascendente); 4. Trabajo en equipo y características sociales del ambiente (cooperación, orgullo y calidez) y 5. Atributos de la organización y el subsistema o departamento (innovación, apertura a la información y sistema de recompensas y reconocimientos).

En otros estudios, por ejemplo en Edel (2007), se contempla la relación de clima laboral con las dimensiones: motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

En Domínguez *et al.* (2013), se encuentran como dimensiones estructura, comunicación, motivación y liderazgo.

Hernández-Sampieri (2019), por su parte, plantea doce dimensiones:

1. **Compañerismo y unión.** Percepción del grado en que los miembros de una organización colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo (9 ítems).
2. **Dirección.** Consideración y apoyo por parte de los directivos atribuida por los miembros de la organización (6 ítems).
3. **Innovación.** Percepción del apoyo a la innovación en general, así como a iniciativas tendientes a introducir

mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental (4 ítems).

4. **Orgullo y gusto de trabajar en la empresa.** Percepción del sentimiento de logros por méritos propios en la empresa y sentimiento de realizar el trabajo con agrado (4 ítems).
5. **Comunicación.** Percepción general sobre el estado de la comunicación en la organización y la capacidad de escuchar por parte de la empresa (4 ítems).
6. **Percepción del esfuerzo sobre el desempeño.** Conciencia compartida del esfuerzo por tener un buen desempeño (2 ítems).
7. **Motivación intrínseca y compromiso.** Percepción del grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo (interés, esfuerzo) y el compromiso personal con este (4 ítems).
8. **Autonomía.** Percepción de la libertad para tomar decisiones en la realización del trabajo (2 ítems).
9. **Satisfacción laboral.** Percepción de la medida en que el individuo está satisfecho con los principales elementos que tienen que ver con sus tareas laborales (trabajo en sí, la organización, los compañeros y la capacitación) (6 ítems).
10. **Liderazgo.** Percepción del apoyo en el trabajo, el soporte emocional y motivación que le brinda su superior (9 ítems).
11. **Visión.** Percepción de la meta organizacional y departamental que representa una fuerza motivacional para el trabajo (2 ítems).
12. **Recompensa.** Percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas, así como satisfacción sobre la remuneración (4 ítems).

Microempresas y el enfoque del clima organizacional psicológico

Las microempresas, como señala la Secretaría de Economía (s.f.), junto con las pequeñas y medianas empresas, son una fuente valiosa de empleo y constituyen una base importante en la economía mexicana.

Como se menciona en Indeed (2023), de conformidad con la Secretaría de Economía, las microempresas son organizaciones con menos de diez empleados, basan su producción en la mano de obra, representan el 95% de los negocios de nuestro país, contratan al 40% de los empleados formales de México y generan el 15 % del producto interno bruto (PIB).

En los últimos años, se ha incluido el análisis del clima organizacional en los indicadores de gestión dentro de las empresas, ya que se considera como una forma de mantener un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensiones psicológicas). Por tanto, “el clima organizacional psicológico se considera un elemento importante si se requiere tener una mejora continua y permanencia en el mercado” (Institución Universitaria Mayor de Cartagena, 2023).

El éxito de las organizaciones, independientemente de su tamaño, dependen en gran medida de que estas cuenten con una gestión eficiente de los recursos y un clima organizacional favorable. Estos dos factores influyen de manera positiva en todos los colaboradores, desde los niveles jerárquicos más altos hasta el personal operativo. Promover un entorno psicológico positivo es fundamental para lograr que los trabajadores tengan un alto desempeño y, con ello, que la empresa tenga rentabilidad y competitividad. Así, de acuerdo con Montaña (2020), se contribuye a la creación de empleos y al fortalecimiento de la economía del país.

Contextualización de Celaya, Guanajuato, México

Eduardo Knapp Hernández, director de Desarrollo Económico de Celaya durante la administración del 2021-2024, afirma que el crecimiento de micronegocios en este municipio lo ha posicionado entre los más importantes del Bajío (Zárate, 2023). Esto se debe, en parte, al Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), un programa de apoyo permanente de la Administración Pública Municipal, que agiliza los trámites de inicio de operación de los negocios. Este sistema incluye a microempresas, como oficinas, farmacias, abarrotes, estéticas y comercios en general.

Asimismo, el Gobierno del Estado de Guanajuato (2022) promueve una iniciativa de empresas con responsabilidad sociolaboral, donde se busca promover prácticas laborales responsables en las empresas de la región, incluyendo Celaya, que mejoren el clima laboral para garantizar el bienestar de los empleados, la productividad y el éxito empresarial.

Metodología

Este trabajo es parte de la primera fase de una investigación doctoral. El enfoque para esta investigación es cuantitativo, con base en una recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

El estudio se lleva a cabo mediante un diseño no experimental, correlacional, transversal, con enfoque cuantitativo, bajo un alcance descriptivo que muestra las características de las dimensiones y el grado de asociación entre ellas, así como las asociaciones que se presentan en mayor y menor grado.

La muestra es no probabilística y por conveniencia, es decir, el giro de la empresa y el número de empleados están sujetos a la apertura del negocio para permitir el levantamiento de datos. En esta primera fase, se analiza una muestra

significativa de 139 trabajadores que laboran en microempresas de la ciudad de Celaya, Guanajuato, México.

El instrumento utilizado es un cuestionario diseñado y validado a partir de varios estudios, como se expone en Hernández-Sampieri (2019). Este cuestionario consta de 12 dimensiones del clima organizacional psicológico, las cuales dan respuesta a la variable del clima organizacional psicológico, involucra 56 ítems, utilizando una escala de medición tipo Likert (5 = Totalmente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 1 = Totalmente en desacuerdo).

Para conocer el resultado de la correlación y el grado de asociación de las dimensiones del clima organizacional psicológico en las microempresas objeto de estudio, se analizan los coeficientes de correlación de Pearson utilizando el programa informático colaboradores.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados más importantes de la investigación, cuyo fin es conocer la correlación entre las dimensiones del COP y el grado de asociación entre ellas.

Análisis de confiabilidad

El análisis de confiabilidad es un método cuantitativo que se determina a través del coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente se refiere al grado en que un instrumento provoca resultados consistentes a través del tiempo. Como lo mencionan Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), los valores del coeficiente varían de 0 (nula confiabilidad) a 1 (confiabilidad perfecta), siendo los valores menores de 0.5 inaceptables y valores igual o mayor de 0.5 aceptables. Cuanto más cercano es el valor del coeficiente a 1 (excelente), más nivel de confiabilidad tendrá el instrumento.

La muestra refleja la primera etapa del trabajo de investigación, que corresponde a 139 datos y los 56 ítems del instrumento. Como se muestra en la Tabla 1, el coeficiente Alpha de Cronbach obtenido es alto, lo que indica que el instrumento tiene alta fiabilidad.

Tabla 1. Estadísticas de coeficiente Alfa de Cronbach

Escala: TODAS LAS VARIABLES			
Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	139	100.0
	Excluidos ^a	0	0
	Total	139	100.0
* Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
.965		56	

Fuente: salida de resultado del programa informático colaboradores.

Matriz de correlación

La matriz de correlación es una herramienta eficaz para conocer el tipo de asociación entre sí de diferentes variables numéricas.

Es fundamental que el lector comprenda el significado de la matriz de correlación, ya que en ella se maneja información crucial sobre las relaciones entre diferentes dimensiones.

En esta matriz existe una diagonal en la que la correlación de cada dimensión consigo misma siempre es igual a 1, lo que indica una correlación perfecta. Las celdas fuera de la diagonal muestran la correlación de cada dimensión con las demás, cuanto más cerca esté del valor de 1, más fuerte es la correlación y cuanto más cerca esté el valor de 0, más débil es la correlación.

En la Tabla 2, se observa que todas las correlaciones entre las dimensiones son significativas a nivel 0,01.

Tabla 2. Matriz de correlación de Pearson entre las dimensiones del COP

		Correlaciones											
		COMPañERISMO Y UNIÓN	DIRECCIÓN	INNOVACIÓN	ORGULLO	COMUNICACIÓN	PERCEPCIÓN	MOTIVACIÓN	AUTONOMÍA	SATISFACCIÓN LABORAL	LIDERAZGO	VISIÓN	RECOMPENSA
COMPañERISMO Y UNIÓN	Correlación de Pearson	1	.670**	.675**	.683**	.733**	.672**	.783**	.452**	.499**	.588**	.623**	.555**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
DIRECCIÓN	Correlación de Pearson	.670**	1	.592**	.608**	.792**	.543**	.625**	.547**	.528**	.767**	.653**	.689**
	Sig. (bilateral)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
INNOVACIÓN	Correlación de Pearson	.675**	.592**	1	.665**	.746**	.744**	.771**	.487**	.320**	.706**	.713**	.579**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
ORGULLO	Correlación de Pearson	.683**	.608**	.665**	1	.781**	.764**	.789**	.591**	.522**	.672**	.683**	.577**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	.733**	.792**	.746**	.781**	1	.754**	.773**	.649**	.521**	.849**	.749**	.724**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
PERCEPCIÓN	Correlación de Pearson	.672**	.543**	.744**	.764**	.754**	1	.823**	.508**	.281**	.668**	.627**	.536**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
MOTIVACIÓN	Correlación de Pearson	.783**	.625**	.771**	.789**	.773**	.823**	1	.559**	.325**	.721**	.733**	.625**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139

Correlaciones

		COMPAÑERISMO Y UNIÓN	DIRECCIÓN	INNOVACIÓN	ORGULLO	COMUNICACIÓN	PERCEPCIÓN	MOTIVACIÓN	AUTONOMÍA	SATISFACCIÓN LABORAL	LIDERAZGO	VISIÓN	RECOMPENSA
AUTONOMÍA	Correlación de Pearson	.452**	.547**	.487**	.591**	.649**	.508**	.559**	1	.393**	.534**	.459**	.527**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.499**	.528**	.320**	.522**	.521**	.281**	.325**	.393**	1	.376**	.285**	.367**
	Siga (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	.588**	.767**	.706**	.672**	.849**	.668**	.721**	.534**	.376**	1	.803**	.771**
	Siga (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
VISIÓN	Correlación de Pearson	.623**	.653**	.713**	.683**	.749**	.627**	.733**	.459**	.285**	.803**	1	.723**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
RECOMPENSA	Correlación de Pearson	.555**	.689**	.579**	.577**	.724**	.539**	.625**	.527**	.367**	.771**	.723**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: salida de resultado del programa informático colaboradores.

Grado de asociación

Las interpretaciones del grado de asociación entre las diferentes dimensiones que se muestran en la Tabla 3 se basan en Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) y en los resultados obtenidos de la matriz de correlación expuestos en la Tabla 2.

Tabla 3. Grado de asociación entre las dimensiones del clima organizacional psicológico

Dimensiones asociadas	Grado de correlación	Valor correlación de Pearson
Comunicación — Liderazgo	Correlación positiva fuerte	0.849
Percepción — Motivación	Correlación positiva fuerte	0.823
Liderazgo — Visión	Correlación positiva fuerte	0.803
Orgullo — Comunicación	Correlación positiva considerable	0.781
Orgullo — Motivación	Correlación positiva considerable	0.789
Compañerismo y unión — Motivación	Correlación positiva considerable	0.783
Dirección — Comunicación	Correlación positiva considerable	0.792
Dirección — Liderazgo	Correlación positiva considerable	0.767
Innovación — Motivación	Correlación positiva considerable	0.771
Comunicación — Percepción	Correlación positiva considerable	0.754
Comunicación — Motivación	Correlación positiva considerable	0.773
Liderazgo — Recompensa	Correlación positiva considerable	0.771
Orgullo — Percepción	Correlación positiva considerable	0.764
Compañerismo y unión — Comunicación	Correlación positiva aceptable	0.733
Innovación — Comunicación	Correlación positiva aceptable	0.746
Innovación — Percepción	Correlación positiva aceptable	0.744
Innovación — Liderazgo	Correlación positiva aceptable	0.706
Innovación — Visión	Correlación positiva aceptable	0.713
Comunicación — Visión	Correlación positiva aceptable	0.749
Comunicación — Recompensa	Correlación positiva aceptable	0.724
Motivación — Liderazgo	Correlación positiva aceptable	0.721
Motivación — Visión	Correlación positiva aceptable	0.733
Visión — Recompensa	Correlación positiva aceptable	0.723
Compañerismo y unión — Dirección	Correlación positiva aceptable	0.670
Compañerismo y unión — Innovación	Correlación positiva aceptable	0.675
Compañerismo y unión — Orgullo	Correlación positiva aceptable	0.683
Compañerismo y unión — Percepción	Correlación positiva aceptable	0.672
Compañerismo y unión — Visión	Correlación positiva aceptable	0.623
Dirección — Orgullo	Correlación positiva aceptable	0.608
Dirección — Motivación	Correlación positiva aceptable	0.625
Dirección — Visión	Correlación positiva aceptable	0.653
Dirección — Recompensa	Correlación positiva aceptable	0.689
Innovación — Orgullo	Correlación positiva aceptable	0.665



Dimensiones asociadas	Grado de correlación	Valor correlación de Pearson
Orgullo — Liderazgo	Correlación positiva aceptable	0.672
Orgullo — Visión	Correlación positiva aceptable	0.683
Comunicación — Autonomía	Correlación positiva aceptable	0.649
Percepción — Liderazgo	Correlación positiva aceptable	0.668
Percepción — Visión	Correlación positiva aceptable	0.627
Motivación — Recompensa	Correlación positiva aceptable	0.625
Compañerismo y unión — Liderazgo	Correlación positiva moderada	0.588
Compañerismo y unión — Recompensa	Correlación positiva moderada	0.555
Dirección — Innovación	Correlación positiva moderada	0.592
Dirección — Percepción	Correlación positiva moderada	0.543
Dirección — Autonomía	Correlación positiva moderada	0.547
Dirección — Satisfacción Laboral	Correlación positiva moderada	0.528
Innovación — Recompensa	Correlación positiva moderada	0.579
Orgullo — Autonomía	Correlación positiva moderada	0.591
Orgullo — Satisfacción Laboral	Correlación positiva moderada	0.522
Orgullo — Recompensa	Correlación positiva moderada	0.577
Comunicación — Satisfacción Laboral	Correlación positiva moderada	0.521
Percepción — Autonomía	Correlación positiva moderada	0.508
Percepción — Recompensa	Correlación positiva moderada	0.536
Motivación — Autonomía	Correlación positiva moderada	0.559
Autonomía — Liderazgo	Correlación positiva moderada	0.534
Autonomía — Recompensa	Correlación positiva moderada	0.527
Compañerismo y unión — Autonomía	Correlación positiva débil	0.452
Compañerismo y unión — Satisfacción Laboral	Correlación positiva débil	0.499
Innovación — Autonomía	Correlación positiva débil	0.487
Autonomía — Visión	Correlación positiva débil	0.459
Innovación — Satisfacción Laboral	Correlación positiva muy débil	0.320
Motivación — Satisfacción Laboral	Correlación positiva muy débil	0.325
Autonomía — Satisfacción Laboral	Correlación positiva muy débil	0.393
Satisfacción Laboral — Liderazgo	Correlación positiva muy débil	0.376
Satisfacción Laboral — Recompensa	Correlación positiva muy débil	0.367
Satisfacción Laboral — Visión	Correlación positiva muy débil	0.285
Percepción — Satisfacción Laboral	Correlación positiva muy débil	0.281

Fuente: elaboración propia con base en Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) y en resultados de la Tabla 2.

La Tabla 3 recopila, de manera específica, la relación entre las variables. Se puede observar que las 12 dimensiones con las que se evalúa el clima organizacional psicológico se encuentran relacionadas y explican el grado de asociación entre ellas. Por ejemplo, se tiene una correlación positiva fuerte en la asociación entre Comunicación con Liderazgo (0.849), Percepción con Motivación (0.823) y Liderazgo con Visión (0.803). Asimismo, se muestra que hay diez asociaciones con correlación positiva considerable, 26 asociaciones con correlación positiva aceptable, 16 asociaciones con correlación positiva moderada, cuatro asociaciones con correlación positiva débil y siete asociaciones con correlación positiva muy débil.

Conclusión

Se concluye que este estudio sienta las bases para futuras investigaciones que permitirán profundizar en el tema, ampliando el conocimiento en esta área. Asimismo, se resalta la diversidad de actividades económicas de las empresas encuestadas, lo que brinda una visión representativa de la realidad laboral en distintos sectores, como tienda de abarrotes, gimnasio, estética, zapatería, dulcería, tienda de ropa, restaurante, cafetería, entre otros.

Se encontró que las dimensiones del clima organizacional psicológico en las microempresas analizadas están significativamente relacionadas, aunque en distintos grados de asociación. Esto confirma que, en su conjunto, dichas dimensiones forman un todo integrado, de acuerdo con lo señalado por Hernández-Sampieri (2019), quien describe el clima organizacional psicológico como un conglomerado holístico de percepciones de los empleados sobre su entorno laboral. Además, se identificaron seis niveles de correlación positiva entre las dimensiones: fuerte, considerable, aceptable, moderada, débil y muy débil, lo que permite una comprensión más

detallada del grado de asociación entre los factores del clima organizacional psicológico.

El análisis del coeficiente de correlación reveló que en las microempresas objeto de estudio, existen asociaciones fuertes entre las dimensiones Comunicación-Liderazgo, Percepción-Motivación y Liderazgo-Visión, lo que indica una estrecha relación entre estos factores, sobresaliendo el liderazgo.

Se identificaron también asociaciones muy débiles en las relaciones entre Innovación-Satisfacción Laboral, Motivación-Satisfacción laboral, Autonomía-Satisfacción laboral, Satisfacción laboral-Liderazgo, Satisfacción laboral-Recompensa, Satisfacción laboral-Visión, Percepción-Satisfacción laboral. El grado de asociación entre estos factores sugiere que la satisfacción laboral en las microempresas analizadas no depende de manera significativa de los factores con los que se tiene la interacción.

Al determinar la asociación y su grado entre las dimensiones del COP en esta investigación, se puede concluir que en las microempresas estudiadas es posible que exista un ambiente laboral positivo, sin embargo, al haber asociaciones muy débiles, es conveniente que se tenga que profundizar en los motivos que llevan a estos resultados, para encontrar áreas de oportunidad que logren tener un ambiente laboral totalmente positivo. Es decir, se recomendaría a los negocios explorar más a fondo los elementos que realmente inciden en la satisfacción laboral dentro de este tipo de organizaciones, ya que, como lo mencionan Barría-González *et al.* (2021), un ambiente laboral positivo favorece al bienestar de los empleados, a un mayor compromiso con los objetivos organizacionales y un mejor desempeño, contribuyendo con esto significativamente en la productividad y competitividad del negocio en el mercado.

Por otra parte, analizar el clima organizacional psicológico permite a la organización cumplir con la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, en cuanto a que esta norma comprende dos aspectos: factores de riesgo psicosocial en

el trabajo y un entorno organizacional favorable. Un nivel de satisfacción y bienestar de los trabajadores adecuado evita los primeros y fomenta lo segundo.

Se recomienda a los investigadores interesados en esta línea de estudio, abordar la exploración cualitativa sobre las relaciones entre las dimensiones del clima organizacional psicológico que resultan muy débiles dentro de este tipo de organizaciones.

Hallazgos

Dentro de los hallazgos más destacados se encontró que del total de encuestados $n=139$: el 68% fueron mujeres y el 32% fueron hombres. El 56% tuvieron un rango de edad de 20 a 29 años, el 25% de 30 a 39 años, el 17% de 40 a 49 años, el 1% de 50 a 59 años y el 1% de 60 a 69 años. El 77% tiene puesto en servicio al cliente, el 16% es operativo y el 7% administrativo.

Referencias

- Amaguaña-Quezada, J., Ramón-Ramón, D., Matamoros-Tinoco, Ch. & Borja-Berrones, D., (2023). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
- Barría-González, J., Postigo, A., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Evaluación de clima organizacional: propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. Epub 21 de junio de 2021. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-97282021000100019&script=sci_arttext&tlng=es

- Boletín del Estado de Guanajuato (2022). *Impulsa Guanajuato estrategias que mejoran el clima laboral y la productividad de las empresas*. <https://boletines.guanajuato.gob.mx/2022/12/19/impulsa-guanajuato-estrategias-que-mejoran-el-clima-laboral-y-la-productividad-de-las-empresas/>
- Chiang, M.M., Heredia, S.A., & Santamaría, E. J. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 73-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333>
- Domínguez, R., Ramírez, C., & García, A. (2013, enero-junio) El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Serie Libros y manuales. Finanzas, contaduría y administración. https://www.researchgate.net/publication/299134186_Clima_y_compromiso_organizacional_I
- Esquivel, J., Martínez, G., & Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 6(2), 66-77.
- Hernández-Sampieri, R. (2019). Validación de un instrumento para medir las dimensiones del clima organizacional psicológico. *Revista Raites*, 5(10).
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C.P. (2023). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Indeed. (2023). Qué es una microempresa y su importancia. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-microempresa#:~:text=De%20conformidad%20con%20la%20Secretar%C3%ADa,pesos%20en%20ventas%20al%20a%C3%B1o.>
- Institución Universitaria Mayor de Cartagena (2023). Informe Medición Clima Organizacional 2023. <https://>

umayor.edu.co/files/talento_humano/Informe_clima_organizacional_2023.pdf

- Méndez, E. C. (2006). *Contexto psicológico*. Colección Lecciones de Administración. Universidad del Rosario. Colombia. https://books.google.sm/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA7&hl=it&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Montaño, M. (2020). *Prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en la región norte de Nayarit*. [Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Sinaloa]. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/bitstream/123456789/97/3/TESIS%20Pr%C3%A1cticas%20organizacionales%20para%20mejorar%20el%20clima%20y%20la%20eficiencia%20organizacional%20de%20un%20grupo%20de%20microempresas%20comerciales%20de%20ferreter%C3%ADa%20en%20la%20r.pdf>
- Ordoñez, M., Espinoza, E., & Bermúdez, C. (2018). Evaluación de la percepción del clima laboral en estudiantes universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*. 10(5). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500212
- Real Academia Española (2023). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es/percepci%C3%B3n?m=form>
- Rendón, E. J. (2019). Psicología organizacional como componente determinante de la gerencia interdisciplinaria. *Revista Científica*. 4(14), 101-119.
- Saldaña, A. (2018). *La relación entre las dimensiones del clima organizacional en empresas de la región Laja-Bajío de México*. [Tesis doctoral. Universidad de Celaya].
- Santos, L. F., Torres, T., Andrade, J. C., Silva, F. S., Santana, R. J. S., Chaves, R. P., & Silva, A. P. (2021) La relevancia del clima organizacional en las organizaciones. *Investigación, Sociedad y Desarrollo*. 10(4). DOI:10.33448/

- rsd-v10i4.13147. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13147>.
- Secretaría de Economía (s.f). *Glosario*. <https://e.economia.gob.mx/glosario/mipymes/#:~:text=Son%20las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y,proceso%20de%20emprender%20un%20negocio>
- Secretaría de Economía (s.f). *Mipymes, motor de la economía*. <https://mipymes.economia.gob.mx/>
- Secretaría de Economía (2024). *Pirámide poblacional*. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/celaya?redirect=true>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. NOM-035-STPS-2018. *Guía informativa. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo—identificación, análisis y prevención*. <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>

Parte V
Aprendizaje organizacional
y resiliencia

Capítulo 9. Aprendizaje organizacional resiliente. Lineamientos para la maximización sinérgica de una licenciatura en una escuela de nivel superior pública precaria

Armando Gómez Villalpando*

Valentín Aguirre Manzano*

Introducción

En el contexto de las escuelas de nivel superior públicas precarias, la maximización del aprendizaje organizacional resiliente se convierte en una tarea esencial y desafiante. A menudo, estas instituciones —caracterizadas por una infraestructura insuficiente con recursos limitados, como la insuficiencia de equipos de cómputo, la falta de internet para los alumnos, o una plantilla docente compuesta, en su mayoría, por maestros contratados por honorarios— enfrentan barreras significativas para ofrecer educación de calidad. Sin embargo, mediante estrategias de microaprendizaje y micro-credenciales que ayudan a reformular y ajustar el perfil de egreso de una matrícula de ingreso con bajo capital cultural, es posible transformar estas limitaciones en oportunidades. Así, se fortalece y hace factible una formación académica que ajuste el perfil de egreso de los estudiantes a las posibilidades reales de profesionalización de quienes cursan la licenciatura.

El aprendizaje organizacional resiliente se basa en la capacidad de adaptarse y evolucionar frente a adversidades. Este artículo propone lineamientos concretos para articular estas

* Universidad Pedagógica Nacional-Unidad 111, Guanajuato.

estrategias de manera sinérgica, integrando elementos clave como la supervisión y acompañamiento de los directivos, el trabajo colegiado regular, las tutorías de pares y el involucramiento activo del Comité Estudiantil. Con ello, se busca no solo mejorar el desempeño académico de los estudiantes con bajo nivel académico o condición de analfabetismo funcional, sino también prepararlos para un mercado laboral exigente.

Al adaptar el plan de estudios a las necesidades reales de los alumnos y promover un entorno de aprendizaje colaborativo y continuo, es posible lograr un cambio significativo en la calidad educativa. Este enfoque no solo reconoce las dificultades actuales, sino que plantea soluciones innovadoras y prácticas para superarlas, asegurando que cada estudiante tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial académico y profesional.

Revisión de literatura

Argyris (1993), autor clásico y fundamental en el campo del aprendizaje organizacional, plantea varias ideas cruciales, entre las que destacan:

1. **Aprendizaje de doble bucle.** Es un aprendizaje que va más allá del aprendizaje de bucle simple. En el aprendizaje de bucle simple, las organizaciones corrigen errores utilizando rutinas y normas existentes. En cambio, el aprendizaje de doble bucle implica cuestionar y modificar las normas, políticas y objetivos subyacentes, lo que lleva a cambios más profundos y transformadores en la organización.
2. **Modelos I y II de comportamiento organizacional.** El Modelo I se caracteriza por ocultar errores y evitar conflictos, lo que limita el aprendizaje. En el Modelo II los errores se ven como oportunidades de aprendizaje y el conflicto se aborda constructivamente.

3. **Teoría en uso vs. teoría expresada.** La teoría en uso son las creencias y suposiciones implícitas que realmente guían el comportamiento de las personas en una organización. La teoría expresada son las creencias y suposiciones que las personas dicen que siguen. Argyris (1993) argumenta que una desalineación entre estas teorías puede obstaculizar el aprendizaje organizacional y que la alineación entre la teoría en uso y la teoría expresada es crucial para una mejora continua.
4. **Barreras al aprendizaje organizacional.** La defensividad y la falta de reflexión crítica impiden que las organizaciones aprendan de sus errores.
5. **Intervenciones y facilitación del aprendizaje.** Argyris (1993) sugiere la necesidad de intervenciones estructuradas que ayuden a las organizaciones a reconocer y superar las barreras al aprendizaje, como talleres y entrenamientos en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.

Estos conceptos han sido fundamentales para el desarrollo del campo del aprendizaje organizacional y actualmente continúan influyendo en las prácticas de gestión y desarrollo organizacional.

Para Meneghel *et al.* (2013), la resiliencia es la capacidad de una organización para gestionar sus recursos de manera flexible, sostenible a largo plazo, almacenable, transformable y adaptable, con el fin de evitar tendencias desadaptativas y afrontar proactivamente eventos inesperados. En este sentido, el aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad de las organizaciones para adaptarse y aprender de manera efectiva frente a situaciones adversas, cambios y retos.

Por su parte, Ortega Velázquez y Peñarroja Cabañero (2020) definen la resiliencia como la capacidad de superar desafíos y recuperarse con rapidez. En tal sentido, la resiliencia y el aprendizaje organizacionales están interconectados. Las organizaciones resilientes pueden adaptarse y mejorar

mediante la reflexión sobre sus experiencias y el ajuste continuo de sus estrategias.

Autores como Ibarrola (2012) y Muñoz Izquierdo (2012) han señalado que cuando un liderazgo político superior —federal o estatal— impone decisiones partidarias o sectarias al director de una escuela, surgen numerosos problemas y disfuncionalidades que afectan negativamente a la institución y al director. Entre estas dificultades están:

- Priorización de la agenda política sobre el aprendizaje efectivo. Como en el caso de la inadecuada preparación e improvisación de quienes ocupan los cargos de autoridad educativa y el sentimiento de desvalorización profesional y falta de autonomía del director y del profesorado.
- Baja moral y posible éxodo de docentes talentosos, lo cual afecta la estabilidad y continuidad de los procesos educativos.
- Obstaculización en la toma de decisiones enfocadas en la escuela y en las necesidades del contexto educativo inmediato.

En resumen, la imposición de decisiones políticas que no consideran las necesidades educativas reales genera disfuncionalidades en las instituciones formadoras de docentes, lo cual perjudica gravemente la calidad educativa, la motivación del personal y el bienestar de toda la comunidad escolar.

En cuanto a la pertinencia de las micro-credenciales, Mateo *et al.* (2022), junto con Arroyave (2024), señalan que las instituciones tradicionales no han dotado a muchos graduados con las habilidades necesarias. Duque (2022) las define como bloques breves de aprendizaje alineados con el mercado laboral, que están certificados o acreditados. Estos dispositivos proporcionan a los estudiantes experiencias de formación profesional más breves con el fin de adquirir o mejorar su perfil de habilidades, facilitando una transición

más coherente entre los estudios y el mundo laboral. Además, las micro-credenciales motivan a los estudiantes al reconocer su esfuerzo por dominar los contenidos impartidos por el docente.

A este respecto, Brown y Mhichil (2022) señalan que la definición depende principalmente de quién está usando el término y en qué contexto. Oliver (2022), por su parte, la define como un registro de logros de aprendizaje focalizados que verifican lo que el alumno sabe, comprende o puede hacer. Varadarajan *et al.* (2023), en una revisión sistemática sobre las oportunidades de las micro-credenciales, concluyen que su implementación puede resultar disruptiva en el sector de la educación superior.

De este modo, las micro-credenciales permitirían ajustar tanto una formación que suele estar muy por encima de las posibilidades reales de aprendizaje de la matrícula, como el perfil de egreso vigente —poco alcanzado en la práctica—, al trabajarse desde procesos formativos más atomizados. La suma de estos aprendizajes daría lugar a un resultado formativo más sólido y con mayores posibilidades de empleabilidad.

Metodología

El formato de este estudio es una investigación exploratoria. Para la recolección de datos, se elaboraron tres formularios y un guion de entrevista. El primer formulario, dirigido a la evaluación de la docencia en la Licenciatura en Intervención Educativa, se aplicó a 67 estudiantes del programa. Un segundo formulario, de evaluación a los estudiantes, fue respondido por 11 docentes de la misma licenciatura. El tercero, un análisis FODA institucional, el cual se aplicó al *staff* directivo de la Unidad. Por último, se realizó una entrevista a un docente con amplia antigüedad en la institución y con la independencia necesaria no solo hablar de los aciertos, sino también de las áreas de oportunidad, quien fungió como in-

formante clave. Una vez recabados los datos mediante estos instrumentos, se procedió a interpretar y triangular la información obtenida.

Resultados

Se revisarán los datos obtenidos en el siguiente orden: evaluación de la docencia, evaluación de los estudiantes, FODA Institucional y entrevista al informante clave.

Evaluación de la docencia

Con relación al reactivo “Marca las tres afirmaciones que describan lo que menos te ayuda (o más te dificulta) el aprender en las clases”, la mayoría de los alumnos respondieron, en orden de frecuencia, lo siguiente:

- Los conceptos explicados en clase no son claros y resultan confusos y difíciles de entender (56.7%).
- Los profesores no manejan adecuadamente el tiempo durante las clases y no cubren todos los temas importantes (40.3%).
- Los profesores no adaptan sus métodos de enseñanza para atender diferentes estilos de aprendizaje (37.3%).

Con relación a la claridad en la explicación de conceptos, más de la mitad de los alumnos considera que los conceptos explicados en clase son confusos y difíciles de entender. Esto indica un problema significativo en la comunicación y la pedagogía del docente. Respecto al manejo del tiempo en clase, una proporción considerable de alumnos señala que los profesores no distribuyen adecuadamente el tiempo de las clases, lo que resulta en una cobertura insuficiente de los temas importantes. Y en cuanto a la adaptación de métodos de enseñanza, un porcentaje significativo de estudiantes per-

cibe que los profesores no ajustan sus métodos de enseñanza para atender los diferentes estilos de aprendizaje.

Por otro lado, ante el reactivo “Marca las tres afirmaciones que describan lo que más te ayuda (o más te facilita) a aprender en las clases”, la mayoría de los alumnos respondió, en orden de frecuencia, lo siguiente:

- Los conceptos explicados en clase son claros y resultan fáciles de entender (40.3%).
- La clase sigue una estructura organizada, lo cual ordena y facilita mi aprendizaje (31.3%).
- Los profesores manejan adecuadamente el tiempo durante las clases y cubren los temas importantes (31.3%).
- La retroalimentación de los profesores es detallada, suficiente y ayuda a mejorar mi rendimiento académico (31.3%).
- Los profesores están disponibles para consultas y apoyo fuera del horario de clase (31.3%).

El perfil de desempeño docente más valorado por los estudiantes de la licenciatura —y, por tanto, el más efectivo y deseable— se compone, en orden de importancia, de los siguientes aspectos: la claridad en la explicación de conceptos, una estructura organizada de la clase, un manejo adecuado del tiempo y una cobertura completa de temas, una retroalimentación detallada y suficiente, y la disponibilidad del profesorado para consultas y apoyo fuera del horario de clase. Este último aspecto es especialmente valorado por un número considerable de estudiantes.

Evaluación de los estudiantes

En cuanto al reactivo “Marca las tres afirmaciones que describan lo que menos te ayuda para lograr que tus alumnos aprendan en los grupos a los que les das clases”, la mayoría de los maestros respondió lo siguiente:

- Falta de compromiso y motivación: los estudiantes muestran una falta de compromiso y motivación para sus estudios, lo que afecta negativamente su desempeño académico (72.7%).
- Deficiencias en habilidades básicas: muchos estudiantes carecen de habilidades básicas de lectura, escritura y matemáticas, lo cual dificulta el aprendizaje de contenidos más avanzados (54.5%).
- Procrastinación y mala gestión del tiempo: los estudiantes a menudo procrastinan y no gestionan bien su tiempo, lo que resulta en trabajos incompletos o de baja calidad entregados a último momento (54.5%).

Con relación a la percepción los maestros acerca de los desafíos en el desempeño de los alumnos de la licenciatura, aquellos señalan, en orden de frecuencia: la falta de compromiso y motivación, las deficiencias en habilidades académicas básicas, y la procrastinación y mala gestión del tiempo.

Por otro lado, ante el reactivo “Marca las tres afirmaciones que describen a los mejores estudiantes de los grupos a quienes les das clases”, las respuestas de los docentes se distribuyeron de la siguiente manera:

- Cuando los estudiantes muestran compromiso y motivación para sus estudios, logran alcanzar sus metas académicas y personales con mayor facilidad (63.6%).
- Cuando los estudiantes gestionan bien su tiempo y evitan la procrastinación, optimizan su rendimiento académico y equilibran sus responsabilidades de manera efectiva (54.5%).
- Cuando los estudiantes se enfocan en comprender y retener el material a largo plazo, logran un aprendizaje significativo que va más allá de aprobar exámenes (45.5%).

Los docentes identifican como características sobresalientes de sus mejores estudiantes en la licenciatura el compromiso

y la motivación, una eficaz gestión del tiempo —que incluye la evitación de la procrastinación—, y la comprensión y retención duradera de los contenidos.

En relación con el reactivo “Marca las tres afirmaciones que describan mejor las características de los alumnos que ingresan a 1er semestre a la licenciatura:”, las respuestas más frecuentes por parte del profesorado fueron:

- Falta de competencia en habilidades de lenguaje: no demuestra un dominio adecuado de la comprensión lectora, escritura y expresión oral en el idioma requerido para la carrera (81.8%).
- Falta de habilidades de razonamiento crítico y analítico: no tiene la capacidad para analizar, evaluar y sintetizar información de manera lógica y coherente (72.7%).
- Falta de conocimientos previos específicos: no posee una base sólida en materias fundamentales relacionadas con la carrera, como matemáticas para ingeniería o biología para medicina (45.5%).
- Falta de motivación y orientación a metas: no muestra claridad en los objetivos académicos y profesionales, ni una fuerte motivación para alcanzarlos (45.5%).

Las características deficitarias de la matrícula de nuevo ingreso a la licenciatura reflejan limitaciones profundas en la preparación académica y personal de los estudiantes desde el inicio de su trayectoria, lo que limita sus oportunidades de éxito y desarrollo tanto personal como profesional. Estas deficiencias exigen una intervención educativa integral orientada a mejorar la calidad del aprendizaje.

FODA institucional

Ante el reactivo “Marca todas las afirmaciones que describen las fortalezas de la escuela”, la mayoría del *staff* directivo respondió lo siguiente:

- Accesibilidad económica (80%).
- Enfoque en la enseñanza (70%).
- Red de apoyo académico (60%).

De estas, la accesibilidad económica es su mayor fortaleza, ya que permite que estudiantes de bajos recursos accedan a la educación superior. Las otras dos respuestas obedecen más a una “teoría expresada” (Argyris, 1993), esto es, los principios que el *staff* dice que usa para guiar sus acciones (su discurso público), más que los principios y supuestos que *de facto* guían las acciones y el comportamiento de la organización.

Con respecto al reactivo “Marca todas las afirmaciones que describen las debilidades de la escuela”, las respuestas más frecuentes del equipo directivo fueron:

- Infraestructura deficiente (80%).
- Baja remuneración y motivación del personal docente (80%).
- Menor enfoque en la investigación (80%).

La infraestructura deficiente en una escuela pública de nivel superior con recursos limitados impacta negativamente tanto en el aprendizaje como en la enseñanza. Esta situación dificulta la implementación de métodos pedagógicos modernos y limita el acceso a tecnologías esenciales, como internet. La baja remuneración y motivación del personal docente reduce su compromiso y satisfacción laboral, lo que disminuye la eficacia en la enseñanza y la capacidad de los maestros para motivar a los estudiantes. Además, la falta de estabilidad laboral incrementa la rotación de personal, afecta la continuidad de los programas educativos y deteriora el ambiente de aprendizaje. El escaso enfoque en la investigación afecta la actualización de contenidos y la calidad educativa, ya que los docentes tienen menos oportunidades para involucrarse en proyectos de investigación, lo que restringe su capacidad

de innovación y mejora continua en la docencia de la licenciatura.

Ante el reactivo “Marca todas las afirmaciones que describen las oportunidades de la escuela”, la mayoría del *staff* respondió con más frecuencia lo siguiente:

- Programas de intercambio académico (90%).
- Colaboraciones y alianzas estratégicas (80%).
- Becas y financiamiento externo (80%).
- Participación en proyectos de investigación conjuntos (80%).

Los programas de intercambio académico representan una oportunidad que permite a los estudiantes y docentes acceder a perspectivas, metodologías y conocimientos de alcance global, fomentando el aprendizaje organizacional. Así como también las colaboraciones y alianzas interinstitucionales. Las becas y el financiamiento externo representan una oportunidad crucial para una escuela pública de nivel superior con limitaciones presupuestarias y una planta docente mayoritariamente contratada por honorarios. Las becas pueden atraer talento estudiantil diverso y apoyar iniciativas de equidad educativa, fortaleciendo la reputación institucional y la calidad educativa.

Asimismo, la participación en proyectos de investigación conjuntos ofrece una oportunidad clave para una escuela pública precaria. Permite ampliar recursos y conocimientos a través de colaboraciones externas, mejorando la calidad académica y fortaleciendo la reputación institucional.

Con relación al reactivo “Marca todas las afirmaciones que describen las amenazas de la escuela”, la mayoría del *staff* directivo respondió lo siguiente:

- Limitaciones en el desarrollo académico (80%).
- Competencia con universidades privadas mejor financiadas (60%).

Las limitaciones en el desarrollo académico indican la presencia de barreras estructurales que dificultan la mejora de la calidad educativa. Esto afecta la capacidad de la institución para ofrecer programas innovadores y actualizados, para impulsar la investigación y la publicación académica. Con pocos recursos y una planta docente prevalentemente contratada por honorarios, la escuela enfrenta dificultades para mantener estándares académicos competitivos y satisfacer las necesidades educativas actuales. Esto podría llevar a una disminución en la calidad de la enseñanza, afectando la reputación y atracción de estudiantes y el acceso a financiamiento externo. Además, la competencia con universidades privadas mejor financiadas representa un desafío significativo. La escuela pública precaria enfrenta dificultades para atraer y retener estudiantes y talento académico debido a sus limitaciones financieras.

Entrevista al informante clave

El informante clave es un docente de base, elegido porque tiene varias décadas de servicio en la institución, así como por haber realizado diagnósticos y evaluaciones del funcionamiento de la licenciatura, e incluso haber promovido, a nivel nacional, una innovadora propuesta curricular.

Se realizó una guía de preguntas —basada en las ideas de Argyris (1993)— para evaluar las condiciones de aprendizaje organizacional en la escuela, con el fin de identificar áreas clave para el desarrollo organizacional y la mejora continua. Y, por otra parte, se permitió que el informante clave aportará libremente información y pareceres acerca de su percepción, actual y retrospectiva, de la escuela y de la licenciatura.

Las respuestas del informante fueron las siguientes:

- “Las normas y políticas actuales de la escuela no se revisan y cuestionan regularmente, solamente cuando hay un requerimiento de algún organismo supra institucional, como la Secretaría de Educación Pública, o el ANUIES.”

- “No se fomenta la práctica de cuestionar y modificar objetivos subyacentes para resolver problemas, ya que existe una teleología institucional rígida.”
- “La reacción habitual ante los errores no es discutirlos abiertamente para aprender de ellos; se tiende a ocultarlos y solucionarlos en secrecía.”
- “Aunque en ocasiones el estilo de comunicación es transparente y colaborativo, con más frecuencia la diseminación de información es opaca, parcial y selectiva.”
- “Existe solo una alineación parcial entre las prácticas declaradas por la administración y las prácticas reales observadas en el día a día, ya que no existe una ventilación colegiada de los quehaceres académicos de la planta docente, y se declara que las prácticas, o son exitosas, o son siempre bienintencionadas.”
- “Se realizan muy pocos esfuerzos para alinear las teorías expresadas con las teorías en uso, ya que predomina cierto triunfalismo declarativo, nacido tanto de un narcisismo institucional como del miedo a encarar y resolver disfuncionalidades que a nadie conviene ventilar.”
- “La defensividad y la resistencia al cambio son comunes.”
- “No existe una alta apertura al cuestionamiento de normas y políticas en la institución, aunque de manera selectiva, se le permite a algunos actores institucionales expresar sus inconformidades al respecto.”
- “No se implementan intervenciones estructuradas para mejorar el aprendizaje organizacional, como talleres de comunicación y resolución de conflictos, aunque se consulta y se aprueban talleres de capacitación mayormente técnicos.”
- “En general, no se ven los errores como oportunidades de aprendizaje en la institución, porque se busca cuidar una imagen de funcionalidad.”
- “Por decisiones del liderazgo educativo estatal, se le impone a la escuela el cubrir una cuota de alumnos, aunque los aspirantes no tengan un perfil aceptable de ingreso,

y no es posible nivelarlos académicamente y, a la vez... impartirles el currículo.”

- “Varios maestros talentosos que ingresaron a la escuela, y que impartían clases en la licenciatura, la abandonan por carecer de perspectivas de mejora de sus bajos salarios, y de estabilizar, con una basificación, la inestabilidad de su estatus laboral.”
- “El plan de estudios de la licenciatura fue diseñado para que lo cursaran estudiantes con mejor perfil que los que actualmente se aceptan y lo cursan, y se espera ingenuamente que logren un desempeño académico que en ningún momento pueden lograr debido a que no tienen los conocimientos y las habilidades previas para ello.”
- “El plan de estudios es ambiguo y contradictorio, ya que tiene muchas materias que corresponden a la formación para ser maestros, cuando debiera tener la totalidad de las materias enfocadas a la educación no formal, incluso a la educación social, lo cual genera en los estudiantes, y también en la planta académica, confusión respecto de qué clase de profesionales se están formando.”

Lineamientos para la maximización sinérgica de la licenciatura

A continuación, presentaremos, de manera agrupada, los lineamientos para la maximización sinérgica de la licenciatura.

- *Capacitación y/o autocapacitación colegiada docente en:* habilidades de comunicación efectiva y en técnicas de simplificación de conceptos complejos; uso de ejemplos prácticos y recursos; gestión del tiempo y planificación de clases; técnicas de enseñanza eficientes que optimicen el tiempo disponible; metodologías de enseñanza diversificadas como el aprendizaje basado en proyectos; uso de tecnología educativa —Chat GPT— y actividades interactivas; y técnicas de motivación y pedagogía innovadora.

- *Acciones para las sesiones de clases:* uso de ejemplos prácticos; uso de lenguaje accesible; agenda, resúmenes, esquemas claros; cubrir todos los temas relevantes; y retroalimentación detallada y constructiva mediante rúbricas y comentarios específicos en las evaluaciones.
- *Acciones que conviene que se lleven a cabo con los estudiantes:* proyectos basados en intereses; actividades dinámicas y reconocimiento de logros individuales y grupales; técnicas de motivación y pedagogía innovadora para captar el interés de los estudiantes; programas de refuerzo y tutorías específicas en lectura, escritura y alfabetización informacional; enseñanza de técnicas de gestión del tiempo y planificación de tareas; promoción de ambientes de aprendizaje mediante el reconocimiento de logros, la conexión del contenido académico con los intereses personales de los estudiantes y actividades relevantes y estimulantes con el objetivo de mantener el interés de los alumnos; enseñanza de técnicas contra la procrastinación; uso de ejemplos prácticos; técnicas de conexión de nuevos conceptos con conocimientos previos y la realización de actividades que requieran la práctica de los contenidos aprendidos; implementar el aprendizaje basado en problemas y análisis de casos para fomentar el pensamiento crítico y analítico y ofrecer talleres de establecimiento de metas. Lo anterior puede ayudar a los estudiantes a definir sus objetivos y a encontrar la motivación necesaria para alcanzarlos. El agente de cambio —el informante clave— puede jugar un papel muy importante como innovador en el desarrollo y el mejoramiento de la licenciatura.

Se trabajará la reformulación del perfil de egreso prescrito —actualmente una “teoría expresada” muy débilmente trabajada y cumplida—, y se avanzará hacia un perfil de egreso más orientado a la *molecularización* creciente de micro-creencias que doten a los alumnos de un perfil profesional

progresivo, con cada vez más posibilidades de empleabilidad en el mercado de la educación no formal; es decir, en organizaciones y contextos sociales como comunidades y barrios, diferentes de las escuelas.

Se buscará generar rutas organizacionales atómicas para lograr, paulatina e iterativamente, ese perfil profesional de portafolio profesional progresivo. Dichas rutas serán trabajadas en los intersticios de la normatividad curricular rígida y suprainstitucional, con la ayuda de los académicos de la escuela menos resistentes al cambio y más motivados a crecer académicamente en este proceso.

Será necesario adaptar la estrategia de microaprendizaje a las condiciones deficitarias de conectividad de la institución —lo cual implica empaquetar en físico lo que no puede ser entregado en línea, a través de una guía que, a su vez, sirva de material para capacitaciones futuras de los alumnos—, y a las condiciones deficitarias de motivación y autonomía académica de los alumnos.

Para mejorar la licenciatura, las estrategias de microaprendizaje y micro-credenciales pueden ser fundamentales. A continuación, se describe de manera puntualizada cómo articular estas estrategias:

1. Microaprendizaje

- *Diseño modular*: crear módulos de microaprendizaje centrados en habilidades específicas (lectura, escritura, pensamiento crítico) adaptados a los niveles de competencia de los estudiantes. Estos módulos deben ser breves y accesibles, permitiendo que los alumnos adquieran conocimientos en sesiones cortas.
- *Integración en el aula*: incorporar microcontenidos en las clases regulares para reforzar conceptos clave y habilidades. Utilizar herramientas digitales para entregar contenido interactivo y evaluaciones rápidas.

2. Micro-credenciales

- *Certificación por competencias*: ofrecer micro-credencia-

les que certifican habilidades adquiridas en áreas específicas, como comunicación escrita o análisis crítico. Estas credenciales pueden servir como motivación y reconocer el progreso de los estudiantes.

- *Reconocimiento progresivo*: implementar un sistema de credenciales acumulativas que permita a los estudiantes ver su avance y recibir recompensas a medida que dominen las competencias clave.

3. Supervisión y acompañamiento

- *Intervención directiva*: los directivos y coordinadores deben supervisar regularmente la implementación de microaprendizaje y micro-credenciales, asegurando que se alineen con los objetivos académicos y se adapten a las necesidades de los estudiantes.
- *Asesoría continua*: ofrecer asesoría personalizada para ayudar a los estudiantes a identificar áreas de mejora y elegir los módulos de microaprendizaje más adecuados a sus necesidades.

4. Trabajo colegiado

- *Reuniones periódicas*: realizar reuniones periódicas con el personal docente para evaluar el progreso de los estudiantes y ajustar las estrategias de enseñanza basándose en los resultados de las micro-credenciales y la retroalimentación de los alumnos.
- *Desarrollo profesional*: capacitar a los maestros en metodologías de micro aprendizaje y uso de micro-credenciales para garantizar una implementación efectiva.

5. Tutorías de pares

- *Mentoría entre estudiantes*: establecer programas de tutoría entre pares donde los estudiantes más avanzados apoyen a sus compañeros en áreas específicas, facilitando el aprendizaje colaborativo y el refuerzo de habilidades.
- *Evaluaciones informales*: utilizar las tutorías para realizar evaluaciones informales que permitan identificar áreas críticas y ajustar los módulos de microaprendizaje según sea necesario.

6. Involucramiento del Comité Estudiantil

- *Participación constante*: incluir al Comité Estudiantil en la planificación y evaluación de las estrategias de microaprendizaje y micro-credenciales, para garantizar que las soluciones sean relevantes y motivadoras para los estudiantes.
- *Feedback constructivo*: recoger y analizar el *feedback* del Comité Estudiantil sobre la eficacia de los módulos y las credenciales para hacer ajustes continuos y mejorar la experiencia educativa.

Estas estrategias integradas buscan fortalecer la formación académica y el perfil de egreso de los estudiantes, adaptando el plan de estudios a sus necesidades reales y mejorando sus perspectivas de empleabilidad al finalizar la licenciatura.

Conclusiones

El aprendizaje organizacional resiliente se presenta como una estrategia vital para la maximización sinérgica de programas de licenciatura en escuelas públicas precarias de nivel superior. A través de la implementación de prácticas de microaprendizaje y el uso de micro-credenciales, se puede mejorar la calidad educativa y adaptarse a las limitaciones de recursos. La resiliencia educativa debe fomentarse flexibilizando la estructura organizacional y promoviendo un liderazgo efectivo, lo cual permitirá a estas instituciones no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos desafiantes.

Este enfoque promueve, además, la colaboración entre docentes y estudiantes, potenciando un ambiente de aprendizaje continuo y adaptativo que responde a las necesidades cambiantes del contexto educativo. Las políticas educativas deben apoyar estas iniciativas, asegurando que las instituciones cuenten con el respaldo necesario para implementar estos cambios. En última instancia, el éxito de estas estrategias

radica en la capacidad de las instituciones de integrar estos lineamientos en su cultura organizacional, garantizando así una educación superior de calidad, accesible y equitativa para todos los estudiantes, pese a las limitaciones económicas y estructurales.

En resumen, los ejes de maximización sinérgica de la Licenciatura en Intervención Educativa son los siguientes:

- La supervisión, acompañamiento y asesoría de los directivos de la escuela y *staff* de coordinadores.
- El trabajo colegiado con periodicidad y oportunidad suficientes.
- Las tutorías de pares.
- El involucramiento activo del Comité Estudiantil en los procesos académicos.

Habría que añadir, por último, que debido a la naturaleza política de la centralización burocrática de los procesos de aprobación y modificación de planes de estudio —así como al origen político de las decisiones sobre la estructura y funcionamiento de las escuelas públicas en México—, no fue posible localizar trabajos previos que tocaran temas de esta naturaleza y complejidad.

Referencias

- Argyris, C. (1993). *On organizational learning*. Blackwell Publishers.
- Arroyave Villa, N. A. (2024). El enfoque de las microcredenciales en la Educación Superior. *Rastros Rostros*, 26(1), 1-40. <https://doi.org/10.16925/2382-4921.2024.01.09>
- Betancur Chicué, V., & García-Valcárcel Muñoz-Repiso, A. (2023). Características del diseño de estrategias de microaprendizaje en escenarios educativos: revisión sistemática. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación*

- a *Distancia*, 26(1), 201-222. <https://doi.org/10.5944/ried.26.1.34056>
- Brown, M., & Mhichil, M. N. C. (2022). Micro-credenciales de unboxing: una vista interior, boca arriba y abajo (Descifrando las microcredenciales: en qué consencia, inconvenientes e inconvenientes). *Cultura Educativa*, 34, 938-973. <https://doi.org/10.1080/11356405.2022.2293>
- Duque, C. T. (2022). Las microcredenciales y su impacto en el éxito de la educación del futuro. *eLearn Magazine* <https://www.elearningazine.com/espanol/microcredenciales-impacto-en-el-exito-de-la-educacion-del-futuro/>
- Ibarrola Nicolín, M. de (2012). Los grandes problemas del sistema educativo mexicano. *Perfiles Educativos*, 34(spe), 16-28. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000500003&lng=es&tlng=es
- Mateo Díaz, M., Rhys Lim, J., Cárdenas-Navia, I., & Elzey, K. (2022). *Un mundo en transformación: de las titulaciones tradicionales a las credenciales alternativas basadas en habilidades*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/473ywjl>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 45-60. <https://revistaaloma.blanquerna.edu/index.php/aloma/article/view/197>
- Muñoz Izquierdo, C. (2012). Tres problemas fundamentales del sistema educativo. *Perfiles Educativos*, 34(spe), 154-159. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000500014&lng=es&tlng=es
- Oliver, B. (2022). *Hacia una definición común de micro-credenciales*. UNESCO.
- Ortega Velázquez, A., & Peñarroja Cabañero, V. (2020). Un análisis exploratorio de la relación entre prácticas organizacionales, resiliencia y aprendizaje organizacional. *Acta de Investigación Psicológica*, 10(3), 7-19. <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2020.3.353>

Varadarajan S., Koh, J. H. L., & Daniel, B. (2023). A systematic review of the opportunities and challenges of micro-credentials for multiple stakeholders: learners, employers, higher education institutions and government. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00381-x>

Universidad de Guanajuato

Dra. Claudia Susana Gómez López
Rectora General

Dr. Salvador Hernández Castro
Secretario General

Dra. Diana del Consuelo Caldera González
Secretaria Académica

Dra. Graciela Ma. de la Luz Ruiz Aguilar
Secretaria de Gestión y Desarrollo

Dra. Elba Margarita Sánchez Rolón
Coordinadora del Programa Editorial Universitario

Innovación y sostenibilidad: cómo construir organizaciones resilientes en el contexto latinoamericano terminó su tratamiento editorial en el mes de enero de 2026. En su composición se utilizó la fuente tipográfica Crimson Text de 8, 9, 11.5, 12, 14, 18 y 21 puntos. El cuidado de la edición estuvo a cargo de Jaime Romero Baltazar y Fabiola Correa Rico.