

# Administración y Organizaciones

Revista Semestral

Vol. 23

No.44

Enero-junio 2020



# Administración y Organizaciones

Vol.23 No.44

Enero - Junio 2020

DOI: <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n44>

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en:



Los autores son responsables de los artículos aquí publicados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos citando la fuente y el autor o autores.



Administración y Organizaciones	Vol. 23 No. 44	Enero - Junio 2020	Ciudad de México, México	pp. 120	p-ISSN 1665-014X e-ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	--------------------	--------------------------	---------	---------------------------------------



**Casa abierta al tiempo**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA**  
**METROPOLITANA**

**Rector General:** Dr. Eduardo Abel Peñalosa Castro  
**Secretario General:** Dr. José Antonio de los Reyes Heredia

**Unidad Xochimilco**

**Rector:** Dr. Fernando de León González  
**Secretaria General:** Dra. Claudia Mónica Salazar Villava

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Directora:** Mtra. Dolly Espínola Frausto  
**Secretaria Académica:** Dra. Silvia Pomar Fernández

**Departamento de Producción Económica**

**Jefa:** Dra. Angélica Buendía Espinosa

**Editor fundador<sup>+</sup>**

Mtro. Ricardo Antonio Estrada García

**Editora**

Dra. Graciela Carrillo González

**Coeditor**

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

**Gestora de contenido**

Lic. Ana Xóchitl Martínez Díaz

**Diseño e ilustración de portada**

DG. Mónica Zavala Medina

**Comité Editorial**

Dra. Regina Leal Güemez (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México)

Dra. Esther Morales Franco (Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa, México)

Dra. Roxana Muñoz Hernández (Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México)

Dr. Salvador Tonatiuh Porras Duarte (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

**Comité Científico**

Dr. Eduardo Bueno Campos (Escuela de Negocios, UDIMA, Madrid, España)

Dra. Adriana Patricia Uribe Uran (Área de Administración y Negocios, Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla, Colombia)

Dr. Diego René Gonzales Miranda (Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia)

Dr. Manuel A. Garzón Castrillón (Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, Colombia)

Dr. Jorge Ríos Szalay (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Ciudad de México, México)

Dr. Ricardo Contreras Soto (División de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Guanajuato, Celaya, México)

# Administración y Organizaciones

**Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco  
p-ISSN 1665-014X  
e-ISSN En trámite**

Administración y Organizaciones. Volumen 23, Número 44, enero-junio de 2020, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica, Prolongación Canal de Miramontes 3855, Colonia Ex Hacienda de San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, Código Postal 04960, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México. Página electrónica de la revista <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/> Rayo y dirección electrónica: [rayo@correo.xoc.uam.mx](mailto:rayo@correo.xoc.uam.mx), Editora responsable: Graciela Carrillo González. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-2018-112013473100-203; ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Graciela Carrillo González, departamento Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco, Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México; fecha de la última modificación: 13 de julio de 2020. Tamaño del archivo 1.6 M.B.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor responsable de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Administración y Organizaciones	Vol. 23 No. 44	Enero - Junio 2020	Ciudad de México, México	pp. 120	p-ISSN 1665-014X e-ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	--------------------	--------------------------	---------	---------------------------------------

## **Presentación del Volumen 23, Número 44**

La presente edición del volumen 23, Número 44, corresponde al primer semestre del año 2020 de la revista *Administración y Organizaciones*. Extendemos un sincero saludo a la comunidad académica e interesados que nos siguen en la publicación semestral y que han recibido con agrado la versión electrónica de la revista.

Este equipo editorial consciente de la difícil situación que estamos viviendo como sociedad frente a una epidemia que atenta contra la salud de las personas, la economía de los países y el impacto que de ello deriva en el contexto social, reiteramos nuestro compromiso con la difusión del conocimiento, de las ideas y de las reflexiones que generan nuestros colaboradores para generar un debate plural y bien informado que atañe a los estudiosos e interesados de las áreas sociales, económicas y administrativas. Tenemos en gran valía las posibilidades que ofrece la universidad pública y en este caso la Universidad Autónoma Metropolitana para contar con espacios como este, que nos permite la difusión del conocimiento y nos brinda el medio para que se de la convergencia de distintas voces interesadas en los temas relacionados con organizaciones de todo tipo. Con esta publicación ofrecemos un espacio moderno, en versión digital, instalado en la plataforma "Open Journal System" (OJS) versión 3.0, el objetivo es impulsar la difusión del trabajo académico que se conforma de manera individual y de colaboraciones de grupo para lograr un mayor reconocimiento de los resultados de investigación de todos aquellos que han decidido colaborar con nosotros, asimismo les ofrecemos un formato más accesible para que nuestros lectores aprovechen este proyecto editorial de la mejor manera.

Este volumen 23, número 44, presentan cinco artículos relacionados con el emprendimiento, la gestión en organizaciones y las nuevas tecnologías, así como una reseña de libro que discuten la relevancia del emprendedurismo. Esperamos que estas colaboraciones sean de interés para nuestros lectores.



# ÍNDICE

**Retos y alcances de les mujeres empresarias:  
una mirada a través de su narrativa y experiencias.....9**

*Challenges and reach of entrepreneur women:*

*a look through your narrative and experiences*

Albania Padilla Martínez - Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México

Lorena Hernández Ruiz - Universidad de Colima, México

Omar Alejandro Pérez Cruz - Universidad de Colima, México

**La educación emprendedora en instituciones de  
educación superior: un acercamiento teórico.....23**

*Entrepreneurial education in university institutions:*

*a theoretical approach*

Ana Sofía Apodaca Cabrera - Universidad Autónoma de Baja California, México

Sergio Ochoa Jiménez - Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Said Arath Corrales Villegas - Instituto Tecnológico de Sonora, México.

**Uso de apps delivery service en microempresas gastronómicas  
de reciente creación en la Ciudad de México.....35**

*Use of delivery service apps in newly created gastronomic*

*microenterprises in Mexico City*

Rebeca Arellano Narváez - Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, México.

Elizabeth Acosta Gonzaga - Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, México.

**La confianza organizacional vista desde la perspectiva  
de Los Sistemas Complejos Adaptativos .....55**

*Organizational trust seen from the perspective*

*of Adaptive Complex Systems*

Carmen Hernández Cansino - Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.



<b>Mapeo de tendencias, producción y cooperación científica de la gestión del conocimiento en los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS) en un periodo de 20 años: un enfoque bibliométrico.....</b>	<b>73</b>
---	-----------

*Bibliometric analysis of Knowledge management*

*and knowledge intensive business services during 20 years*

Alejandra Rosales-Soto - Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), México.

Claudia Leticia Preciado-Ortiz - Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), México.

Ricardo Arechavala-Vargas - Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), México.

## **Reseña**

<b>Emprecariedad: todos somos emprendedores. Nadie está a salvo.....</b>	<b>103</b>
--	------------

*Everyone is an entrepreneur. Nobody is safe*

Luis Daniel Cortázar Triana - Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.

<b>Autores.....</b>	<b>109</b>
---------------------	------------

<b>Política Editorial.....</b>	<b>111</b>
--------------------------------	------------

## **Retos y alcances de las mujeres empresarias: una mirada a través de su narrativa y experiencias**

*Challenges and reach of entrepreneur women: a look through your narrative and experiences*

**Albania Padilla Martínez\***

ORCID: 0000-0002-3685-8944

**Lorena Hernández Ruiz\*\***

ORCID: 0000-0002-8461-5445

**Omar Alejandro Pérez Cruz\*\*\***

ORCID: 0000-0003-3367-8259

Recibido el 29 de octubre del 2019; aceptado el 28 de febrero del 2020

### **RESUMEN**

El presente trabajo aborda las motivaciones y limitantes de un grupo de mujeres empresarias en la ciudad de Colima, México, para identificar cómo enfrentan los retos concernientes a la familia, la pareja y el mercado, y la forma en que estos últimos repercuten en su identidad empresarial. Metodológicamente se realiza un análisis del discurso de las participantes en el ciclo de foros "Empoderamiento femenino", llevado a cabo en la Universidad de Colima de enero a junio de 2019. El análisis realizado expone a empresarias que se perciben empoderadas e independientes que realizan su trabajo de manera distinta al de los hombres, además de ser ejecutoras de su propia visión empresarial. Para estas mujeres es importante la armonía entre la empresa y la familia, así como con su entorno social. Esto permite una reflexión crítica sobre el esfuerzo, dedicación, visibilización e identidad de las empresarias.

**Palabras clave:** empresas, género, diversidad.

**Código JEL:** E24, H32, J16

\* Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.

\*\* Maestra en Administración por la Universidad de Colima, México.

\*\*\* Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Colima, México.

#### ABSTRACT

This research analyzes the motivations and limitations of a group of businesswomen in the city of Colima, Mexico, which aims to identify how they face the challenges concerning the family, the couple and the market and that have an impact on their business identity. Methodologically, an analysis of the discourse of the women who participated in the “women’s empowerment” lecture series, conducted at the University of Colima from January to June 2019. The analysis exposes women entrepreneurs who perceive themselves empowered and independent, who perform their work differently from men, in addition to being executors of their own business vision. For them, harmony between the company and the family is important, as well as with their social environment. The above allows a critical reflection on the effort, dedication, visibility and identity of women entrepreneurs in the Colima state.

**Keywords:** gender, diversity, business.

**JEL code:** E24, H32, J16

---

## Introducción

En México el 37% del Producto Interno Bruto (PIB) es aportado por empresarias (INEGI, 2019), lo que denota la importancia económica de este grupo poblacional con su respectivo impacto en diferentes ámbitos. En este sentido, cabe mencionar que son diversos los elementos que determinan la participación de las mujeres en el mercado laboral en México. Entre estos puede mencionarse la carga del trabajo no remunerado (las mexicanas dedican cuatro horas diarias más al trabajo no remunerado que los hombres); los tradicionales roles de género; y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, específicamente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil, además de prácticas laborales flexibles (OECD, 2012), así como un sistema de apoyo para el cuidado de personas con capacidades diferentes.

Es así que en este trabajo se exponen los resultados de un caso de estudio donde se entrevistaron a diez empresarias del estado de Colima, México, cuyos negocios han evolucionado a lo largo de los años. Se abordan las áreas de oportunidad, así como los retos que estas mujeres han enfrentado para seguir adelante sus empresas, por lo que se establece como objetivo identificar cómo es que las mujeres empresarias enfrentan los retos relacionados a la familia, la pareja y el mercado; todo lo cual repercute en su identidad empresarial.

Por lo anterior, en esta investigación se consideró la diferencia de género, en donde al analizar a sujetos y grupos socialmente segmentados como las mujeres empresarias, se genera una perspectiva diferente que posibilita una visión holística del acontecer administrativo (Zabludovsky, 2016). Así, los resultados de este trabajo permiten reflexionar, por medio de la evidencia directa de la persona que vive y experimenta el fenómeno analizado, sobre los esfuerzos que las empresarias en el estado de Colima viven el quehacer empresarial femenino. Es así como mediante motivaciones, limitantes y aprendizajes se puede contribuir a que profesionistas y mujeres en general, emprendan sus negocios de manera informada y profusa.

## **Marco referencial**

### **Género y empresa**

El género es un marcador de identidad que dota de visibilidad a las personas para que se validen en un contexto determinado (Butler, 2007), por lo que se asume como una representación diferenciada, fluida y contextualizada con características de subordinación que se institucionalizan, estereotipan y normalizan en el discurso dominante. Se ha identificado que, en los estudios de emprendimiento, se retrata la actividad empresarial como una forma de masculinidad al evidenciar la experiencia de los hombres como el foco de análisis para la construcción de teorías (Hamilton, 2013). Sin embargo, Montoya (2017) señala que la analizar el emprendimiento sin considerar las diferencias de género, por una parte se niega un trasfondo masculino en la figura preformativa de lo que es una persona emprendedora y por otra a través de parámetros universales relacionados a la acción empresarial se fortalece la visión masculina.

Sin embargo dicha indiferencia sexo-genérica, está cargada de una argumentación que se muestra analítica y fundamentalmente masculina (Bruni, Gherardi y Poggio, 2004; Hamilton, 2013), dado que los atributos que definen al empresario lo sitúan como el héroe agresivo, despiadado, competitivo y solitario que aspira a la conquista de nuevos mercados, con lo que se enfatiza un perfil emprendedor predominantemente masculino (Ahl y Marlow, 2012; Gupta, Turban, Wasti y Sikdar, 2009); con un dominio simbólico de la iniciativa, el logro y el riesgo relativo.

Ahora bien, cuando esta misma tipología se transpone hacia la figura de la mujer, se pone en duda (Bruni, et.al. 2004), ya que se contrapone a las configuraciones sociales de lo que es o debe ser adecuado a la feminidad. De esta manera se limita la participación femenina o se adecua a ciertas actividades asociadas a lo femenino y que tienen que ver con lo doméstico o lo concerniente al ámbito privado, así como con cuestiones de cuidado y apoyo.

### **El emprendimiento femenino**

Se ha evidenciado que el emprendimiento femenino ha tenido gran incremento e impacto económico, social y político en los últimos veinte años, en buena medida por la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral y por la influencia de la globalización que, en el imaginario social, otorga una gran importancia al aspecto económico-instrumentalista como factor de éxito y bienestar. De acuerdo con Franco (2015) este imaginario se sustenta en los discursos de productividad y eficiencia del modelo Taylorista, orientado a la masculinización de las tareas y actividades mercantiles, o como lo señala Heller (2010) al aseverar que se coloca al hombre frente al emprendimiento “por sus capacidades para asumir riesgos, tolerar la ambigüedad y turbulencia de los mercados, sus habilidades, motivaciones, características y formas de gerenciar” (p. 20).

De igual manera y de acuerdo con Demartini (2018), cuando se alude al emprendimiento femenino, usualmente se cree que se ubica en una ocupación masculinizada por el contexto competitivo en que se desenvuelve, además de que en su propia naturaleza la organización preserva desigualdades de género ocultas en los procesos administrativos, gerenciales, de control, profesional y discursivo, lo que dificulta no solo que las mujeres incursionen en el

campo empresarial, sino que, las que lo hacen se enfrenten a estereotipos y barreras que minimizan o descalifican la importancia del emprendimiento femenino.

### **Determinantes del emprendimiento femenino**

Yetim (2008) señala que factores como las barreras de género, el dominio masculino, la baja remuneración, los prejuicios y la discriminación, entre otros, frustran a las mujeres que pretenden avanzar en sus carreras, obligándolas en ocasiones a iniciar sus propios negocios. Por su parte, Heller (2010) resalta que las mujeres inician un negocio principalmente por el deseo de innovar, cubrir un mercado específico o generar sus propios ingresos y que algunas otras lo hacen por la falta de oportunidad de ascender a otros puestos en la organización en que laboran o para tener una ocupación económica que se adapte a sus actividades personales.

Usualmente dichos emprendimientos se ubican en los sectores minoristas y de servicios (Link y Morrison, 2019), o en industria de baja rentabilidad, como el comercio al por menor, el servicio de comidas y el cuidado personal (Thébaud, 2010); así como en negocios pequeños, de crecimiento lento y de menor rentabilidad (Gupta, Turban, Wasti y Sikdar, 2009). Las mujeres empresarias apenas se mencionan en industrias o sectores tradicionalmente dominadas por los hombres, como las finanzas, la manufactura y la investigación y desarrollo, entre otros. Situación que parece ser indistinta tanto en países desarrollados como en desarrollo, lo que refleja las diferencias de género como un fenómeno transcultural.

El emprendimiento femenino es multifactorial, por lo que distintas causas le dan origen, destacando el aumento en el desempleo y un número cada vez mayor de empleos de medio tiempo tradicionalmente aceptados como femeninos y de compensaciones bajas (OECD, 2012; Warnecke, 2013) que resultan poco atractivos para el hombre en su rol de proveedor; aunado al trabajo a destajo y mujeres autoempleadas en el sector informal y aquellos empleos socialmente desvalorizados (Montoya, 2017). De igual manera las oportunidades que surgen cuando la mujer asume el reto a través del emprendimiento de enfrentar la realidad económica y social (Padilla, Hernández y Govea, 2015) que demanda de su participación en el sustento económico de la familia. En este sentido, destacan razones individuales como el interés y la motivación personal (Ferreyra, 2017), o la lucha por la sobrevivencia.

En un sentido más amplio, puede atribuirse a una serie de factores que incluyen el cambio de valores y actitudes sobre el papel de la mujer fuera del hogar, el aumento del nivel educativo de las mujeres, la expansión de los puestos de trabajo orientados al servicio y el estancamiento del salario real (Aziz, 2013, referido por Navarro, 2016). Todo ello conduce a tratar el emprendimiento femenino como un fenómeno complejo en que intervienen una diversidad de factores y cuya magnitud se amplía conforme se visibiliza y reclama espacios en los diferentes ámbitos como el económico, político y social.

Por otra parte, Gupta, et al (2009), sugieren que los procesos sociales y mentales que determinan las intenciones empresariales de los hombres y las mujeres pueden ser difíciles y complejos, ya que las mujeres asocian características masculinas y femeninas con el espíritu empresarial, además pueden ser desalentadas porque las fuentes de recursos como: instituciones de crédito, proveedores, clientes; y los hombres en sus vidas: pareja, esposo, padre e hijos, no asocian el emprendimiento con la femineidad, y en consecuencia pueden no apoyarlas en el inicio de su propia empresa.

Así, iniciar una empresa y mantenerla demanda de un esfuerzo superior para las mujeres que desean conquistar ambientes de trabajo dominados por hombres, puesto que, de acuerdo con los roles sociales de género por cumplir, es necesario contar con el apoyo de redes sociales y relaciones familiares o de amistad; sobre todo para la atención del hogar y cuidado de los hijos (Yetim, 2008).

### **El entorno empresarial femenino**

En comparación con los hombres, las mujeres tienden a apoyarse en la familia y en sus redes (Smith-Lovin y McPherson, 1993; referidos por Thébaud, 2010), es decir, se encuentran en un ambiente con poca relación empresarial, a menos que la iniciativa empresarial surja de la experiencia familiar o profesional. Además, las mujeres enfrentan interrupciones en el mercado de trabajo por el embarazo y la crianza, un menor nivel de ocupación por la atención del hogar y la relativa falta de experiencia gerencial, lo que se traduce en desventajas para tener información y reconocer problemáticas empresariales.

Algunos estudios en los campos de la economía y la psicología muestran que las mujeres, en comparación con los hombres, se muestran cautas ante los riesgos financieros, debido a que ellos tienen reacciones menos emocionales en situaciones inciertas y mayor tendencia a considerar los riesgos como retos y no como amenazas; además de que se espera que las mujeres sean más sociales, lo que se refleja en amabilidad y sensibilidad (Thébaud, 2010). En consecuencia, se tienen mejores expectativas sobre los resultados que pueden propiciar los hombres que las mujeres, excepto en los casos en que la actividad que se realiza se considere feminizada.

### **Mujeres y empresa**

En cuanto a la autopercepción sobre habilidades y competencias de mujeres y hombres para el emprendimiento, Thébaud (2010) y Heller (2010) coinciden en que las mujeres muestran menor propensión que los hombres a advertir que tienen la capacidad de ser empresarias, ya que son más estrictas al evaluar sus competencias; concluyendo que deberían tener un nivel de educación más alto que los hombres con el fin de sentirse competentes.

Jennings y Mcdougald (2016) abordan la interrelación entre la familia y el hogar con la empresa, y concluyen que las mujeres propietarias de negocios no sólo son más propensas a experimentar un mayor conflicto entre el trabajo y la familia que sus homólogos masculinos, sino que también tienden a aplicar estrategias de solución más que de crecimiento en sus empresas, con lo que tratan de mantener cierta posición sin adquirir más obligaciones o compromisos que les demande mayor tiempo de dedicación; siendo éste además del acceso al crédito, la tecnología, los servicios de apoyo, la propiedad y el conocimiento (Hernández, Camarena y Castanedo, 2009) algunas problemáticas que enfrentan al emprender un negocio propio.

Como se observa en los estudios referidos, se sostiene un discurso hegemónico que hace de la masculinidad un elemento predominante, en donde prevalecen los estereotipos de género que influyen en las condiciones de creación, supervivencia y desarrollo de empresas propiedad de mujeres (Hernández, et al 2009). En este sentido, se alude al sector femenino pocas capacidades

que opacan su presencia en el ámbito del emprendimiento, como se muestra en la Tabla 1 al comparar los hallazgos de diversos estudios que analizan el emprendimiento femenino y masculino. Cabe señalar que este discurso se apoya en un ambiente heteronormativo que facilita y permea la figura del dominio del hombre.

TABLA 1. EMPRESAS DIRIGIDAS POR MUJERES VS HOMBRES

Elemento	Mujeres	Hombres
Riesgo	Representa una amenaza	Lo hace competitivo
Financiamiento	Recursos propios o de familia	Recursos de la familia y acceso a instituciones
Estrategias	Solucionadoras	De crecimiento
Redes	De apoyo para el cuidado de los hijos y atención al hogar	De negocio con colegas y contactos especializados
Familia	Conflicto empresa- familia	Apoyo total al rol de proveedor
Competencias	Mayor nivel de estudios	Baja exigencia de preparación empresarial
Dedicación	Tiempo entre familia y la empresa	Tiempo completo

**Fuente:** elaboración propia con base en Gupta, et al (2009), Jennings y Mcdougald (2016), Thébaud (2010) y Yetim (2008).

Por otra parte, Burt (2019) señala que el comportamiento empresarial de hombres y mujeres es similar, lo que se traduce en deficiencias económicas que se muestran en el bajo rendimiento de las empresas propiedad de mujeres en comparación con las de los hombres. Sin embargo, otros estudios como los de Pérez-Cruz (2017) y Powell y Eddleston (2013), señalan que las condiciones de emprendimiento femenino son diferentes de las de los hombres, por lo que es necesario analizar bajo una perspectiva enfocada en la experiencia y las vivencias de las personas para comprender la complejidad del fenómeno empresarial femenino y su importancia en la sociedad contemporánea.

## Metodología

Para identificar mujeres residentes de la ciudad de Colima, económicamente activas y participantes en alguna actividad de tipo empresarial, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo bola de nieve. Al momento de la invitación, se les solicitaba identificar y recomendar a otras empresarias que de manera voluntaria pudieran participar, para de esta manera asegurar la obtención de narrativas. Estas mujeres son dueñas de su propio negocio, dirigen uno o se reconocen como administradoras del mismo; ocupan un puesto en la estructura

organizacional y son socias de la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias del Estado de Colima (AMMEEC). De esa manera se les invitó a presentarse en los foros de reflexión en torno al “Empoderamiento femenino” organizados por la Universidad de Colima, evento desarrollado de febrero a junio de 2019, en diversas escuelas y facultades de dicha institución.

Los foros incorporaban temáticas aplicadas al empoderamiento femenino, que para el caso que se muestra, se denominó “Panel empresarial femenino: retos y alcances”. La muestra estuvo integrada por siete mujeres dueñas y administradoras de empresas del ramo comercial y de servicios localizados en la ciudad de Colima, Colima, México. Los perfiles de las empresas en cuanto a la actividad económica se ubican en el comercio, servicios profesionales, tecnológicos y de construcción, como se muestra en la Tabla 2. Por lo que respecta a su tamaño, son micro y pequeñas que operan en la economía formal, es decir, están registradas ante las autoridades locales y tributarias correspondientes, y cuentan con un local y domicilio fiscal.

TABLA 2. EMPRESARIAS PARTICIPANTES

Empresaria	Edad	Nivel de estudios	Giro empresarial
1	36	Licenciada en Administración	Tecnologías de la información
2	32	Licenciada en Letras	Mantenimiento y construcción
3	30	Diseñadora Gráfica	Imprenta y diseño
4	32	Contadora Pública	Asesoría financiera
5	36	S/D	Boutique de ropa para dama
6	32	Licenciada en Administración	Técnica en mantenimiento
7	30	Contadora Pública	Asesoría fiscal

**Fuente:** elaboración propia con información del evento “Panel empresarial femenino: retos y alcances”.

La dinámica consistió en realizar preguntas disparadoras para que las participantes respondieran de manera libre por turnos, señalando la moderadora que las preguntas estaban centradas en tres ejes: la empresaria, la empresa y los retos empresariales; aclarando que no solo se trataba de abordar aspectos teóricos, para que de esa manera las panelistas compartieran su experiencia, práctica y anécdotas empresariales. Este tipo de aproximación favorece el análisis fenomenológico interpretativo que, de acuerdo con Núñez (2012), permite en este caso a la actriz social expresar a través de la narrativa sus vivencias tal como las interioriza y da un significado al compartir la reflexión inducida por el contexto a través de la palabra.

La metodología aplicada fue el análisis del discurso para examinar la producción de significados en términos generales, considerando signos de diferente naturaleza, como: oral, escritos, gestual, audiovisual y espacial, todos susceptibles de ser interpretados (Santander, 2014). Ello permite la “identificación de estructuras de significados y relaciones más o menos estables que organizan lo social” (Gordo, 2008: 213) y proporciona una amplia gama de elementos simbólicos para evidenciar una realidad social, que para este caso se recurrió al testimonio discursivo, entendido como una narración corta en la cual la narradora es protagonista o



testigo de los sucesos que describe, refiriendo una experiencia de vida significativa (Beverley, 2013). En su conjunto esto permitió analizar representaciones y testimonios relacionados al emprendimiento femenino, ya que el análisis discursivo o narrativo se circunscribe al contexto en que se produce (institucional, material o ideológico), por lo que analizar discursivamente un texto supone considerar qué se dice, quién lo dice, cómo, cuándo y por qué lo dice; así como identificar las funciones social y política del discurso (Gordo, 2008).

En cuanto a las dimensiones observadas, como se ha mencionado, se circunscriben a los retos y las limitaciones para el emprendimiento femenino desde la diferencia de género, haciendo énfasis en los roles sociales asignados a las mujeres. Por ello el foco de atención estuvo en las expresiones y vivencias de las empresarias en torno a sus motivaciones para el emprendimiento, y los elementos que constituyen su autopercepción empresarial.

## Resultados

Son distintos factores los que influyen para que las empresarias inicien sus respectivos negocios o estén al frente de los mismos. Por ejemplo, el liderazgo femenino ha aumentado en las últimas décadas con mujeres jefas de familia, emprendedoras y dirigentes de una empresa con el fin de aumentar sus fuentes de ingresos para apoyar a su familia (Pérez-Cruz, 2016). Al respecto, Lagarde (2019) explica que las mujeres consideran como factores importantes para emprender un negocio el contribuir al fortalecimiento del futuro y poder elegir su estilo de vida. Lo anterior se observó en el testimonio sobre las experiencias y vivencias de las participantes:

*“Pues todo influye, la necesidad, las oportunidades que se le presentan a una, todo tiene que ver, [...] Una tiene que buscar la forma de cómo salir adelante, como irse abriendo camino. Primero por necesidad y luego ya porque le va agarrando el gusto al asunto” (Empresaria 1 Tecnologías de la información, 36, Licenciada en Administración).*

*“Formamos (mi esposo y yo) una empresa porque la situación de empleo aquí (Colima) está difícil, entonces no tenía mucha experiencia en negocios, pero me fui capacitando para desarrollar las competencias .... Me dedico a lo administrativo y mi esposo a lo operativo” (Empresaria 2, Mantenimiento y construcción, 32, Licenciada en Letras).*

*“Empecé a trabajar en este ramo hace aproximadamente seis años, pero este negocio fue de mi mamá, tenemos 20 años en el mercado... inicié para tener control de mi tiempo y poder atender a mis hijos... Me ha servido para desarrollarme y ser autosuficiente” (Empresaria 5, Boutique de ropa, 36, Licenciada).*

Como se observa en los testimonios anteriores, las motivaciones son diversas, desde lo familiar hasta lo económico y personal, constituyendo todo ello un elemento fundamental para que las mujeres decidan emprender su propio negocio. De acuerdo con Marulanda y Morales (2016), la auto motivación de los empresarios(as) es la fuerza que las mueve a abrir mercado y posicionar nuevos productos y/o servicios. En consecuencia, las mujeres empresarias llevan consigo la responsabilidad de la generación de ingresos y el incremento de presiones en el quehacer empresarial en torno diversas actividades (prospección y ventas; negociación con proveedores; empleados, fiscalización e impuestos; desarrollo de nuevos mercados; ampliación y extensión de las líneas de productos; entre otras). Todo ello convierte el trabajo empresarial en una actividad cada vez más competitiva, aumentando la tensión individual y conflictos más

evidentes en las mujeres que en los hombres, lo que coincide con lo analizado por Pérez-Cruz (2017).

Las participantes señalaron que el emprendedurismo es una actividad económica que atiende diversas necesidades existentes en la sociedad, por lo que cualquier persona que tenga una idea, además de entereza, confianza, tenacidad, perseverancia, pero sobre todo que “se la crea” en tener su propio negocio, es necesario tener un mentor o coach que apoye, conduzca y que fortalezca a través de experiencia y conocimiento administrativo.

*“... ya que no es suficiente contar con el conocimiento propio del producto o servicio que se ofrece a la sociedad, también es ser y comportarse como líder de tu equipo de trabajo; tomar riesgos día a día, ya que tienes que tomar decisiones y servir a la comunidad” (Empresaria 7, Asesoría fiscal, 30, Contadora Pública).*

*“... resuelves problemas y te sientes exitosa sobre todo cuando te enfrentas a un problema, en el cual muchas veces éste hace surgir una oportunidad de emprender” (Empresaria 1, Tecnologías de la información, 36, Licenciada en Administración).*

*“... debes de tener mucha confianza y aventarte, debes de ser muy atrevida, muy arriesgada a cosas distintas, porque arriesgas todo: tu dinero, tu tiempo, tu espacio” (Empresaria 3, Imprenta, 30, Diseñadora Gráfica).*

Sobre los retos señalaron que, lo principal “somos nosotras mismas”, “creer que es posible que somos capaces y lo podemos hacer”, “resolver problemas y hacer frente a las adversidades”; “buscar soluciones, tener paciencia”. “Pues el emprendimiento implica empoderamiento y es un proceso que lleva su tiempo”, por lo que señalaron es necesario lograr alianzas, “no victimizarnos”, “puesto que crecer como personas es crecer también como empresaria”.

En ese sentido, las panelistas coincidieron que para ellas ser empresarias significa hacer realidad un sueño y dedicarse a lo que les gusta, ya que dijeron les da satisfacción y realización personal. Coincidieron en que se debe desarrollar don de mando, don de gente, ser y comportarse como líderes de su equipo de trabajo es parte de su identidad. Además, afirmaron:

*“... tomar riesgos día a día, ya que tienes que tomar decisiones, para servir a la comunidad y resolver problemas, te sientes exitosa sobre todo cuando te enfrentas a un problema, en el cual muchas veces este hace surgir una oportunidad de emprender” (Empresaria 1, Tecnologías de la información, 36, Licenciada en Administración).*

*“... es aquello que te permite cumplir la misión de tu empresa, es ser perseverante, y si te equivocas, tomar los errores como parte del proceso de crecimiento” (Empresaria 2, Mantenimiento y construcción, 32, Licenciada en Letras).*

*“... aunque es difícil mantenerse en el ámbito de los negocios, no es imposible” (Empresaria 4, Asesoría Financiera, 33, Contadora Pública).*

*“... soy proactiva, tengo comunicación, soy responsable, me gusta trabajar en equipo, en ocasiones me toca ser líder en otras ser subordinada” (Empresaria 6, Técnica mantenimiento, 32, Licenciada en Administración).*

Complementaron la idea haciendo referencia al acompañamiento y apoyo de la pareja, señalando que no solo es importante sino necesario compartir las responsabilidades, tareas

y compromisos tanto del cuidado y educación de los hijos como de las labores domésticas, ya que sin este apoyo sería difícil lograr un crecimiento y/o desarrollo empresarial. Algunas manifestaron que el negocio lo comparten con su esposo o pareja, y que por tanto los roles asumidos por cada uno en el funcionamiento cotidiano son distintos. Resaltaron que en ocasiones es necesario ser menos emocional y que es ahí donde el hombre hace su contribución empresarial de “somos equipo”.

Por último, señalaron la necesidad de que a través de este tipo de foros o encuentros en que no solo se da voz a la mujer, sino que además se contribuye a difundir la importancia del emprendimiento femenino, se contribuya al apoyo de otras mujeres por medio de:

*“Fomentar la calidad de pensamiento, enfocándose en que se puede ser dueña de un negocio y hacerlo bien; además estarse capacitando e innovando y mantener los pies sobre la tierra”* (Empresaria 7, Asesoría fiscal, 30, Contadora Pública).

*“Dar más de lo que recibes a través de la aplicación del espíritu de servicio, hacer equipo con las personas y ser muy agradecida”* (Empresaria 2, Mantenimiento y construcción, 32, Licenciada en Letras).

*“Buscar la retribución económica justa... Compartir nuestras ideas y creatividad”* (Empresaria 1, Tecnologías de la información, 36, Licenciada en Administración).

*“Nunca hacer diferencias aunque hay roles jerárquicos, nadie es más, que todos se sientan reconocidos”* (Empresaria 4, Asesoría financiera, 33, Contadora Pública).

Así pues, las empresarias se encuentran inmersas en los cambios del paradigma de género, que les implica un mayor esfuerzo para la mejor administración del tiempo y la coordinación de su actividad empresarial con la demanda del cuidado y atención del hogar y la familia; aunado a la necesidad de cambios estructurales en los ámbitos político, social y económico que resignifiquen la importancia de la actividad empresarial femenina (Padilla, Hernández y Govea, 2015).

## Conclusiones

En general, se concluye que la incorporación de las mujeres al mercado laboral y su incursión al emprendimiento ha conformado empresarias con ciertos niveles de empoderamiento e independencia favorecidas por:

- La actividad empresarial de las mujeres se ubica en sectores que les permiten reflexionar sobre ellas mismas, su familia y su entorno social.
- Las mujeres empresarias tienden a valorar un mejor reconocimiento del trabajo de ellas mismas y de otras mujeres.
- La generación de recursos para contribuir al ingreso familiar.
- El acceso a dichos recursos y el manejo de su propia agenda, las posibilitan de mayor independencia social y económica.

Además, las empresarias no sólo buscan el ingreso económico, también encuentran motivación en su familia, al apoyar la fuente de ingresos con opciones de productos y/o

servicios para su entorno, dándoles un sentido de beneficio social que trasciende la propia actividad empresarial.

Como se muestra en los testimonios, las mujeres empresarias interpretan su éxito con base en dimensiones no económicas, sino en aspectos de empoderamiento relacionados con la libertad, la autodeterminación, la seguridad, el logro del equilibrio entre lo familiar, el desarrollo y la superación personal, pero sobre todo, en la realidad de superar el espacio privado y hacer presencia en el espacio público; a pesar de que las esferas cultural y social no se han desarrollado a la par del ámbito económico, dificultando la construcción de espacios laborales más equitativos. Independientemente de las críticas a las actividades empresariales derivadas de la conciliación trabajo-familia, es necesario impulsar políticas que favorezcan la igualdad de oportunidades para mujeres que se atreven a superar y reformar las exigencias y roles de género impuestos por la sociedad.

Más allá del liderazgo y la exigencia de ellas mismas por arriesgar más, los testimonios exponen que estamos frente a nuevas formas de hacer empresa, en donde la diferencia sexo-genérica es determinante para el funcionamiento, las acciones, interacciones y comportamiento de los diferentes actores que en éste participan.

En este sentido, puede afirmarse que el emprendimiento femenino representa un camino hacia la equidad e igualdad entre hombres y mujeres, en donde se asumen roles complementarios cuando la empresaria logra la empatía con su pareja y con su entorno familiar, fomentando un espacio de igualdad que servirá para impulsar nuevas generaciones que incorporen en sus acciones, pensamientos y palabras la igualdad de género.

Por todo lo analizado, es posible asumir de acuerdo con la narrativa analizada, que en determinado contexto como el que se presenta en esta investigación, mujeres jóvenes en su mayoría casadas y con hijos, que viven en ciudad y que han incursionado en actividades económicas no feminizadas, con nivel de estudios de licenciatura, tienen posibilidad de desarrollar empresas en condiciones similares a las de sus pares varones.

## Referencias

- Ahl, H. y Marlow, S. (2012). *Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end?* *Organization*, 19(5): 543-562.
- Beverley, J. (2013). 22 Testimonio, subalternidad y autoridad narrativa. En Denzin, N. y Lincoln, Y. (Coords.), *Manual de Investigación Cualitativa Volumen III. Estrategias de investigación cualitativa*, España: Gedisa.
- Bruni, A., Gherardi, S., y Poggio, B. (2004). Doing Gender, Doing Entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices. En *Gender, Work & Organization*, 11(4): 406-429.
- Burt, R. (2019). *The networks and success of female entrepreneur in China*. *Social Networks*, 58: 37-49. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.01.003>
- Butler, J. (2007). El género en disputa. *El feminismo y la subversión de la identidad*. España: Paidós Ibérica.
- Demartini, P. (2018). Innovative female-led startups. Do women in business underperform? *Administrative Science*, 8(4): 70. DOI:10.3390/admsci8040070
- INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Datos_abiertos)
- Ferreya, M.C. (2017) Un impacto del individualismo neoliberal en la vida laboral de las mujeres. El affidamento como una propuesta feminista para abordarlo. En López, H. y Arreola, A. (Coord.), *Condiciones de globalización, políticas neoliberales y dinámicas de género*. México: UNAM, Centro de Investigaciones y Estudios de Género.
- Franco, S. (2015). Trabajos de cuidado y globalización en el contexto Latinoamericano. En Ávila, V. y Suárez, P. (Coords.), *Los estudios de género hoy. Debates y perspectivas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hamilton, E. (2013). The discourse of entrepreneurial masculinities (and femininities). En *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(1-2): 90-99.
- Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Naciones Unidas-CEPAL, División de asuntos de género, (nd).
- Hernández, C., Camarena, M. y Castanedo, B. (2009). El trabajo femenino en el ámbito de las organizaciones. En Castanedo Quirarte, B.E., Hernández Garnica, C., y Camarena Adame, M.E. (Autores), *Para las mujeres no todo el poder... pero sí todo el trabajo* (pp. 55-73). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gordo, A. J. (2008). Análisis del discurso: los jóvenes y las tecnologías sociales. En Gordo, A.J. y Serrano, A. (Coords.), *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearson Educación.
- Gupta, V.; Turban, D.; Wasti, S.A. y Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. En *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (March, 2009): 397-418.
- Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Naciones Unidas-CEPAL, División de asuntos de género.
- Jennings, E., y McDougald, S. (2016). Work-Family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice. En *The Academy of Management Review*, 32(3): 747-760.
- Lagarde, C. (2019). *A Global Imperative. Empowering women is critical for the world's*. *Finance and Development*, 56(1): 4-6. Recuperado de: [doi:https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2019/03/pdf/fd0319.pdf](https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2019/03/pdf/fd0319.pdf)
- Link, A. y Morrison, L. (2019). *Innovative activity in minority-owned and women-owned business*. Switzerland: Springer.
- Marulanda, F., y Morales, S. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. En *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81: 12-28.
- Montoya, E. (2017). *Mujeres empresarias y autoempleadas. Nuevas identidades femeninas y empresariales en construcción*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa-Juan Pablos Editor.
- Navarro, U. (2016). Análisis del emprendimiento femenino atendiendo a la influencia del rol de la mujer en el acceso al mercado laboral y a la educación superior. En *Opción*, 32(10): 394-411.
- OECD. (2012). *Cerrando las brechas de género: es hora de actuar*. Obtenido de *OECD México*. Recuperado de: <http://>

[www.oecd.org/gender/Closing%20the%20Gender%20Gap%20-%20Mexico%20FINAL.pdf](http://www.oecd.org/gender/Closing%20the%20Gender%20Gap%20-%20Mexico%20FINAL.pdf)

- Padilla, A., Hernández, L. y Govea, G. (2015) Retos y limitaciones de las mujeres empresarias frente a la dinámica del rol de género. En *S/C Reflexiones con perspectiva de género*. México: Universidad de Colima.
- Pérez-Cruz, O. (2017). *Equidad de género en ciencia y tecnología en México*. En de la Cueva, Badillo y Valencia. *Dimensiones de la equidad en educación superior. Políticas, proceso y actores* (pp. 5-36) Durango: REDIE. Recuperado de <http://www.redie.mx/librosyrevistas/libros/dimensionesequidad.pdf>
- Pérez-Cruz, O. (2016). *Procesos de desarrollo económico y sociocultural en el México del siglo XX*. Colima: Universidad de Colima. Recuperado de [http://ww.ucol.mx/content/publicacionesenlinea/adjuntos/Procesos-de-desarrollo-\(ISBN\)\\_430.pdf](http://ww.ucol.mx/content/publicacionesenlinea/adjuntos/Procesos-de-desarrollo-(ISBN)_430.pdf)
- Powell, G. y Eddleston, K. (2013). *Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: Do female and male entrepreneurs experience different outcomes?* *Journal of Business Venturing*, 28(2): 261-280. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.007>
- Núñez, M. (2012). Una aproximación desde la sociología fenomenológica de Alfred Schütz a las transformaciones de la experiencia de la alteridad en las sociedades contemporáneas. En *Sociológica*, 27(75): 49-67.
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. En *Cinta de moebio*, (41): 207-224. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2011000200006>
- Thébaud, S. (2010). Gender and Entrepreneurship as a Career Choice: Do self-assessments of ability matter? En *Social Psychology Quarterly*, 73(3): 288-304.
- Warnecke, T. (2013). Entrepreneurship and Gender: An Institutional Perspective. En *Journal of Economic Issues*, 47(September): 455-464.
- Yetim, N. (2008). Social in Female Entrepreneurship. En *International Sociology*, 23(6): 864-885.
- Zabludovsky, G. (2016). Conferencia magistral "Mujeres empresarias y ejecutivas en México". Premios Universidad Nacional. Universidad Politécnica de Sinaloa. Recuperado de: <https://ginazabludovsky.com/2016/05/16/conferencia-magistral-mujeres-empresarias-y-ejecutivas-en-mexico/>



**Fuente:** Manet È. (1862) Música en las Tullerías [Imagen]. Recuperado de: <https://mivlaje.com/edouard-manet-grandes-obras/>

## La educación emprendedora en instituciones de educación superior: un acercamiento teórico

*Entrepreneurial education in university institutions:  
a theoretical approach*

**Ana Sofía Apodaca Cabrera\***

ORCID: 0000-0001-6538-8307

**Sergio Ochoa Jiménez\*\***

ORCID: 0000-0003-1848-3760

**Said Arath Corrales Villegas\*\***

ORCID: 0000-0003-4388-4689

Recibido el 29 de octubre de 2019; aceptado el 23 de marzo de 2020

### RESUMEN

El debate del “ser” producto de la naturaleza o el entorno social, aún permanece. En ese sentido, el ser emprendedor puede deberse o no a un mecanismo de formación estructurado. Por ello, el objetivo del presente trabajo es examinar en el ámbito universitario el papel de la educación emprendedora y su incidencia en la intención de emprender; para ello, se realizó una búsqueda documental dónde se recopilaron 190 artículos de investigación, integrando un análisis bibliométrico de 101 de ellos, procedentes cuatro bases de datos. Se determinaron discrepancias entre el género y los aspectos contextuales. Asimismo, la productividad de los temas en cuestión resultó ser de mayor relevancia en inglés; con mayores publicaciones europeas que sobrepasa a las del continente americano. En cuanto a los hallazgos, elementos endógenos y exógenos influyen la intención, refutando la adoctrinada perspectiva del emprendimiento como atributo innato y mostrando elementos desarrollables para forjar determinadas cualidades.

**Palabras clave:** Educación, emprendimiento, profesionalización.

**Código JEL:** M13, A39.

\* Universidad Autónoma de Baja California, México.

\*\* Instituto Tecnológico de Sonora, México.



#### ABSTRACT

The debate on “being”, product from the nature or the social environment, still exists. In this sense, entrepreneurship may or may not be a result from a structured training mechanism. For this reason, the objective of this document is to examine the role of the entrepreneurial education in the university environment and its impact on the intention to undertake different projects. A documentary search was carried out, where 190 research articles were compiled, integrating a bibliometric analysis of 101 of them, from four databases. Discrepancies were determined between gender and contextual aspects; likewise, the productivity of the issues involved proved to be of greater relevance in English; with greater European publications surpassing those of the American continent. As for the findings, endogenous and exogenous elements influence the intention, refuting the indoctrinated perspective of the entrepreneurship as an innate attribute and showing developable elements to forge certain qualities.

**Keywords:** Education, entrepreneurial, profesionalization.

**JEL code:** M13, A39.

---

## Introducción

El emprendimiento ha obtenido un gran auge a nivel mundial, siendo considerado como un factor determinante para el crecimiento económico y social; por ello, se ha incrementado el interés de éste como tema de investigación, especialmente debido a los resultados en el desarrollo del país (Dabic, Daim, Bayraktaroglu, Novak & Basic, 2012). En este sentido, el interés en el campo educativo ha aumentado como consecuencia de las mejoras presentadas; tales como un aumento de empleo y economía, así como procesos de innovación para generar un cambio social.

Actualmente la sociedad, para lograr un cambio trascendental, requiere de personas con ciertas aptitudes, tales como creatividad e innovación. El emprendimiento es un punto necesario para sobrellevar las dificultades que afrontan los jóvenes a nivel mundial y para colaborar al progreso social (Sánchez, Ward, Hernández y Florez, 2017). De igual manera, una persona emprendedora debe estar consciente de las necesidades de su entorno; ser responsable, comprometerse al desarrollo sostenible del país, tener el cargo de un agente de cambio (Durán, Parra y Márceles, 2015). Por lo cual, el impartir Educación Emprendedora (EE) puede promover a la generación de avances y mejoras hacia la sociedad donde se dirige.

Ahora bien, el concepto emprendimiento, de origen francés, refiere a estar preparado y decidir iniciar algo. Rodríguez (2009), citado en Castillo-Vergara y Álvarez-Marin (2016), señala que anteriormente se identificaba el emprendimiento como un generador del cambio, y se definió al emprendedor como una persona que sabe tomar riesgos en momentos de incertidumbre.

Ocasionalmente, el emprendimiento suele entenderse en un sentido financiero, sin embargo, existen distintos tipos; Guzmán y Trujillo (2008) reconocen dos: de negocios y social; el primero es con finalidad económica mientras que el otro busca la resolución de problemas en

un entorno social. La identificación y la estrategia para asumir y aprovechar las oportunidades encontradas es un aspecto relevante en el emprendimiento (Vega & Mera, 2016).

Así mismo, Acosta-Veliz, Villacís-Aveiga y Jiménez-Cercado (2017) afirman, el emprendimiento surge de factores motivacionales, creencias personales y entorno institucional, éste último, se le adjudica la responsabilidad, tanto global como regional, de conformar los cambios contextuales, ya sea políticos, sociales o económicos inmiscuidos en la influencia que un individuo requiere para emprender, no obstante, éstos no cubren la totalidad de motivación, sino que deben converger con actitudes y competencias, mismos que se estimulan mediante procesos formativos, tal como el universitario.

Por lo cual, la educación a nivel universitario para el emprendimiento es un factor relevante para el desarrollo sustentable del entorno donde se imparta. En este sentido, Álvarez, Pedraza, y Lavín (2017) afirman que la formación emprendedora es un fenómeno que puede promoverse de forma significativa en el ámbito de educación superior, siendo impulsor de un progreso que, por medio del impacto generado en los egresados, exista una actividad beneficiosa y con aspectos trascendentales hacia la economía.

Ahora bien, Ramos, López, Sánchez y Moreno (2018) señalan que las universidades que ofrecen EE proporcionan nuevas ideas y una visión innovadora hacia la ideología de su alumnado debido a los distintos aspectos en los que se enfocan, con la finalidad de generar una Intención Emprendedora (IE). A ello, Soria-Barreto, Zuñiga-Jara y Ruiz-Campo (2016) lo definen como reconocerse a sí mismo la capacidad y seguridad de poder generar negocios, así como una buena programación para la ejecución en un tiempo futuro.

Ampliando el punto anterior, la motivación es un regulador de la IE al punto de actuar sobre un sujeto y moldear su conducta para generar cierta determinación como resultado de la persistencia, lo cual, podría derivar en ideas creativas y novedosas, posicionamiento de mercado, obtención y/o creación de recursos y el desarrollo de determinadas habilidades; dicho motivante puede ser estimulado por distintos detonantes, tales como el deseo de obtener poder o prestigio social, éxito personal, placer o gratificación lúdica, novedades o cambios de vida, independencia y libertad, sentimiento de realización, seguridad laboral, entre otros (Sánchez, Aldana, De Dios y Yurrebaso, 2012).

Continuamente y Acorde a Marulanda y Morales (2016), la motivación puede analizarse de una óptica enfocada a la necesidad de logro, la cual se moldea a partir de crianza y elementos socioculturales del entorno de cada individuo, impugnando la concepción adoctrinada del emprendimiento como una cualidad innata; así mismo, el sujeto es el centro de la ecuación pues, es quién opta por desarrollar o no su proceso emprendedor según su propio contexto y experiencias.

Más aún, las autoras se adentran en la interacción de percepción previo a emprender, siendo dos: endógenos y exógenos, la primera es de conveniencia o deseabilidad, relacionadas con el moldeamiento de la persona mediante su participación en determinado contexto social, familiar, formacional, pares, terceros y clasificaciones estructurales socioeconómicas y la segunda, por su parte, es una combinación de conocimientos, recursos, garantías y experiencia adquirida por el sujeto; entre los principales factores endógenos se encuentra la audacia, pasión, creatividad, liderazgo, innovación, competitividad, intuición, persuasión, eficacia, capacidad de gestión y aventura, mismos que en conjunto generan una perspectiva autoevaluativa,

mismo que en la Teoría de la Motivación es conocido como autoeficacia percibida (Marulanda y Morales, 2016).

Por otro lado, la autoeficacia resulta un atributo importante hacia la creación de una IE, Sesen (2013) refiere al impacto de la autoeficacia y locus de control interno en la IE de estudiantes. Dicho esto, conocer las características de los estudiantes destaca como uno de los factores necesarios para educar y generar intención hacia el emprendimiento en las instituciones; según Frunzaru y Cismaru (2018), los *millennial* presentan más seguridad en sí mismos y consideran poseer la capacidad de lograr los objetivos y metas que se propongan, por otro lado, los universitarios de la generación Z sienten una necesidad de tener logros, son abiertos a un mercado laboral flexible y menor autoeficacia.

Sin embargo, los estudiantes necesitan regular constantemente sus emociones y así poder desarrollar características esenciales para el comportamiento empresarial; según Gelard y Emamisaleh (2014), aquellos con inteligencia emocional son de mayor capacidad que el resto. Además, mantener lazos entre el espíritu y la creatividad influyen considerablemente los niveles de inteligencia y la buena toma de decisiones en el emprendimiento (Rodrigues, Pires & António, 2019). Así mismo, la personalidad y la inteligencia emocional involucran un factor detonante hacia una persona emprendedora, según George (2000), las personas que tienen grandes niveles de intención emprendedora son más reflexivos y con aptitudes para controlar sus emociones.

Otro aspecto a considerar es, como lo menciona Sánchez (2010), la mayoría de los modelos en el ámbito de las intenciones empresariales se basan en el modelo de Ajzen, así como de la Teoría del Aprendizaje Social y la Autoeficacia de Bandura; La Teoría de Acción Planificada es una de las teorías que se asocia con la IE, en ésta se menciona que existen tres elementos para lograr la intención: la actitud de la conducta, la norma subjetiva y el control conductual percibido. Diversos estudios demuestran que el control conductual percibido es el aspecto con más peso, asimismo, a esto y a la intención se les considera predictores de la conducta (Liñán, 2008; Liñán y Rodríguez-Cohard, 2015).

Ahora bien, Latinoamérica contiene abundantes fortunas y recursos, sin embargo, la situación actual presenta dificultades tanto en cuestiones tecnológicas como en otras competencias de grado internacional (Sánchez, Ward, Hernández y Florez, 2017), generando posibles obstáculos para el emprendimiento, por ello, se considera pertinente impulsar y conocer las estrategias adecuadas para incrementar la educación del emprendimiento de manera efectiva, para así, obtener las bases de la IE.

Con respecto en lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito examinar el papel que juega actualmente la EE en el ámbito universitario y su incidencia en la IE por parte de sus egresados. Ello con el propósito de corroborar o refutar la noción de la carente capacidad de los programas educativos y/o preparación del cuerpo docente en cuanto a promover la creatividad e innovación y, con ello, la intención de emprender. Asimismo, indagar la existencia de aspectos que influyan en el aumento o disminución en la generación de ideas que proyecten un emprendimiento.

## Metodología

Se realizó una investigación documental, en la que llevó a cabo una revisión de 195 artículos. Las bases de datos consultadas fueron: *Conricyt*, *Redalyc*, *Dialnet* y *Scielo*. En la indagación se consideró tanto la aparición (tanto en el título como en el resumen) de los siguientes términos: “Educación”, “Intención y Emprendedora”; así como de: “Educación”, “Intención y Emprendimiento” en el idioma inglés y español. Asimismo, a las cuatro bases de datos consultadas se les aplicó tanto una búsqueda básica como una avanzada y considerando únicamente trabajos de revista científica, bases de datos o revistas no escolarizadas.

En cuanto a los resultados obtenidos, *Conricyt* proporcionó 35,894 resultados y *Dainet* 721, de los cuales fueron seleccionados 156 y 11 respectivamente. sobre *Redalyc* y *Scielo*, ambas presentaron casi en su totalidad los documentos de las anteriores bases de datos, por lo cual únicamente se seleccionó 20 y 3 correspondientemente. Al terminar la búsqueda exhaustiva en las diferentes bases de datos se recopilaron 190 artículos, sin embargo, se delimitó a aquellos considerados como valiosos en información, ya sea por la concordancia, coherencia o relevancia para la presente, obteniendo finalmente 101 documentos. Seguidamente, se capturó en una matriz la información principal de cada artículo y se construyeron dimensiones derivado de una agrupación temática para analizarla. Posteriormente, se analizó la información brindada por las 101 investigaciones consultadas, obteniendo información por zona geográfica a nivel continental sobre la productividad, seguidamente de un análisis de mayor profundidad en el continente americano, desde el ámbito latinoamericano, contexto cultural y perspectivas personales. Aunado a ello, se procedió a contrastar la consulta por el contenido de temática, profundizando y accediendo a la problemática más común en las investigaciones. Finalmente, se determinaron las principales conclusiones y recomendaciones para futuros trabajos en la misma línea de investigación.

## Resultados y Discusión

La información obtenida de la búsqueda brinda información valiosa respecto a la productividad en la temática por continente, figurando Europa con Bélgica (1), Italia (1), Checoslovaquia (1), Holanda (1), Eslovenia (2), Rumania (2), Portugal (3), Francia (3), Croacia (3), Finlandia (3), Noruega (5), Reino Unido (7), España (21), Latvia (1) y Lituania (1). Seguidamente se encuentra América, representada por Uruguay (1), Brasil (2), Venezuela (3), Ecuador (3), México (4), Chile (5), Colombia (9) y Estados Unidos de América (4). Mientras que Asia con Teherán (1), Bahrain (1) Taiwán (1), India (1), Irán (1), Turquía (1) y China (2). Y finalmente, África, contando con las aportaciones de Egipto (1), Marruecos (2), Nigeria (2) y Sudáfrica (2).

Acorde a los resultados, se hace visible un número menor de investigaciones en América a comparación de Europa, pero mayor a África y Asia; Latinoamérica incluye diferentes panoramas y perspectivas tanto en cuestiones políticas como en el contexto social, no obstante, han surgido intentos en fortificar el emprendimiento, algunos trascienden de manera más visible que otros, tal es el caso de Colombia con una mayor producción que Uruguay. En este sentido el aspecto cultural influye; cada país se forma un desarrollo emprendedor con base a sus problemas y necesidades, en el que se refuerzan por medio de programas o cursos para ajustarse dependiendo su entorno (Sánchez, Ward, Hernández y Florez 2017).

Por otra parte, Hayton, George y Zahra (2002) señalan que, debido a las discrepancias entre naciones, es importante considerar de manera teórica y práctica el reconocimiento de la cultura y su relación con el nivel de actividad empresarial, así como valorar dicha acción para poder facilitar la toma de riesgos e innovación. Así mismo, los programas sobre EE deben adaptarse al país en que se impartirá, ya que el contexto específico del entorno moldea la IE del alumnado, así como ayuda a presentar las diferencias que posiblemente son observables entre los estudiantes de distintas nacionalidades (Giacomin, Janssen, Pruett, Shinnar, Llopis y Toney, 2010; Dohse y Walter, 2012). Tal como la Marulanda y Morales (2016) señalan, distintos factores económicos, formacionales y culturales conforman en el interés de participar en el proceso empresarial.

Es relevante considerar el aspecto familiar en los factores de la IE, el estudio de Alvarado y Riversa (2011) señala que una gran parte de los estudiantes con iniciativa emprendedora proviene de familias que tienen sus propios negocios o empresas, lo que podría indicar una cierta influencia del entorno familiar en la idea de emprender. Latinoamérica presenta variables respecto a la posibilidad de emprender, y en determinadas ocasiones, los jóvenes pueden sentirse desmotivados respecto a ello, tal como ocurre en Nigeria, similar a México, un país en vías de desarrollo donde la familia y las relaciones sociales suelen influenciar en tener un éxito al emprendedor, y no precisamente por una adecuada EE (Chukwuma-Nwuba, 2018).

Por otro lado, resulta interesante que algunos individuos, estudiando una carrera universitaria no conozcan o sepan con seguridad cual es la intención de la elección del programa educativo, ni remotamente informados respecto a la dirección profesional a la que se dirigirá (Amador, García y Gutiérrez, 2019), esta singularidad es pertinente tenerla en cuenta antes de la impartición de la EE.

Asimismo, la motivación de emprender es relevante respecto a la edad, según el estudio de Alvarado y Rivera (2011), la iniciativa emprendedora se presenta entre los 19 y 25 años y, según Kuratko y Hofgetts (2004) citado en Espíritu (2011), los estudiantes entre 18 y 29 años afirman el deseo de poseer su propia entidad empresarial, lo cual podría deberse al tipo de responsabilidades que se presenten en el lapso de edad, careciendo regularmente las cargas familiares y contribuyendo a un comportamiento favorecedor en tal rango de edad.

Ahora bien, uno de los aspectos culturales que destaca en cuestión de la EE e IE, es el género. A lo cual, Tarrazon (2010) citado en Joensuu, Viljamaa, Varamäki, y Tornikoski (2013) señala que el impacto de éste en la IE es nivelado gracias al control conductual percibido de la teoría de *Ajzen*, y mediado por las normas y actitudes subjetivas que se perciben. Entre tanto, Zhang, Duysters, y Cloudt (2013) mencionan que al recibir EE hacia los hombres y las mujeres, varones tienen mayor posibilidad de tener intención de emprender en comparación con féminas.

De igual manera, se encontró una diferencia de mentalidad y actitud emprendedora por género; las mujeres poseen mayor inseguridad, y ocasionalmente, a pesar de contar con apoyo y recursos necesarios, lo cual se traduce a menor percepción de disponibilidad por parte de éstas a emprender al finalizar con los estudios universitarios (Dabic Daim, Bayraktaroglu, Novak y Basic, 2012; Frunzaru y Cismaru, 2018), aún a pesar de contar con EE (Westhead y Solesvik, 2016). A su vez, Van y Belghiti-Mahut (2019) señalan que la EE no contribuye a estimular la IE, al contrario, refuerza los estereotipos de género hacia el espíritu empresarial, ocasionando un aspecto negativo para éstas. No obstante, Bae, Qian, Miao y Fiet (2014) y

Nowiński, Haddoud, Lančarič, Egerová y Czeglédi (2017) afirman, féminas no quedan en desventaja con varones, sino que de la EE se incrementó en mayor medida en la generación de ideas por parte de mujeres.

Por otra parte, impartir un programa o curso de EE conlleva a una responsabilidad relevante, ya que manejar adecuadamente el proceso enseñanza-aprendizaje, puede contribuir o incluso disminuir la IE. En la investigación realizada por Espíritu (2011), se observó que mientras el alumno avanzaba en el estudio de EE, la intención disminuía. Mientras Valencia, Cadavid, Ríos y Awad (2012), presentan un aumento en la decisión de los estudiantes en la ideología de una carrera con la formación de empleados, no empresarios. Por lo cual, es importante revalorar las acciones realizadas en cuestión de planeación de la EE en las universidades.

En cuanto a México, se han realizado mecanismos para promover el emprendimiento; tales como la Universidad del Emprendedor a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) (Sánchez, Ward, Hernández y Florez, 2017), sin embargo, es importante considerar la forma en que se ofrece la EE en instituciones de educación superior. Así mismo, Hernández y Sánchez (2017), aportan cifras al respecto: el 54% de los alumnos del Instituto Politécnico Nacional piensa que las materias cursadas intervienen en el proceso emprendedor y 57% el apoyo por parte de docentes para crear un negocio, mientras que el Tecnológico Nacional de México afirma que solamente un 30% del entorno estudiantil considera que sus materias contribuyen al emprendimiento y el 34% de apoyo de maestros para la búsqueda de oportunidades de mercado. No obstante, la EE no debe únicamente relacionarse con el estudio de los negocios y la economía, el objetivo del emprendimiento es fomentar la creatividad. Se debe comprometer a la creación de beneficios sociales, al igual que con los económicos, sin embargo, generalmente no sucede así, regularmente el gobierno se encarga de promoverlo en un enfoque puramente económico (Palomares y Chisvert, 2014).

Por lo cual, se considera que la enseñanza de una buena EE tiene que ir paralelamente con un aprendizaje del manejo de emociones, así como de la creatividad e innovación para la obtención de IE. Cabe destacar la importancia del manejo de la inteligencia emocional con la EE, una persona con mayor manejo de emociones y con capacidad de asumir riesgos contribuirá positivamente a la IE y llegar inclusive al auto-empleo (Durán, Parra y Márceles, 2015). Además, como se menciona en Rodrigues, Filipa, Pires y António (2019), existe una influencia positiva en el desarrollo empresarial debido a la inteligencia emocional y la creatividad imperante de éstas. A esto último, la creatividad, según Bellò, Mattana y Loi (2017) resulta un precursor de la IE y su relación se encuentra mediada por la autoeficacia, considerarse a sí mismo capaz de la búsqueda, planificación y presentación de las intenciones empresariales a terceros. Cabe destacar que los estudiantes necesitan un ambiente innovador y creativo al momento de adquirir la EE y, a su vez, el ser considerados y mejorar su percepción de capacidad de generación de estrategias y aptitudes para llegar al emprendimiento satisfactoriamente.

Debido a ello y en ese sentido, los maestros juegan un papel de gran relevancia hacia la formación de esa actitud emprendedora, por lo cual, éstos deben tener habilidades necesarias para contribuir hacia dicho fomento del emprendimiento, a lo cual Durán, Parra y Márceles (2015) sugieren la necesidad de estrategias didácticas que motiven el aprendizaje y su aplicación en contextos reales. De igual forma, Furtado (2003) citado en Sánchez, Ward, Hernández y Florez (2017) afirma, es necesario no impartirse sólo como una solución al desempleo de los jóvenes, sino concientizarse el significado de emprender y los requisitos

para hacerlo provechosamente, ya que la motivación empleada en instituciones no fomenta de manera adecuada el emprendimiento, al contrario, tiende a dar apertura a las tasas de fracaso.

De acuerdo al punto anterior, el papel de la motivación es crucial, dado que de ella puede desprenderse un aumento en la autoestima de los individuos, cualidad destacable para fomentar el desarrollo de capacidades para afrontar obstáculos y convertirse en emprendedor. Santamaría y Bravo (2017) afirman que cuanto más confíe una persona en sus propias actitudes, mayor perseverancia presentará en la búsqueda de objetivos y, de manera intrínseca, convencerse a sí misma de su capacidad para sobreponer impedimentos que se presentasen. La motivación da cabida a una buena autoestima, lo cual dirige a la autoeficacia.

Entonces, se entiende que la motivación dirige al aumento de la autoestima de las personas, lo cual genera autoeficacia, ésta es el factor de mayor influencia en el comportamiento, impacta en distintos elementos y percepciones, así como en la motivación para lograr un objetivo (Bandura, 2012), es uno de los contribuyentes considerables en la IE de los alumnos (Pihie y Bagheri, 2013) pues tiene un efecto positivo sobre ésta (Saeed, Yousafzai, Yani-De-Soriano y Muffatto, 2013) y estos estudiantes equivalen a una mayor identidad y autoeficacia emprendedora, tal como una mejor perspectiva de resultados empresariales (Pfeifer, Šarlija y Zekić, 2014). Por su parte, la autoeficacia destaca en la mayoría de las investigaciones como un factor significativo y positivo para los jóvenes en la intención de emprender, los estudiantes necesitan percibir sobre sí mismos la capacidad de obtención de logros y ser aptos para enfrentar la incertidumbre, Bandura (1977) menciona que la autoeficacia percibida demuestra ser un mejor predictor del comportamiento frente a potenciales amenazas, ya sean éstas desconocidas o no.

Finalmente, Ajzen (1991) distingue tres tipos de creencias que poseen los individuos que producen determinadas formas de comportamiento: conductual, normativa y de control y; entre los constructos relacionados de actitud, norma subjetiva y control conductual percibido. Mencionando acerca del comportamiento de las personas y la influencia de la confianza acerca de su capacidad para realizar alguna acción (control conductual percibido), en este sentido puede influir acerca de elegir realizar determinada actividad, el esfuerzo durante el desempeño de ésta y los patrones de pensamiento y/o manejo de emociones (Ajzen, 1991), claves determinantes para la percepción de la motivación, aumento de la autoestima y establecimiento de autoeficacia personal en la IE. Son, por tanto, diversas las variables involucradas en el proceso del logro de resultados con respecto a la IE y su respectiva estimulación de la EE hacia los alumnos de instituciones de educación superior, tanto características propias a los cuerpos docentes como el desarrollo de las habilidades emocionales y culturales del estudiantado.

## **Conclusiones**

Debido a la limitada o nula productividad observada, se exhibe la deficiente EE impartida por las escuelas de educación superior de las distintas naciones indagadas, sobre todo en el caso de latino américa, tal es el caso de la poca productividad en español, dónde se evidencia el escaso o carente esfuerzo de las organizaciones educativas para fomentar en su cuerpo estudiantil la IE.

Así mismo, es importante mencionar que el emprendimiento es comúnmente adoctrinado y comprendido con fines económico financieros, dejando de lado aquellos que buscan

el bienestar social, lo cual es generado por el contexto cultural que influye dentro de cada nación, pues se considera que los programas educativos se enfocan en ejes de problemáticas sociales, tales como el desempleo o injusta remuneración, sin tomar en cuenta la IE moldeada contextualmente de individuos. Por lo cual, un aspecto considerado de vital importancia es la correcta promoción y enseñanza de la EE, pues se considera que la actual contribuye únicamente a la disminución de la IE a medida que el estudiante avanza en su programa educativo y fomenta la tasa de fracaso empresarial. Ello, tal como se dijo anteriormente, debido al enfoque empresarial, mismo que podría contrarrestar su efecto mediante la motivación de cualidades y competencias que el cuerpo docente debe ajustar e inculcar en sus alumnos. Por su parte, México necesita un fomento hacia el emprendimiento con el fin de generar condiciones que estimule cierto contexto que permita un mayor nivel de crecimiento paralelo, tanto de economía, como de sociedad, generando estrategias para reducir gradualmente pobreza e impactando así al bienestar social de la población, ya sea de la región o una zona de mayor amplitud en que dichos emprendedores radiquen para el beneficio de un desarrollo sustentable/sostenible.

En cuanto a los aspectos culturales destacables en la discusión de la EE en instituciones de educación superior es el género, sin importar el año de las investigaciones, con respecto a esta cuestión, el sexo de emprendedores es una constante. Ésta muestra por una parte a aquellos investigadores que argumentan que hay mayor IE en varones que féminas, ello debido a mayor inseguridad con respecto al espíritu empresarial atribuido a éstas, fomentando los estereotipos de cada sexo y; por otra parte, quienes afirman que no solamente lo anterior es incorrecto, sino que la generación de ideas en mujeres es mayor a la proporción de hombres.

Por su parte, la autoeficacia posee un rol indispensable para la IE, por lo que es imprescindible considerarlo dentro de la EE; una persona auto eficaz es capaz de llevar de manera adecuada y conveniente los aspectos especialmente necesarios que implican para la creación e innovación, ya sea en un sentido económico o social. Ello debido al incremento de identidad y eficacia de los individuos, regulando y motivando la creatividad e innovación, por lo cual, se considera de suma importancia el integrar éste en la preparación de los estudiantes universitarios.

Existen, también, aspectos relacionados con las emociones, tales como el autocontrol, la autoestima y la autoeficacia que deben ser considerados dentro de la EE, ello debido a la gran importancia para la formación de un emprendedor y su IE. En este sentido, es pertinente realizar una evaluación de tales factores al momento de iniciar la EE, para el fomento al fortalecimiento de las características personales del universitario.

Finalmente, se determina que la IE no es una cualidad innata, por el contrario, es desarrollable y altamente influenciable, no solamente el tipo de formación académica y/o profesional brindada por cada programa educativo de las universidades, sino del entorno social, económico y/o familiar en que el individuo se moldea a sí mismo en el transcurso de su vida, así como también del contexto actual en que se desenvuelve diariamente.

Por lo cual y para futuras investigaciones, se recomienda indagar el cómo estos elementos endógenos y exógenos influyen a la EE y su posterior IE. Es decir, al finalizar la presente se determina que la EE no influye del modo positivo motivacional en los estudiantes universitarios, sino por el contrario, éstos al avanzar en su formación académica sufren una disminución en la intención de emprender.



## Referencias bibliográficas

- Acosta-Veliz, M. M., Villacís-Aveiga, W. H., y Jiménez-Cercado, M. E. (2017). Factores que conforman la intención emprendedora de estudiantes de la Universidad de Guayaquil. En *Dominio de las Ciencias*, 3(3): 335-346.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. En *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179-211. Doi:10.1016/0749-5978(91)90020-t
- Alejos, A. y Mireles, L. (2013). Espíritu emprendedor en estudiantes de educación superior. En *Pistas Educativas*, (106): 7-114.
- Alvarado, O., y Rivera, W. (2011). Universidad y emprendimiento, aportes para la formación de profesionales emprendedores. En *Cuadernos de Administración*. 27(45): 61-74.
- Álvarez, M., Pedraza, N., y Lavín, J. (2017). Formación de emprendedores del capital humano universitario. En *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 27(2): 11-25.
- Amador, M., García, Y., y Gutiérrez, G. (2019). Intención emprendedora de estudiantes respecto al género de un tecnológico en Hidalgo, México. En *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 6(4): 20-34.
- Bae, T., Qian, S., Miao, C., y Fiet, J. (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-analytic Review. En *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(2): 217-54.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. En *Psychological Review*, 84(2): 191-215. doi:10.1037/0033-295x.84.2.191
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. En *Journal of Management*, 38(1): 9-44.
- Bellò, B., Mattana, V., y Loi, M. (2017). The power of peers: A new look at the impact of creativity, social context and self-efficacy on entrepreneurial intentions. En *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24: 214-233. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0205>
- Castillo-Vergara, M., y Álvarez-Marín, A. (2016). Entrepreneurship perception in higher education. A comparative study among Students, Faculty Members and Directors. En *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1): 221-233.
- Chukwuma-Nwuba, E. (2018). The influence of culture on entrepreneurial intentions: a Nigerian university graduates' perspective. En *Transnational Corporations Review*: 1-20. doi:10.1080/19186444.2018.1507877
- Dabic, M., Daim, T., Bayraktaroglu, E., Novak, I., y Basic, M. (2012). Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship. En *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(3): 316-336. Doi: 10.1108/17566261211264172
- Dohse, D., & Walter, S. (2012). Knowledge context and entrepreneurial intentions among students, En *Small Business Economics*, 39(4): 55-70.
- Durán, S., Parra, M., y Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. En *Opción*, 31(77): 200-215.
- Espíritu, R. (2011). Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de los rasgos de personalidad. En *Multiciencias*, 11: 65-75.
- Frunzaru, V., y Cismaru, D. (2018). The impact of individual entrepreneurial orientation and education on generation Z's intention towards entrepreneurship. En *Kybernetes*: 1-14. Doi: <https://doi.org/10.1108/K-05-2018-0272>
- Gelard, P., y Emamisaleh, K. (2014). Investigation of the relationship between emotional Intelligence and entrepreneurial intention, En *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(7): 2620-2635.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. En *Human Relations*, 3(8): 1027-1055.
- Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R., Llopis, F., & Toney, B. (2010). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2): 219-238. Doi: 10.1007/s11365-010-0155-y
- Guzmán, A., y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. En *Estudios Gerenciales*, 24(109): 105 - 125.

- Hayton, J., George, G., y Zahra, S. (2002): National Culture and Entrepreneurship: a Review of Behavioral Research, En *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4): 33-52.
- Hernández, C. y Sánchez, S. (2017). La educación empresarial: un acercamiento desde los estudiantes universitarios en dos instituciones de educación superior. En *Innovación educativa*, 17(75): 81-102.
- Joensuu, S., Viljamaa, A., Varamäki, E., y Tornikoski, E. (2013). Development of entrepreneurial intention in higher education and the effect of gender – a latent growth curve analysis. En *Education + Training*, 55(8/9): 781–803. Doi: 10.1108/et-06-2013-0084
- Liñán, F., y Rodríguez-Cohard, J. (2015). Assessing the stability of graduates' entrepreneurial intention and exploring its predictive capacity. En *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28: 77-98, Doi: <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2013-0071>
- Liñán, F. (2008). Skill and Value Perceptions: How Do They Affect Entrepreneurial Intentions? En *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3): 257-272. Doi: 10.1007/s11365-008-0093-0.
- Marulanda, F. A., y Morales, S. T. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. En *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81): 12-28.
- Moriano, J., Palací, F., y Morales, J. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. En *Revista de Psicología Social*, 21(1): 51-64. Doi:10.1174/021347406775322223
- Nowiński, W., Haddoud, M., Lančarič, D., Egerová, D., y Czeplédi, C. (2017). The impact of entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy and gender on entrepreneurial intentions of university students in the Visegrad countries. En *Studies in Higher Education*, 44(2): 361 - 379. Doi:10.1080/03075079.2017.1365359
- Palomares, D., y Chisvert, M. (2014). Ética y empresa en el espacio universitario: el emprendimiento social en las universidades públicas como vehículo facilitador de la equidad social. En *REDU Revista de Docencia Universitaria*, 12(2): 205-230. Doi: <https://doi.org/10.4995/redu.2014.5647>
- Pfeifer, S., Šarlija, N., y Zekić-Sušac, M. (2014). Shaping the Entrepreneurial Mindset: Entrepreneurial Intentions of Business Students in Croatia. En *Journal of Small Business Management*, 54: 1-16. Doi:10.1111/jsbm.12133
- Pihie, Z., y Bagheri, A. (2013). Self-Efficacy and Entrepreneurial Intention: The Mediation Effect of Self-Regulation. En *Vocations and Learning*, 6(3), 385-401. Doi: <https://doi.org/10.1007/s12186-013-9101-9>
- Ramos, L., López V., Sánchez, R., y Moreno, L. (2018). La intención emprendedora en estudiantes universitarios y el proceso de enseñanza aprendizaje. En *Revista Global de Negocios*, 6: 1-12.
- Rodrigues, A., Filipa, J., Pires, C., y António, P. (2019). The contribution of emotional intelligence and spirituality in understanding creativity and entrepreneurial intention of higher education students. En *Education + Training*.
- Rodrigues, A., Jorge, F., Pires, C., y António, P. (2019). The contribution of emotional intelligence and spirituality in understanding creativity and entrepreneurial intention of higher education students. En *Education + Training*, 61(7/8): 870-894. Doi: 10.1108/et-01-2018-0026
- Ruizalba, J., Vallespín, M., Martín, V., y Rodríguez, M. (2015). The moderating role of gender on entrepreneurial intentions: A TPB perspective. En *Intangible Capital*, 11(1): 92-117 doi:10.3926/ic.557
- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., Yani-De-Soriano, M., y Muffatto, M. (2013). The Role of Perceived University Support in the Formation of Students' Entrepreneurial Intention. En *Journal of Small Business Management*, 53(4): 1127-1145. doi:10.1111/jsbm.12090
- Sánchez, J. (2010). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. En *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2): 239–254. Doi:10.1007/s11365-010-0156-x
- Sánchez, J., Aldana, R., De Dios, S., y Yurrebaso, A. (2012). La motivación y la intención emprendedora. En *International Journal of Development and Educational Psychology*, 4: 521-531.
- Sánchez, J., Ward, A., Hernández, B., y Florez, J. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. En *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>
- Santamaría, T., y Bravo, F. (2017). Impacto de las actitudes emprendedoras en los estudiantes de la Universidad de Guayaquil carrera Comunicación Social. En *Innova*, 2(2): 45-54.

- Sesen, H. (2013). Personality or environment? A comprehensive study on the entrepreneurial intentions of university students. En *Education + Training*, 55(7): 624 -640. Doi: <https://doi.org/10.1108/ET-05-2012-0059>
- Soria-Barreto, K., Zuñiga-Jara, S., y Ruiz-Campo, S. (2016). Educación e Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios: Un Caso de Estudio. En *Formación Universitaria*, 9: 25-34. Doi: 10.4067/S0718-50062016000100004
- Valencia, A., Cadavid, L., Ríos, D., y Awad, G. (2012). Factores que inciden en las intenciones emprendedoras de los estudiantes. En *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57): 132-148.
- Van, A., y Belghiti-Mahut, S. (2019), Context, gender and entrepreneurial intentions. En *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11: 75-98. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJGE-05-2018-0054>
- Vega, J., y Mera, C. (2016). Modelo de formación en emprendimiento social para Instituciones de Educación Superior en Colombia. En *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 29-43.
- Westhead, P., y Solesvik, M. (2016). Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Do female students benefit? En *International Small Business Journal*, 34(8): 979-1003. Doi: 10.1177/0266242615612534
- Zhang, Y., Duysters, G., y Cloodt, M. (2013). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. En *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3): 623-641. Doi: 10.1007/s11365-012-0246-z

## Uso de apps *delivery service* en microempresas gastronómicas de reciente creación en la Ciudad de México

*Use of delivery service apps in newly created gastronomic microenterprises in Mexico City*

**Rebeca Arellano Narváez\***

ORCID: 0000-0001-6558-2919

**Elizabeth Acosta Gonzaga\***

ORCID: 0000-0001-5413-1063

Recibido el 01 de junio de 2019; aceptado el 10 de marzo de 2020

### RESUMEN

Las microempresas en México son aquellas con menos de 10 trabajadores, éstas representan más del 90% del sector empresarial y constituyen una fuente importante de empleo y del PIB. A pesar de esto, su progreso anual es muy bajo, ya que enfrentan problemas tanto administrativos como financieros. Los restaurantes son una parte importante de estas microempresas y existen en una gran variedad en México. El objetivo de la investigación fue examinar el uso que perciben las microempresas restauranteras con menos de seis meses en funcionamiento para el uso de apps de *delivery service* y detectar sus facilitadores e inhibidores. La metodología utilizada fue una investigación de tipo cualitativa descriptiva. Primeramente, se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema, y después, se realizaron entrevistas a diez microempresas gastronómicas para conocer su percepción sobre el uso de las apps *delivery service*. Los resultados mostraron que los empresarios las reconocen como una herramienta útil para aumentar sus ventas y dar a conocer sus productos, sin embargo, el primer obstáculo para uso como es el costo elevado de las comisiones que debe absorber el empresario.

**Palabras clave:** Microempresas, restaurantes emergentes, aplicaciones.

**Código JEL:** B21, P12, O32.

---

\* Instituto Politécnico Nacional – UPIICSA, México.

## ABSTRACT

The microenterprises in Mexico are those with less than 10 workers, they represent more than 90% of the business sector and constitute an important source of employment and GDP. Despite this, their annual progress is very low, since they face both financial problems and their structure. Restaurants are an important part of these microenterprises and they exist in great variety in Mexico. The objective of the research was to examine the use perceived by the restaurant microenterprises with less than six months in operation for the use of delivery service apps and detect their facilitators and inhibitors. The methodology used was a descriptive qualitative research. First of all, a bibliographical investigation was carried out on the subject and then 10 interviews to restaurant micro-entrepreneurs with less than six months in operation to know their perception of use of delivery service apps. The results showed that the first obstacle to use as operator of these applications is the high price of commissions, since they are seen as a useful tool to increase sales and publicize their products.

**Keywords:** Microenterprises, restaurants, apps.

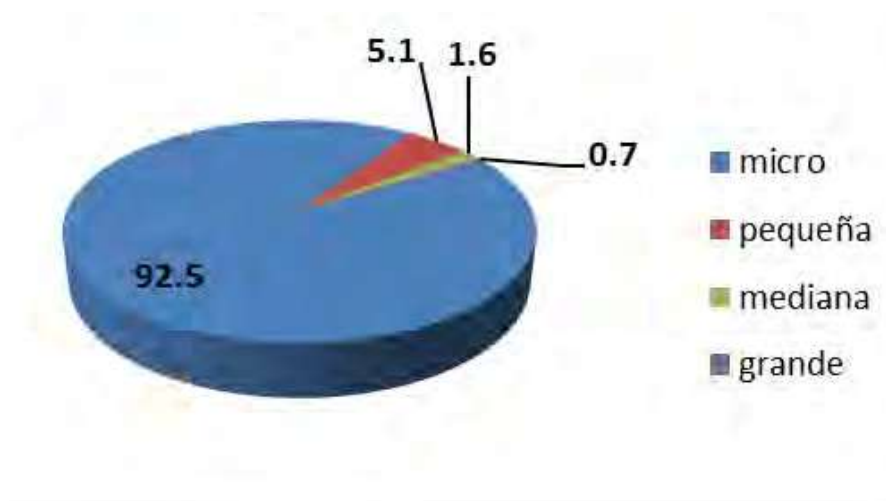
**JEL code:** B21, P12, O32.

---

## Introducción

En México, las empresas de cualquier sector con menos de 10 trabajadores se consideran microempresas. Según el INEGI (2009), las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total.

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN MÉXICO DE ACUERDO AL TAMAÑO CENSOS ECONÓMICOS (2009)



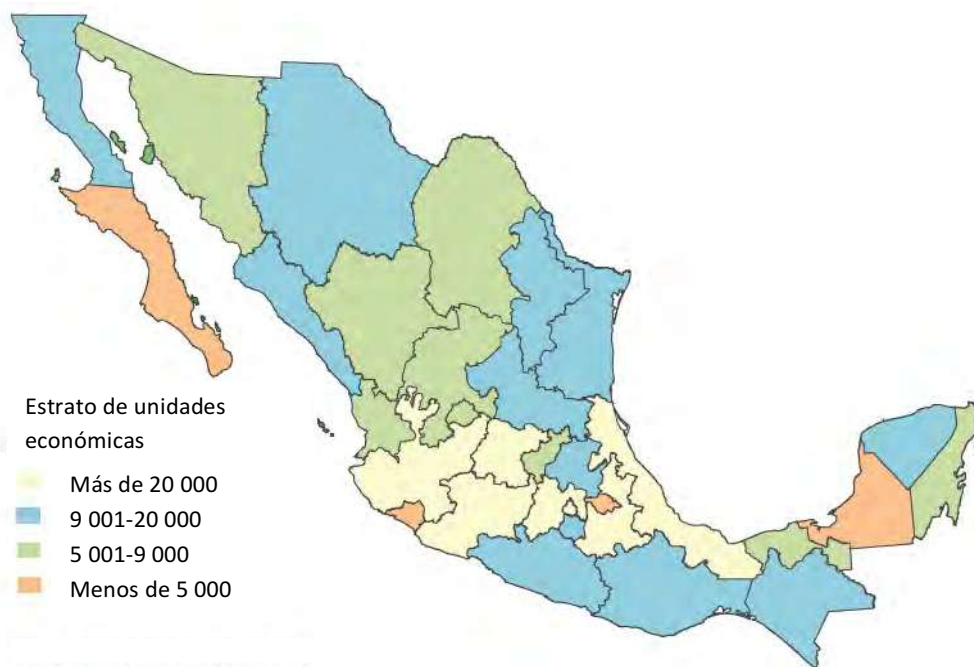
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009).

Por otro lado, en la Ciudad de México, del total de las empresas, 93.3% son micros; 5.2% son pequeñas; 1.2% son medianas y 0.3% son grandes compañías. Sin embargo, las microempresas únicamente aportan 10.6% de la producción bruta total, lo cual es muy poco comparado con su alto porcentaje de representación. Según Solleiro y Castañón (1998), las problemáticas a las que se enfrentan las MIPYMES, manifestadas por los empresarios y clasificadas por los autores en nueve grandes rubros son: educación, política fiscal, información, programas específicos de fomento, financiamiento, asistencia tecnológica, comercialización, legislación y entorno.

En cuanto a financiamiento, las tasas son demasiado altas, lo cual muchas veces desalienta a los microempresarios debido al riesgo que perciben. Por otro lado, los trámites para ingresar proyectos para apoyos gubernamentales suelen ser tardados y aún más el tiempo de respuesta. Cabe mencionar que, la corrupción y políticas de la banca son un factor que muchos empresarios ven como tedioso e igualmente desalientan el uso de créditos. Por otra parte, en el ámbito de asistencia tecnológica, se tiene una falta de acceso a la tecnología, en gran parte, debido a la falta de información y recursos económicos (Sánchez, 2009). Muchas empresas se encuentran acostumbradas a trabajar con la limitada tecnología con la que cuentan y no se interesan en innovar o utilizar este medio para mejorar o duplicar sus procesos, además de que en inicio no sabrían cómo empezar a implementarlo.

Las microempresas objeto de este estudio se clasifican dentro del sector de servicios y más específicamente dentro de la clasificación del INEGI de “alojamiento temporal y restaurantes”. De la gama de servicios, existe un total de 1 367 287 empresas de las cuales 1 291 080 son de tamaño micro, 64 310 son pequeñas y el resto medianas y grandes (INEGI, 2014). Según el INEGI (2014), los restaurantes en México están distribuidos por estados de la siguiente manera:

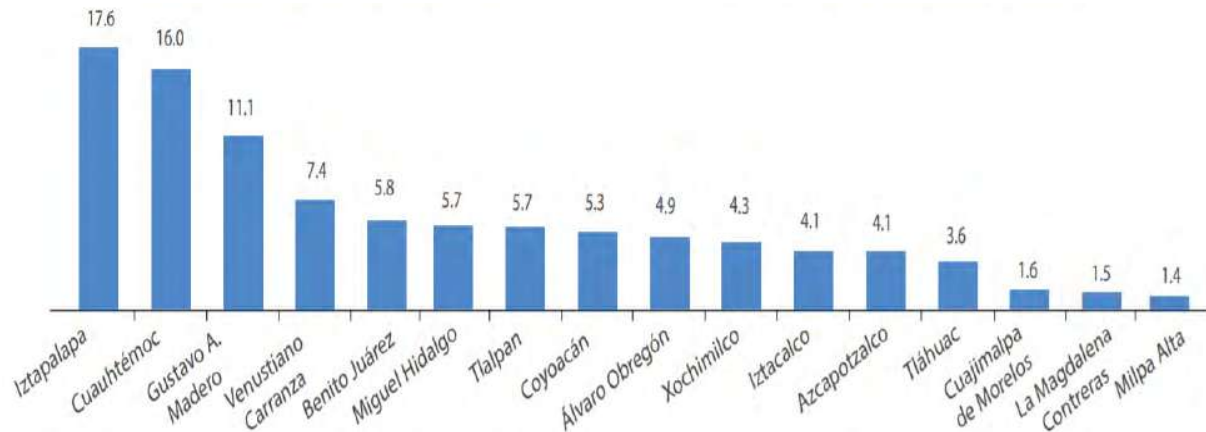
FIGURA 2. ENTIDADES FEDERATIVAS POR ESTRATO DE UNIDADES ECONÓMICAS, DATOS REFERENTES A 2013. CENSOS ECONÓMICOS 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013).

Como se observa en la figura 2, la Ciudad de México reporta más de 20 000 unidades económicas. Es decir, se encuentra entre los estados que más restaurantes tiene. Junto con los otros estados que cuentan con este número de unidades (Guanajuato, Jalisco, Estado de México, Michoacán, Puebla y Veracruz) se concentran el 50.6% de los restaurantes en todo México. En la figura 3 se observan el porcentaje de comercios o unidades económicas distribuidos por delegaciones en la Ciudad de México.

FIGURA 3. DELEGACIONES SEGÚN SU PARTICIPACIÓN DE UNIDADES ECONÓMICAS



Fuente: INEGI, 2014.

El concepto *delivery service*, que en español se puede leer como servicio de distribución, habla de un proceso en el que cierto producto se entrega en el domicilio o localización geográfica del cliente (Statista, 2019). En el caso de este artículo se refiere a la entrega de alimentos que proceden de un restaurante. Con las aplicaciones actuales, la mayoría de los repartidores utilizan motos o bicicletas para este fin.

En los negocios restauranteros, las aplicaciones de *delivery service* son altamente atractivas para los usuarios y permite a las empresas dar a conocer sus productos de una forma más visual y amplia. Las microempresas que inician tienen justamente esta necesidad para crear una cartera de clientes y darse a conocer en su zona de trabajo. Sin embargo, las comisiones que las apps más populares (como UberEats, Sin Delantal y Rappi) cobran, pueden no ser aptas para un pequeño negocio que va iniciando. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo examinar el uso que perciben las microempresas restauranteras con menos de seis meses en funcionamiento para el uso de apps de *delivery service* y detectar sus facilitadores e inhibidores.

## Marco Teórico

Benavides (1998), describe la tecnología como “el sistema de conocimientos e información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que unido a los métodos de producción, de comercialización y de gestión que le son propios permite crear una forma reproducible de generar nuevos o mejorados productos o servicios”. En el artículo “perfil



tecnológico de una empresa de alimentos” de los autores De la Hoz, De la Hoz y Flores (2008), se tuvo como objetivo medir el nivel de tecnología implementado en una empresa pequeña de alimentos en Colombia e implementar variables tecnológicas en sus métodos de producción y administración. La conclusión de dicha investigación es que los cambios tecnológicos no sólo sirvieron al área de producción (maquinaria), ya que también se disminuyó el número de empleados, si no que en el área administrativa se dio un paso más a automatizar procesos y avanzar hacia el uso de manuales de procedimientos.

Brown y Moberg (1993) mencionan que para entender la tecnología en las organizaciones, hay que llevar a cabo un análisis de sus componentes:

- Índice de mecanización: grado en que se usan las máquinas en relación con las personas.
- Novedad del equipo: refleja los conocimientos actuales acerca de la operación.
- En los procesos de transformación se requieren niveles de conocimientos: si las personas que llevan a cabo los procesos tienen un alto nivel de capacitación.
- Flexibilidad y adaptabilidad del proceso: si las máquinas que se utilizan tienen más de un fin.

Mediante el uso de la tecnología, se han creado nuevas formas de *marketing* e incluso modelos de negocio. El comercio electrónico (*e-commerce*) es el medio por el cual las empresas pueden comercializar sus productos mediante el uso de Internet (Villarreal, 2013). El término tiene ya varios años de uso, aunque en sus inicios sólo se refería a las transacciones electrónicas que las empresas podían llevar a cabo, ahora tiene dimensiones mucho más amplias. El *e-marketing*, por su parte, se refiere a la técnica de *marketing* que usa exclusivamente medios electrónicos. En cuanto a las tecnologías utilizadas para crear modelos de negocios, logística y producción, las plataformas de Internet llaman fuertemente la atención, ya que tiene una alta tasa de penetración y crecimiento.

TABLA 1. ESTADÍSTICAS DE POBLACIÓN Y USO DE INTERNET A NIVEL MUNDIAL

Región del mundo	Población (2019)	Porcentaje de población del mundo	Usuario de Internet (30 de junio de 2019)	Penetración (porcentaje de población)	Crecimiento (2000-2019)
África	1,320,038,716	17.1%	522,809,408	39.6%	11,481%
Asia	4,241,972,790	55%	2,300,469,859	54.2%	1,913%
Europa	829,173,007	10.7%	727,559,682	87.7%	592%
América Latina	658,345,826	8.5%	453,702,292	68.9%	2,411%
Este Medio	258,345,926	3.3%	175,502,589	67.9%	5,243%



América del Norte	366,496,802	4.7%	327,568,628	89.4%	203%
Oceanía / Australia	41,839,201	0.5%	28,636,278	68.4%	276%
Total Mundial	7,716,223,209	100%	4,536,258,808	58.8%	1,157%

**Fuente:** Basado en World Internet Usage Statistics News and World Population Stats, 2019.

En la tabla 1, se percibe que en países desarrollados las tasas de crecimiento de uso de Internet no son tan altas, ya que su porcentaje de penetración ya es muy elevado. Por otro lado, en países no desarrollados (como los de América Latina), las tasas de crecimiento son altísimas. Hoy en día es de radical importancia para una compañía tener salida a Internet, ya que sus clientes, proveedores y pares lo utilizan para comunicarse (Hott y Toro, 2011). Por esto, es imperativo que las empresas usen este medio de comunicación en especial para fines comerciales y de *marketing*, para diversificar y optimizar sus negocios.

Gulati y Garino (2015), proponen que para las empresas tradicionales, los modelos de negocios *e-commerce* mejorarán su valor usando recursos ya existentes y fusionándolos con un mercado virtual. Muchos elementos suelen ser beneficiosos para las empresas utilizando este tipo de comercialización: novedad, eficiencia y complementos adicionales (Amit y Zott, 2011). Este tipo de comercio ha influido a la industria en al menos tres aspectos: costos más bajos, tiempos más cortos y mejoramiento de la calidad (Ting-Chung, Timothy y Kuan-Huei, 2009). Mientras más alta sea la escala de producción, el poder de la economía es más fuerte. Al reducir considerablemente los costos y la eficiencia se eleva, se obtienen mejores márgenes de ganancia en las industrias tradicionales.

Según Verhees y Meulenbergh (2014), en la actualidad existe un consenso generalizado en cuanto a la influencia positiva que ejerce la orientación al mercado de una empresa sobre sus resultados empresariales. Esto no sólo se lleva a cabo dentro de las empresas grandes, actualmente algunas medianas y pequeñas empresas ya lo están implementando. Ahora bien, tener una orientación al mercado significa también que las empresas entiendan y respondan a las necesidades latentes y futuras (Martín y Cabrera, 2007). Las pequeñas empresas, en comparación con las grandes empresas se caracterizan por ser menos burocráticas y más flexibles. Las decisiones más importantes y definición de objetivos son principalmente tomadas por los propietarios, por lo que se encuentran interconectados (Carson, Cromie, McGowan y Hill, 1995).

Por lo tanto, según Martín y Cabrera (2007), el crecimiento de las pequeñas empresas se impulsa por la interacción de tres elementos clave:

- Los recursos del propietario-directivo (motivación, educación, experiencias, historia familiar, edad, etc.)
- El perfil del negocio: antigüedad, tamaño, sector legal, régimen de propiedad.
- Planificación estratégica: posicionamiento en el mercado, investigación y desarrollo, plan de *marketing*.

Una de las conclusiones importantes a la que llega el estudio “Gestión de *marketing* en empresas familiares” (Martín y Cabrera, 2007), realizado en España, es que las empresas con forma jurídica más evolucionada (sociedad anónima y sociedad limitada), las de mayor antigüedad y de mayor tamaño son las que dan una importancia significativa a la dimensión del *marketing*. Otra conclusión importante de dicho estudio es que las empresas deben dedicar esfuerzos a obtener información del mercado en el que operan (entorno y competidores), identificar y satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercados identificados, resolver adecuadamente las quejas de los clientes, definir formalmente planes de *marketing* en los que se deciden los objetivos a alcanzar y desarrollar programas de *marketing* de relaciones encaminadas a fidelizar a la cartera de clientes.

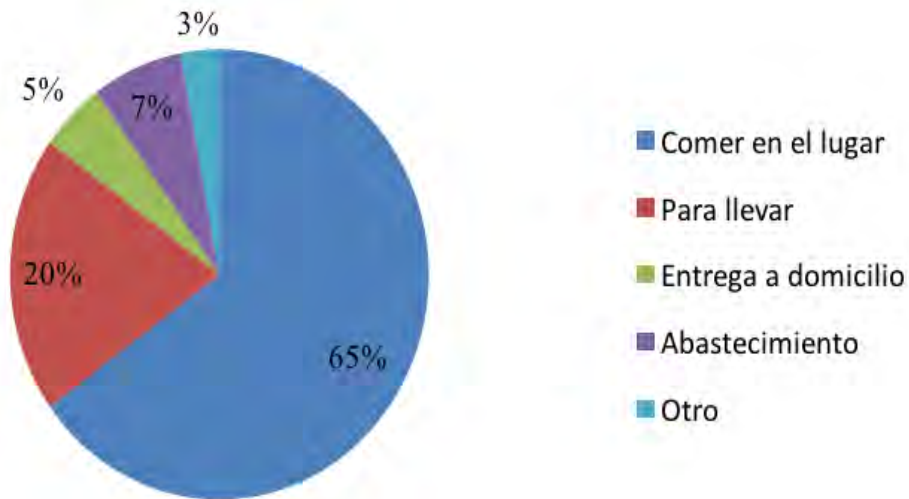
Por otra parte, un estudio realizado en Colombia “Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en países emergentes” (Tavera y Londoño, 2014), explica el fenómeno de la aceptación tecnológica del e-commerce en dicho país que, al igual que México, se considera como un país emergente. Dicho estudio se llevó a cabo integrando el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) y la teoría del Comportamiento Planificado (TPB). Además, incluyó la confianza y la orientación a la innovación como factores que afectan la aceptación del e-commerce. La confianza habla de la certeza que posee un individuo de que las expectativas que posee sobre el comportamiento de la otra parte será satisfecha. Por otro lado, Dothu y García (1999), evidenciaron que los individuos que compran por Internet poseen mayor orientación a la innovación que los que compran de forma tradicional. Dicho caso resulta importante predictor de la compra y venta *online*.

Una de las conclusiones importantes a la que llega dicho artículo es que “en el caso de los mercados emergentes, las altas tasas de penetración de Internet conllevan a que los usuarios se sientan más cómodos con el uso de las plataformas de comercio electrónico, dado que su uso no difiere significativamente de la forma de navegación web, lo cual explica la no relación entre la facilidad de uso como antecedente explicativo de la formación de actitudes hacia el comercio electrónico” (Tavera y Londoño, 2014). Se halló también que la utilidad y facilidad de uso, son indispensables para la aceptación tecnológica. El factor de la innovación se descartó, ya que en países emergentes, estas tecnologías ya han sido altamente implementadas y utilizadas, por lo que no representan realmente una innovación para los usuarios. Por último, el factor de confianza es en que cuenta con mayor influencia empírica demostrable sobre la intención de uso del e-commerce, dicha conclusión de igual forma coincide con otros estudios revisados por el autor.

Las PYMES no cuentan con estas herramientas con tanto crecimiento como lo hacen las empresas grandes, sin embargo, un estudio realizado por Pyramid Research (2010), las regiones del mundo denominadas como “incipientes” o “subdesarrolladas”, tienen un potencial de crecimiento muy alto. Por el momento, sólo el 18% de los sitios web pertenecen a las PYMES. Sin embargo, la misma investigación arrojó que el número de PYMES interesadas en implementar *marketing* por Internet es cada vez mayor. Sin embargo, Hott y Toro (2011), mencionan que una plataforma online requiere un desembolso económico difícilmente abordable para ciertas empresas.

La entrega a domicilio puede ser una oportunidad importante para aumentar las ventas de las empresas. Como se puede observar en la gráfica 1, la mayor parte de las ventas se lleva a cabo dentro del restaurante y sólo el 5% por servicio a domicilio.

GRÁFICA 1. PORCENTAJE DE GANANCIAS POR CATEGORÍA DE VENTAS



**Fuente:** Basado en "The Current State of Online Food Ordering" / Kimes, 2011.

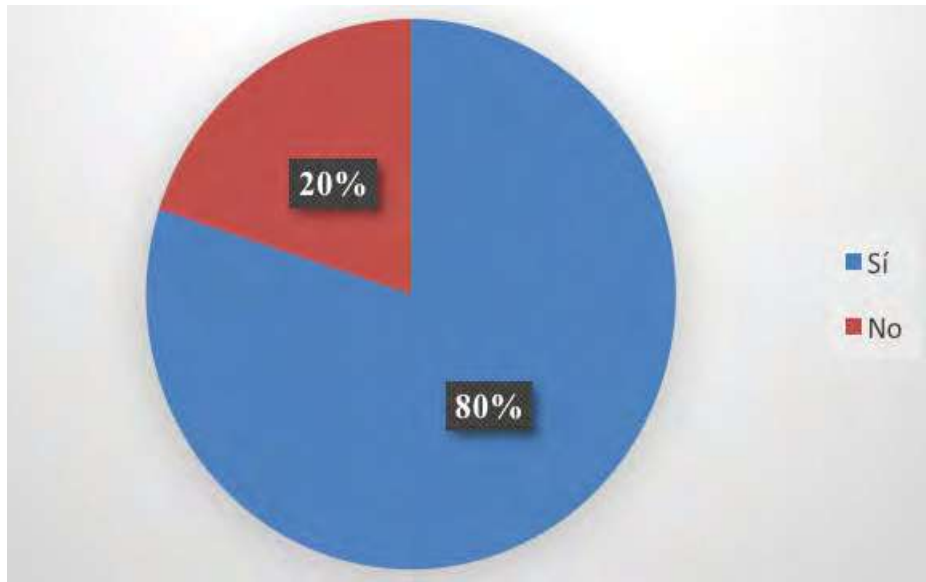
Según este mismo estudio, los restaurantes se enfrentan a ciertos problemas comunes, como son:

- En los fines de semana, horas de almuerzo, etc., muchos restaurantes están llenos y no cuentan con mesas ni recursos para atender a más clientes.
- Para estas empresas es crucial contar con un local, pero si implementan sus negocios por Internet, este gasto puede dejar de ser necesario.
- Estos negocios son sometidos a variaciones en su demanda, un sistema de venta por Internet, la aumentaría potencialmente.

Estos son algunos de los motivos por los que las empresas gastronómicas debieran contar con servicio a domicilio. Necesitan resultados tanto para su posicionamiento en Internet como para servicio a domicilio.

Por otro lado, un estudio realizado en Colombia cuyo objetivo fue evaluar el uso de la app móvil como objeto tecnológico de apoyo en ventas y pedidos en tiendas de comida rápida en Villavicencio, encontró que la mayoría de tenderos han utilizado medios electrónicos para la venta de sus productos, como se observa en la gráfica 2.

GRÁFICA 2. UTILIZAN LOS TENDEROS MEDIOS ELECTRÓNICOS



Fuente: Velázquez, Modragón y Ríos, 2019.

En este estudio también se cuantificó el tiempo que los tenderos llevan utilizando este tipo de tecnología. Los resultados se observan en la gráfica 3.

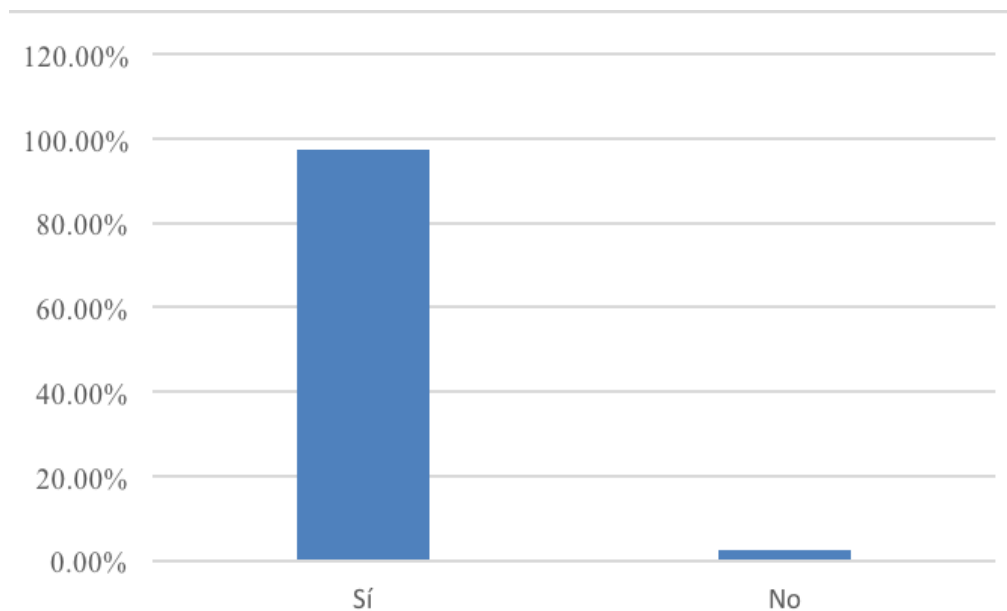
GRÁFICA 3. TIEMPO QUE SE LLEVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS PARA LA VENTA



Fuente: Velázquez, Modragón y Ríos, 2019.

Se puede observar que la mayoría de ellos lleva seis años utilizando las aplicaciones de Internet, mientras que muy poco porcentaje lleva cinco meses o menos. De igual forma, son muy pocos también los que llevan entre 8 y 10 años. Otro hallazgo importante en este estudio fue el que se muestra en la gráfica 4, la cual muestra que una gran parte de los propietarios han percibido un aumento en las ventas gracias a las aplicaciones móviles.

GRÁFICA 4. LA UTILIZACIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS HA AUMENTADO LAS VENTAS



Fuente: Velázquez, Modragón y Ríos, 2019.

En los últimos años, han surgido empresas con el propósito de encargarse sólo de la logística de repartos, por lo que los restaurantes sólo deben ocuparse de preparar los alimentos. Estas empresas hacen nexo entre el cliente y el restaurante y estos pueden promover sus platos y menús y despreocuparse por el servicio de entrega Hott y Toro (2011).

En el mundo estas aplicaciones se han expandido de forma importante en los últimos nueve años. Muchas de ellas iniciaron en Europa y Estados Unidos y han llegado a América Latina y Asia. La aplicación líder por excelencia sigue siendo UberEats (Payo, 2019), la cual se encuentra en Europa, Asia, Latinoamérica y el Norte de América. En Europa las aplicaciones que más se utilizan son Glovo, Deliveroo y Delivery Hero. Esta última tiene presencia también en América Latina y Oriente Medio. En India la aplicación más popular es Swiggy y en Asia Food Panda. En Colombia se desarrolló la aplicación Rappi hace cinco años y se ha expandido por toda Latinoamérica (Payo, 2019). Algunas de las empresas más populares en la Ciudad de México son las que se observan en la tabla 2:

TABLA 2. APLICACIONES DE DELIVERY SERVICE DE ALIMENTOS MÁS USADAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Aplicación	Creador	Tipos de pago	Comisiones
Sin Delantal	Diego Ballesteros, España	En efectivo, tarjeta de débito o crédito y PayPal	Efectivo: 14% Tarjeta o PayPal: 17%
Rappi	Felipe Villamarin, Sebastian Mejia y Simón Borrero, Colombia	Tarjeta débito o crédito y efectivo	30% de comisión por pedido sin opción de pedidos en efectivo.
UberEats	Travis Kalanick y Garrett Camp	Tarjeta de débito o crédito	36% de comisión por pedido y \$10 000 para ingresar que se descuenta de las ganancias.

Fuente: elaboración propia (2019).

Cabe destacar, que además de ser herramientas para recibir pedidos y entregarlos, los dueños de restaurantes también tienen acceso a estadísticas en cuanto a sus ganancias por mes o semana, comentarios y calificaciones del consumidor y listas de los platillos del más al menos vendido.

## Metodología

Se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativa descriptiva. Según Sabino (1992), tiene la intención de describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos, en este caso los conjuntos utilizados fueron restaurantes con menos de seis meses en operación. Las características a describir fue la percepción que estos tienen sobre el uso de las aplicaciones *delivery service*.

Para poder llevar a cabo esto, se realizaron 10 entrevistas a dueños de microempresas con ese tiempo de operación en las colonias Jardín Balbuena y Roma Norte de la CDMX. La Jardín Balbuena se ubica en la delegación Venustiano Carranza y la Roma Norte en la delegación Cuauhtémoc. En la figura 3 se observa que estas delegaciones se ubican en entre las cinco de la Ciudad de México con más número de unidades comerciales.

Durante las entrevistas se realizó una grabación de voz para poder analizar adecuadamente la información. Después de completar las diez entrevistas, se procedió a realizar una tabla que sintetizara adecuadamente la información necesaria para atender a los objetivos de la investigación. Esta información se resumió en una tabla donde se mostrará primeramente el número de empleados con los que cuenta la empresa, ya que de esto depende si se clasifica como "microempresa". Después de esto, el tiempo que lleva operando. Si cuentan con servicio a domicilio para saber si se han visto interesados en realizarlo y sus razones principales para hacerlo. También se describen las estrategias que se han utilizado en *marketing* para tener una idea si es que ya han utilizado herramientas tecnológicas para ello.

La siguiente parte aborda el tema de las apps de *delivery service*. Primeramente, si las conocen, si se han informado de su funcionamiento y cuáles son las que más les han atraído y por qué. En caso de no conocerlas, se les da una pequeña explicación de cómo funcionan y las

comisiones que manejan. Ya con esto, se procede a preguntar si les parece una estrategia útil no sólo para publicidad y ventas si no para conocer mejor su mercado y competencia.

## Resultados

La siguiente tabla resume las entrevistas realizadas, en las que se preguntó a microempresarios su opinión sobre las apps de *delivery service*, tanto como herramienta de promoción de sus productos como para aumentar sus ventas. Si no conocían dichas aplicaciones se les daba una breve explicación. Los resultados se muestran en la Tabla 3:

TABLA 3. RESULTADOS DE ENTREVISTAS A MICROEMPRESARIOS  
 SOBRE APPS DE *DELIVERY SERVICE*

Nombre de la empresa	Giro	Número de empleados	Tiempo en servicio (meses)	Servicio a domicilio	Estrategia de marketing	Conocen las apps delivery service	Motivo de uso/ no uso	La ven como una estrategia útil
Érase una vez	Cafetería	3	6	Sí, extiende área de ventas	Volanteo y Facebook	Sí, cuentan con Sin Delantal. Conocen Ubereats y Rappi y trató de inscribirse en todos	Las otras dos se les hacen muy caras y no pueden subir costo de productos. Piensa que trabajaría para ellos	Sí
Saramí	Pastelería	2	1	No, no tiene los recursos aún para hacerlo	Facebook, páginas de la colonia	Las conoce, pero aún no se informa al respecto	UberEats se le hace viable porque mucha gente la conoce. Piensa que es la más popular	Sí
Queremos panqué	Panadería	2	2	No, tienen los recursos ni ha cotizado para hacerlo, pero sí se le haría útil	Volanteo, promociones, Facebook	Sí, inició trámite de UberEats	Se le hacen muy caras. Incluso la que cobra menos comisión se le hace muy alta	Sí
Cómeme	Fonda	6	3	Sí, tienen mercado con personas mayores que utilizan más este servicio	Páginas de la colonia	Conoce Sin Delantal	Requiere personal extra para utilizarlas y las comisiones de todas se les hacen altas	Sí

Crepas y waffles	Cafetería	3	6	Sí, se obtienen ganancias de venta en local y a domicilio	Facebook	Sí, maneja UberEats	Cuenta con UberEats. Sí se le hace viable aún con la comisión. Las demás no las conocen.	Sí
Mi lindo Michoacán	Fonda	4	6	No, los clientes que frecuentan el lugar no se encuentran cerca del local.	Volanteo y lonas	Sí, conoce más Sin Delantal	Se le hacen caras, todavía viable el 15%	Sí
La casa del chamorro	Taquería	2	3	Sí, sólo genera aproximadamente 2% de las ganancias	Volanteo y Facebook	Sí los ha escuchado, pero no sabe cómo funcionan	Sólo el 17% se le hace viable, las demás se les hace muy caras porque piensa que esas empresas no hacen gran parte del trabajo	Sí
Naturalmente	Restaurante	2	1	Sí, genera más ganancias con servicio a domicilio que en el local	Volantes	Sí los ha escuchado, pero no sabe cómo funcionan	No, tendría que incrementar precio para cubrir comisiones	Sí
Café Kfe	Cafetería	2	1	Sí, pero es muy poco y muy cerca de la zona de trabajo	Volantes, hablar con la gente, Facebook a conocidos	No	Tendría que subir costos de los productos y no se daría abasto para entregar con el que cobra menos comisión	Sí
Arepa Somos	Restaurante	2	6	Sí, muy poco y muy cerca de la zona de trabajo	Redes sociales, volanteo, grupos de WhatsApp, páginas de Facebook	Sí, conoce todos y sabe cómo funcionan	Quiere implementar Sin Delantal, los demás se les hace muy alta la comisión	Sí



Nombre de la empresa	Giro	Número de empleados	Tiempo en servicio (meses)	Servicio a domicilio	estrategia de marketing	conocen las apps delivery service	Motivo de uso/ no uso	La ven como una estrategia útil
Érase una vez	Cafetería	3	6	Sí, extiende área de ventas	Volanteo y Facebook	Sí, cuentan con Sin Delantal. Conocen Ubereats y Rappi y trató de inscribirse en todos	Las otras dos se les hacen muy caras y no pueden subir costo de productos. Piensa que trabajaría para ellos UberEats se le hace viable porque mucha gente la conoce. Piensa que es la más popular	Sí
Saramí	Pastelería	2	1	No, no tiene los recursos aún para hacerlo	Facebook, páginas de la colonia	Las conoce, pero aún no se informa al respecto		Sí
Queremos panqué	Panadería	2	2	No, tienen los recursos ni ha cotizado para hacerlo, pero sí se le haría útil Sí, tienen mercado con	Volanteo, promociones, Facebook	Sí, inició trámite de UberEats	Se le hacen muy caras. Incluso la que cobra menos comisión se le hace muy alta	Sí
Cómeme	Fonda	6	3	personas mayores que utilizan más este servicio Sí, se obtienen ganancias de venta en local y a domicilio	Páginas de la colonia	Conoce Sin Delantal	Requiere personal extra para utilizarlas y las comisiones de todas se les hacen altas	Sí
Crepas y waffles	Cafetería	3	6		Facebook	Sí, maneja UberEats	Cuenta con UberEats. Sí se le hace viable aún con la comisión. Las demás no las conocen.	Sí

Mi lindo Michoacán	Fonda	4	6	No, los clientes que frecuentan el lugar no se encuentran cerca del local.	Volanteo y lonas	Sí, conoce más Sin Delantal	Se le hacen caras, todavía viable el 15%	Sí
La casa del chamorro	Taquería	2	3	Sí, sólo genera aproximadamente 2% de las ganancias	Volanteo y Facebook	Sí los ha escuchado, pero no sabe cómo funcionan	Sólo el 17% se le hace viable, las demás se les hace muy caras porque piensa que esas empresas no hacen gran parte del trabajo	Sí
Naturalmente	Restaurante	2	1	Sí, genera más ganancias con servicio a domicilio que en el local	Volantes	Sí los ha escuchado, pero no sabe cómo funcionan	No, tendría que incrementar precio para cubrir comisiones	Sí
Café Kfe	Cafetería	2	1	Sí, pero es muy poco y muy cerca de la zona de trabajo	Volantes, hablar con la gente, Facebook a conocidos	No	Tendría que subir costos de los productos y no se daría abasto para entregar con el que cobra menos comisión	Sí
Arepa Somos	Restaurante	2	6	Sí, muy poco y muy cerca de la zona de trabajo	Redes sociales, volanteo, grupos de WhatsApp, páginas de Facebook	Sí, conoce todos y sabe cómo funcionan	Quiere implementar Sin Delantal, los demás se les hace muy alta la comisión	Sí

Fuente: elaboración propia (2019)

## Discusión

Primeramente, comparando la información obtenida con los problemas que enfrentan las microempresas en el área tecnológica, podemos observar que se tiene un retraso en este ámbito y las microempresas se adaptan a desarrollar sus procesos con tecnología obsoleta.

Analizando los cinco componentes que mencionan Brown y Moberg (1998) para medir la tecnología en las organizaciones dentro de las microempresas a las que se acudió, se observa lo siguiente:

- Índice de mecanización: Este es alto, ya que los trabajadores están continuamente utilizando los equipos que tienen a su disposición. Son pocas máquinas y pocas personas las que lo operan, por lo que la mecanización en cuanto a su uso es alta.
- Novedad del equipo: Este es muy bajo. En general se ocupan máquinas básicas para preparar alimentos (como estufas, freidoras, hornos, etc). Sólo dos de estas microempresas utilizan el Internet para recibir y enviar pedidos a domicilio.
- Niveles de conocimiento en los procesos de transformación: El nivel de conocimiento para llevar a cabo los procesos es muy bajo y casi todos empíricos.
- Flexibilidad y adaptabilidad del proceso: Los procesos no son tan estandarizados y todos los equipos que se utilizan tienen más de un uso.

Sobre los problemas que enfrentan las microempresas, Solleiro y Castañón (1998) mencionan que las microempresas no tienen información acerca de los créditos que pueden obtener y la burocracia para hacerlo les afecta mucho. Las microempresas, por lo tanto, sobreviven al día y se acostumbran a ganar lo justo para seguir operando sin intenciones de innovar, como se vio anteriormente en el análisis tecnológico.

Hott y Toro (2011) mencionan en su estudio que los microempresarios entrevistados están conscientes de la importancia que tiene el Internet para dar a conocer sus productos y llegar a más clientes. Las empresas que utilizan Sin Delantal y Uber Eats señalan que ha sido beneficioso para expandir su negocio y ampliar su clientela. Debido a que México es un país en desarrollo, la tasa de crecimiento de uso de Internet es muy alta, tal como se observa en la figura 2. Esto significa que cada vez hay más usuarios de éste en México. Una empresa que entiende la importancia del Internet entiende la importancia del *e-marketing*, y tal como mencionan Amit y Zott, (2011), se pudo ver que éste tiene un aspecto positivo dentro de las microempresas que lo utilizan.

Según Verhees et al. (2014), la orientación al mercado por parte de las microempresas tiene una influencia muy positiva en las organizaciones, esto concuerda con lo observado en los resultados, ya que, en las microempresas, se puede ver que, debido a su tamaño y poco personal, es más sencilla la interacción con los clientes. Asimismo, Martín et al. (2007) señala que, muchas decisiones radican directamente en los propietarios, quienes son los principales responsables de la innovación y expansión de sus negocios. De esta forma, darles a conocer los beneficios de las aplicaciones de *delivery-service* y sus porcentajes de comisión fue sencillo y rápido. Algunos de ellos, incluso llegaron a analizar cuál les convenía más en el momento de darles a conocer la información.

Algo muy beneficioso para las microempresas que proporcionan dichas aplicaciones son estadísticas de sus ventas y comentarios de los clientes sobre su experiencia en los pedidos. Como concluye Martín *et al.*, (2007), para las empresas pequeñas es importante identificar y conocer las necesidades de su mercado para poder definir sus planes de *marketing*. La mayor parte de las empresas entrevistadas conocen su mercado y tienen idea de a quienes va dirigido su producto. Algunas de ellas utilizaron Facebook para dar a conocer sus productos al iniciar

operaciones. Sin embargo, ninguna de ellas conoce estas herramientas tecnológicas (Facebook y apps) como una forma de conocer su mercado y enfocar su plan de *marketing* a él.

Esto también nos conduce a la aceptación tecnológica, la cual es un aspecto muy importante para que las aplicaciones se usen y se den a conocer como herramientas útiles. En América Latina la tasa de crecimiento de Internet en la última década ha sido muy alta, como se observa en la tabla 1. A pesar de que sólo el 18% de las páginas web pertenecen a las PYMES, se ve un interés importante por parte de las microempresas para implementar el *e-commerce*. Comparándolo con los datos obtenidos en las encuestas, se pudo observarse que sí se ve un alto interés e incluso todas ellas piensan que este tipo de tecnología es muy útil para expandir su mercado. Sin embargo, sus preocupaciones principales son si tendrán ganancias debido a las altas comisiones de las aplicaciones y si podrán ser capaces de atender todos los pedidos que lleguen debido a su poco personal y espacio, esto concuerda con Hott y Toro (2011), quienes mencionaron que el uso de estas aplicaciones requiere un gasto que algunas microempresas no son capaces de absorber.

Sin embargo, Barefoot y Szabo (2010) mencionan que el uso de las aplicaciones web como herramientas para publicidad casi siempre requieren una persona dedicada a su manejo y actualización. Esto implica inversión extra de recursos humanos y de tiempo. Otra desventaja del uso de estas aplicaciones es la información que los usuarios pueden compartir y se vuelve visible para todos los posibles clientes (Henning-Thurau, 2004). Fotos y críticas negativas pueden afectar mucho más a las pequeñas empresas que intentar posicionarse en el mercado que a empresas grandes.

También hay que resaltar la importancia de contar con una estrategia adecuada para cumplir con los objetivos en el momento de integrar una nueva tecnología, como en este caso el *marketing* digital, ya que de lo contrario se presentarán dificultades durante el manejo de éstas o el trabajo extra que conllevarán. Las PYMES por lo general presentan debilidades en cuanto a la planificación de estrategias y evaluación de ventajas y desventajas al momento de innovar en cualquiera de sus áreas (Rubio y Aragón, 2009). Para lograr un desarrollo idóneo, las PYMES deben tener conocimiento de los desarrollos tecnológicos que pueden ser de utilidad según sus necesidades. La mejora en este punto no solamente es trabajo de los empresarios, si no que se debe llevar a cabo a nivel de gobierno, ya que es necesario aumentar la inversión en investigación y desarrollo en general para poder llevar esto a cabo (Howard, 2001).

Un estudio realizado en Malasia (Chong *et al.*, 2018), cuyo objetivo fue conocer la perspectiva de los dueños de restaurantes acerca de las aplicaciones móviles arrojó como principales motivaciones para implementar este tipo de tecnología el aumentar las ventas de la empresa, seguido por incrementar su número de clientes y dar a conocer sus platillos dentro de su zona de ventas. Estas también se encontraron como principales motivaciones de los empresarios entrevistados.

Por otro lado, Chong *et al.*, (2018) describen como principal razón para no implementarla la desconfianza que genera el estado en el que lleguen los platillos al consumidor. Dentro de estas razones también se encuentra el costo que implica el uso de las aplicaciones y el poco control que se tiene para utilizarlas. En el caso de los resultados de este artículo, se encontró que el mayor impedimento para hacerlo es el factor económico.

## Conclusiones

Las microempresas mantienen un perfil bajo en cuanto a tecnología e innovación. Sin embargo, están conscientes de la importancia del Internet tanto para ellos como operadores, como para los clientes que los visitan. Por lo tanto, ven en el *e-commerce* una buena estrategia para dar a conocer sus productos y aumentar sus ventas. De igual forma, la entrega a domicilio representa un factor importante para todas ellas, ya que gran porcentaje de sus ventas son por este medio.

El primer obstáculo y más importante que los microempresarios perciben de las aplicaciones *delivery service* son las altas comisiones y, en caso de Uber Eats, la inversión inicial. El problema no es la aceptación tecnológica, ya que el uso de estas aplicaciones es fácil y la mayoría de los empresarios han escuchado de ellas. Muchos de ellos estarían dispuestos a utilizarlas si tuvieran una comisión máxima del 17%, como lo tiene la aplicación Sin Delantal.

Para ayudar a estas microempresas a dar a conocer sus productos para ampliar su mercado y por lo tanto disminuir sus probabilidades de quiebra, sería conveniente formar nuevas aplicaciones con porcentajes de comisión menores a las que se encuentran en el mercado o que las ya existentes creen planes más convenientes para empresas por tamaño.

Otra alternativa que tendría mucho impacto dentro de estas microempresas sería que el gobierno creara una app gratuita o con una comisión muy baja para que estas pudieran promocionar sus productos, claro bajo ciertos lineamientos y requisitos. Esto le daría altas oportunidades a micro y pequeñas empresas y muy probablemente aumentarían su tiempo de vida de manera importante gracias al uso de la tecnología.

Existe también la posibilidad de un cooperativismo entre empresas para así entre dos o varias poder absorber el costo de las comisiones. Según Hoffmann y Schlosser (2001), la cooperación aumenta el interés de los directivos por el desarrollo tecnológico, mejora la posición tecnológica de las PYME cooperantes y permite impulsar proyectos y actividades que no se podrían emprender aisladamente, bien por la escasez de recursos financieros, bien por falta de experiencia comercial o tecnológica.

## Bibliografía

- Amit R. y Zott C. (2011). Value creation in e-business. En *Strategic Management Journal*, 22: 493-520. 2019.
- Barefoot D. y Szabo, J.. (2010). *Friends with benefits: a social media-marketing handbook*. EUA: No Starch Press.
- Benavides, C. (1998). *Tecnología, Innovación y Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Brown, C. y Moberg, D. (1993). *Teoría de la organización y la administración*. México: Limusa.
- Carson, D., Cromie, S. McGowan, P. y Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London, UK. Prentice Hall.
- Chong Lily, Goh See-Kwong, NG Soo-Ryue y Wong Shiun-Yi. (2018). Outsourcing to online food delivery services: perspective of food and drinks business owners. En *Journal of Internet Banking and Commerce*, 45: 20-39. 2010, De Web of Science Base de datos.
- De la Hoz Suárez Aminta, De la Hoz Suárez Betty y Flores Urbáez, Matilde. (2008). Perfil tecnológico de una empresa de alimentos. En *Pensamiento & Gestión*, 25: 78-93.
- Donthu, N. y Garcia, A. (1999). The internet shopper. En *Journal of advertising research*, 39: 52-58.
- Gulati R. y Garino J. (2015). Get the right mix of bricks and clicks. En *Harvard Business Review*, 78: 107-114.
- Henning-thureau, T.. (2004). Electronic word of mouth via consumer opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. En *Journal of Interactive Marketing*, 18: 38-52.
- Hoffmann W.H. y Schlosser, R.. (2001). Success Factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises. An empirical study. En *Long Range Planning*, 34: 357-381.
- Hott Vidal Klaus Daniel y Toro Oyarzún Sebastián Andrés. (2011). *Sistema para la Implementación Masiva de Delivery Online de Comida*. Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Howard Félix. (2001). *Obstáculos al desarrollo de las PYMES causadas por el Estado*. Chile: McGraw-Hill.
- INEGI. (2009). *Censos económicos 2009*. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. INEGI, México.
- INEGI (2013). *Censos económicos 2014*. INEGI, México. Sitio web: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mdf\\_ce2014.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mdf_ce2014.pdf)
- INEGI (2014). *La industria restaurantera en México, censos económicos 2014*. INEGI, México.
- Internet World Stats. (2019). *Internet Usage Statistics. 2020, de Usage and Population Statistics*. Consultado en: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Kimes Sheryl E. (2011). *The Current State of Online Food Ordering in the U.S. Restaurant Industry*. USA: Cornell Hospitality Report.
- Martín Santana Josefa y Cabrera Suárez María Katiusk (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. En *Cuadernos de Gestión*, 7: 81-96.
- Mondragón Brandon Stiwen, Ríos Taborda Carlos Stiven y Velázquez Parra María Alejandra. (2019). *Aceptación de app móvil como objeto tecnológico de apoyo de ventas y pedidos en tiendas de comidas rápidas de Villavicencio*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Payo Alberto. (2019). *Juego de Glovos: así se configura el tablero de las apps de entrega de comida a domicilio en el mundo*. 2020. Bussiness Insider. Consultado en: <https://www.businessinsider.es/mercado-apps-entrega-comida-domicilio-432741>
- Sabino Carlos. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Panamericana
- Sánchez Trejo Gabriel (2009). *La investigación académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos; Consorcio de Universidades Mexicanas*. Primer Congreso Internacional sobre la MIPYME en México.
- Solleiro José Luis y Castañón Rosario. (1998). *Talleres para la promoción de la mciro, pequeña y mediana empresa*. México: Senado de la Republica.
- Statista. (2019). Online Food Delivery. 2019, de Statist. Consultado en: <https://www.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/worldwide>.

- Tavera Juan Fernando y Londoño Beatriz (2014). Factores Determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en países emergentes. En *Revista Ciencias Estratégicas*, 22: 101-119.
- Ting-Chung Huang, Timothy Jeonglyeol Lee y Kuan-Huei Lee (2009). Innovative E-commerce Model for food tourism products. En *International Journal of Tourism Research*, 11: 595-600.
- Verhees, F. y Meulenbergh, M. (2014). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. En *Journal of Small Business Management*, 42: 134-154.
- Villarroel Luis. (2013). *Plan de negocios y el aplicativo Web para brindar el servicio de pedidos de comida a domicilio por internet para los principales restaurantes de la ciudad de Quito*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Ecuador
- Pyramid Research. (2010). *World Internet Usage News and World Population Stats*. Consultado en: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Rubio Bañón Alicia y Aragón Sánchez Antonio. (2009). Recursos Críticos y estrategia en la PYME industrial. En *Research Gate*, 846: 193-212.

## La confianza organizacional vista desde la perspectiva de Los Sistemas Complejos Adaptativos

*Organizational trust seen from the perspective of Adaptive Complex Systems*

**Carmen Hernández Cansino\***

ORCID: 0000-0003-1403-5231

Recibido el 3 de diciembre de 2019; aceptado el 28 de febrero de 2020

### Resumen

El objetivo del presente artículo es comprender el término de la confianza organizacional desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos. La metodología utilizada es un análisis teórico sobre la confianza como un elemento esencial que se encuentra en el seno de las organizaciones como parte de un mecanismo interno que permite la comunicación y la cooperación entre los miembros de las mismas, por lo tanto, se parte de la idea de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos y dentro de ellas la confianza como componente regulador no lineal con retroalimentaciones en diferentes niveles jerárquicos organizacionales que le permiten autoorganizarse y adaptarse. De esta manera, se pretende que los resultados que se obtengan contribuyan al aporte teórico de los sistemas complejos adaptativos en las organizaciones, haciendo un enfoque sobre la confianza como un producto complejo adaptativo que se encuentra presente en los funcionamientos y disfuncionamientos organizacionales.

**Palabras clave:** Confianza, sistemas complejos adaptativos, cooperación.

**Código JEL:** M14, M21, Z13.

---

\* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.



#### ABSTRACT

The objective of this article is to understand the term of organizational trust from the perspective of Adaptive Complex Systems Theory. The methodology used is a theoretical analysis about the trust as key element found within organizations as part of the internal mechanism that allows communication and cooperation between their members, therefore, the principal idea is that organizations are complex adaptive systems and the trust is a nonlinear regulatory component with feedbacks at different organizational hierarchical levels that allow it to self-organize and self-adapt. In this way, we expect that the results obtained help to the theoretical contribution of complex adaptive systems in organizations, focusing on trust as a complex adaptive product that is present in the organizational functions and dysfunctions.

**Keywords:** Trust, complex adaptive systems, cooperation.

**JEL Code:** M14, M21, Z13.

---

## Introducción

La confianza permite llevar a cabo una red de mecanismos formales e informales en las organizaciones a través de las interacciones de los actores organizacionales entre los diversos niveles jerárquicos, por lo que juega un papel importante en los procesos estratégicos de las organizaciones. Partimos de la noción de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos, de carácter social, compuestos de seres humanos, como sus integrantes básicos, que llevan a cabo diversas funciones dentro de una estructura organizacional para cumplir con los objetivos impuestos, donde existen propiedades que adquieren valores y que generan nuevas estructuras emergentes, resultado de los procesos de interacción entre sus integrantes (Lara-Rosano, 2011).

De esta manera, el objetivo del presente artículo es comprender el término de la confianza organizacional desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos. La metodología utilizada es un análisis teórico sobre la confianza debido a que se le considera como un elemento esencial que se encuentra en el seno de las organizaciones como parte de un mecanismo interno que permite la comunicación y la cooperación entre los miembros de las mismas, por lo tanto, se apoya la idea de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos y que dentro de ellas la confianza es un componente regulador no lineal con retroalimentaciones en diferentes niveles jerárquicos organizacionales, lo que le permite autoorganizarse, adaptarse y cambiar de forma impredecible.

Además, se pretende con los resultados contribuir al aporte teórico de los sistemas complejos adaptativos en las organizaciones, haciendo un enfoque sobre la confianza como un producto complejo adaptativo que se encuentra presente en los funcionamientos y disfuncionamientos de las organizaciones. Con base en lo antes planteado, se considera que la confianza es capaz de generar relaciones de caos, así como de orden y que para regularla, las organizaciones requieren la implementación de un management estratégico.

Con el fin de desarrollar nuestra propuesta, se presentan los siguientes apartados: En el primero, se hace referencia al cuadro conceptual sobre qué son los sistemas complejos

adaptativos, sus características y funcionamientos. En el segundo apartado, se aborda a las organizaciones y a la confianza como sistemas complejos adaptativos. Finalmente, se plantea la propuesta de considerar a la confianza como un sistema complejo adaptativo y las reflexiones sobre dicho tema.

## 1. Los Sistemas Complejos Adaptativos

La Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos surge a partir de la búsqueda de alternativas para responder a nuevas problemáticas y desafíos organizacionales (Meraliand & Allen, 2011). Dicha teoría nos permite un acercamiento a la comprensión de la complejidad organizacional, con lo que se establecen enfoques para el desarrollo de controles y de posibles respuestas a los factores imprevistos en las organizaciones. El pensamiento sistemático surgió a mitad del siglo XIX, sobre todo en la disciplina de la biología, lo que introdujo la discusión sobre si las relaciones de las partes componen en realidad un todo y si es necesario que el reconocimiento de ese todo pueda ser la expresión de sus relaciones y no sólo explicarlo como la suma de sus partes (Tarride, 1996).

El enfoque de los sistemas complejos adaptativos enfatiza la generación de nuevas realidades a través de la interacción de sus elementos, debido a que su principal aportación es que sus partes o sus elementos son capaces de desarrollar capacidades de adaptación (Labrador, 2006), por lo que se adaptan a las condiciones del contexto a través de la autoorganización, donde sus estructuras son disipativas y son capaces de evolucionar (Contreras, Barbosa y Castro, 2012).

En esta perspectiva, nosotros consideramos que la teoría de los sistemas complejos adaptativos nos ofrece recordar que las organizaciones son sistemas no lineales, que son sensibles tanto a eventos propios, como a los que tienen que ver con el ambiente externo en el que se encuentran. Además, enfocar a las organizaciones desde esta perspectiva, aumenta en gran medida el análisis de las posibilidades para hacer frente a los cambios de los entornos a los que están expuestas, sobre todo, como lo menciona Labrador (2006), cuando dichos cambios superan la capacidad de examinar, de anticipar y de controlar los mecanismos estratégicos que puedan otorgar un control central a las organizaciones.

Es por esto que dicha teoría hace posible estudiar a las organizaciones a partir de una descomposición de sus elementos, debido a que surgen emergencias entre las relaciones complejas de sus actores, que como lo menciona Castaingts (2017), son productos que no se encontraban anteriormente en el sistema y que generalmente van cambiando.

### ¿Qué es un Sistema Complejo Adaptativo?

Un sistema complejo adaptativo está constituido por agentes, quienes interaccionan entre ellos y con sus ambientes, de tal forma que dichas interacciones generan los fenómenos de emergencias. Las emergencias forman parte de una propiedad de los Sistemas Complejos Adaptativos y se trata de un proceso de creación de fenómenos que se dan a partir de la interacción entre los agentes y con su medio ambiente (Lepicard, 2010).

Los agentes pueden ser de naturaleza variada de acuerdo al sistema al que pertenezcan: Pueden ser animales, personas, un grupo de personas, una institución, un órgano, una célula, una enzima, entre otros elementos que sean capaces de interactuar y formar un sistema

(Lepicard, 2010). Las interacciones entre los agentes están basadas en reglas, las cuales pueden variar debido a la constante adaptación de éstos a su medio ambiente y de acuerdo a las experiencias que van acumulando (Holland, 2004).

En este contexto, las estrategias utilizadas por los agentes de un sistema complejo adaptativo van cambiando con el paso del tiempo, y tienen mucho que ver con sus interacciones y las emergencias que surjan de ellas, las cuales pueden tener tres posibilidades de acuerdo a Castaingts (2015a): La primera implica una cooperación entre los componentes del sistema, la segunda involucra procesos cíclicos, donde se alternan periodos positivos con periodos negativos de adaptación, y el tercero se refiere a una adaptación negativa con procesos conflictivos.

Por tanto, los sistemas complejos adaptativos conllevan a la incertidumbre entre las interacciones de los agentes, debido a que su aprendizaje y la autoorganización entre ellos implican comportamientos emergentes que dependiendo de las tres posibilidades mencionadas anteriormente, podrían llegar a hacer mejoras en el sistema o no.

Un sistema complejo adaptativo puede definirse con las siguientes características comunes (Castaingts, 2015: 72-73):

*“- Se trata de una colección de elementos diversos.*

*- Ellos están conectados entre sí y son interdependientes.*

*- Existe un conjunto de realimentaciones (“feedback”) que es un mecanismo de control por medio del cual, una señal de salida se dirige hacia la entrada para regular el proceso y de retroalimentaciones (acciones hacia atrás) en el proceso de relaciones entre los elementos.*

*- Las relaciones entre los elementos están determinadas por reglas.*

*- El sistema tiende a adaptarse frente a los cambios de su entorno modificando las reglas.*

*- Generan fenómenos nuevos denominados “emergencias”.*

Además de estas cualidades, un sistema complejo adaptativo también posee las siguientes características:

- Tienen modelos internos. Los modelos internos al sistema se refieren a las anticipaciones y predicción. Es decir, seleccionan experiencias para convertirlas en modelo interno de anticipaciones.

- Se pueden desagregar en bloques de construcción<sup>1</sup>. Se trata de la capacidad para descomponer en partes algo, es decir, descomponer en bloques y luego, usar la capacidad de hacer un número grande de combinaciones en estos bloques.

---

<sup>1</sup> Los bloques de construcción en un sistema complejo se puede realizar debido a que éste está compuesto en forma jerárquica por subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales contiene a su vez sus propios subsistemas y así sucesivamente hasta llegar a ciertos componentes elementales del sistema complejo y que presenta en todos sus niveles interacciones y retroalimentaciones de carácter no lineal y dinámico (Lara-Rosano, 2011).

- Los sistemas complejos pueden tender a la adaptación, pero no son predecibles<sup>2</sup>, sus relaciones son tan complejas que no es posible hacer una previsión sobre su evolución.

- Los sistemas pueden y suelen tener averías.

- Hay sistemas estables y sistemas robustos. Un sistema estable es aquel que regresa al equilibrio ante perturbaciones. Un sistema robusto es aquel que logra sobrevivir ante pérdidas o adiciones importantes de elementos a su sistema.

- Existen sistemas complejos los cuales se organizan con jerarquías; es el caso de una buena parte de los sistemas humanos sociales.

- Los ajustes provienen de la cosmovisión<sup>3</sup> que da sentido a las acciones de los agentes y dentro de la cual realizan sus aprendizajes. La cosmovisión también está sujeta a los Sistemas complejos adaptativos.

- Los agentes tienen memoria y capacidad limitada por la información que disponen y por la capacidad de poner esta información en procesos de comprensión.

- La acción de un agente depende de lo que él espera de la acción de los otros agentes. Implica causalidad recíproca.

- Es fundamental subrayar que en los sistemas complejos adaptativos sobrevive el más apto y no el más fuerte ni el más capaz”.

Las retroalimentaciones generadas entre los agentes de los sistemas complejos adaptativos hacen posible la convergencia entre ellos, sin embargo, dichas retroalimentaciones pueden tener o no un efecto estabilizador.

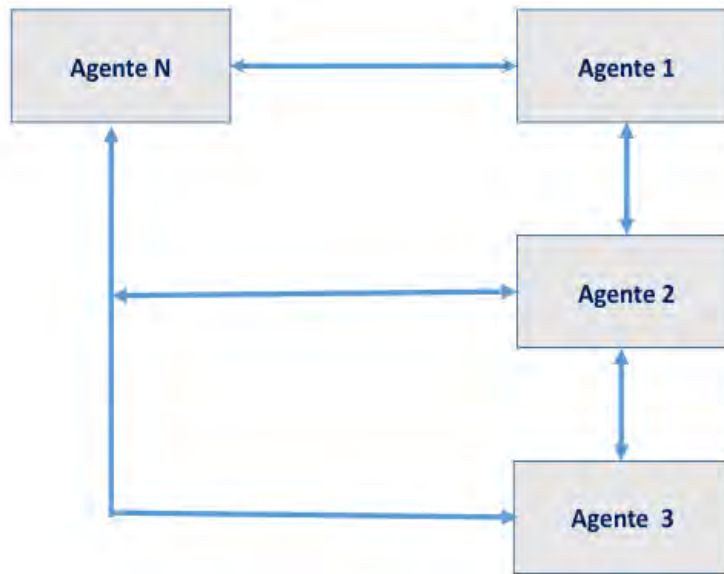
En la figura 1, se muestra una multiplicidad de redes de interacciones entre los agentes de un sistema complejo adaptativo, donde sus flujos son de carácter no lineal y dinámico, que contienen retroalimentaciones (positivas o negativas), donde aparecen propiedades emergentes que no se presentan en un principio en ninguno de sus componentes.

---

2 Los sistemas complejos no son deterministas. El determinismo sostiene que el pasado determina el presente, que conocido el origen de un fenómeno y la línea de tiempo del pasado, se conduce al presente, por lo que se puede anticipar o predecir el futuro (Maldonado, 2014).

3 La cosmovisión implica la forma de concebir el mundo. No sólo hay una forma de concebir al mundo que nos rodea sino que, como lo menciona Ricardo Varela (Varela 1997; citado por Castaingts, 2011), implican “Un conjunto de signos y símbolos que transmiten conocimiento y portan información, portan valores, suscitan emociones y sentimientos y expresan ilusiones y utopías”.

FIGURA 1: INTERACCIÓN Y CAUSALIDAD RECURSIVA ENTRE LOS AGENTES



Fuente: Agregado propio con base en Lepicard, 2010.

De esta forma, se considera que las organizaciones cumplen con las características de los sistemas complejos adaptativos y que los agentes en su caso, son los actores organizacionales, quienes hacen posible las diversas relaciones e interacciones para el funcionamiento de las mismas, donde el orden que resulta entre los procesos de aprendizaje de los actores, tal como lo señala Eoyang (2011), constata que las organizaciones se encuentran generalmente abiertas a influencias de entornos turbulentos, donde se generan comportamientos no planeados o emergentes.

A menudo, se reconoce que la capacidad de responder a eventos emergentes respalda los procesos de cambio orgánicos (en lugar de mecánicos) y de abajo hacia arriba (en lugar de arriba hacia abajo). Dichas influencias pueden afectar de forma positiva o negativa a las organizaciones, por lo que cuando nos referimos al pensamiento de los sistemas complejos adaptativos, se deja abierto el cuestionamiento sobre si realmente los actores mejoran su desempeño. No obstante, en cualquiera de los casos, ya sean emergencias positivas o negativas, ambas surgen del aprendizaje entre los actores organizacionales, haciendo que existan cambios y autoorganización, debido a que se trata de una manifestación que promueve la adaptación constante de dichos actores y por ende en las organizaciones.

Los cambios que se producen en la dinámica organizacional implican a la vez incertidumbre y frente a la incertidumbre los actores necesitan aumentar aquellas estrategias que resulten eficaces y reducir las que no lo son. Por esta razón, la red de enlaces que surge entre los actores organizacionales tiene muchos circuitos de retroalimentación, los cuales provienen de los comportamientos de los actores, de sus hábitos, de sus costumbres, de su cultura y que en conjunto con la cultura de la organización se establece en un sistema de fiabilidad sobre el comportamiento del otro.

## 2. Las organizaciones y la confianza como sistemas complejos adaptativos

### Las organizaciones

Las organizaciones como sistemas complejos adaptativos son configuradas a partir de un resultado emergente que surge de las interacciones aleatorias entre los actores que las conforman en un proceso de prueba y error (Thietart & Forgues, 2011). Además, las organizaciones tienen relaciones complejas adaptativas con otras organizaciones.

En consecuencia, las organizaciones se pueden analizar con base en los principios y características de los sistemas complejos adaptativos, debido a que como lo señalan Alfaro, Diaz, y Alvarez (2013), las organizaciones buscan ajustarse al ambiente, por lo que desarrollan procesos de evolución y coevolución que surgen de las interrelaciones e interacciones de sus elementos. Además, los hitos importantes recalcados hacia los aspectos del pensamiento gerencial y del aseguramiento de resultados planificados en las organizaciones crea la necesidad de tomar decisiones en situaciones muy complejas, por lo que las estrategias no deben ser sólo lineales, sino adaptativas. De hecho, las organizaciones, tienen propiedades que adquieren valores a través de los procesos de interacción entre los integrantes de las mismas (Lara-Rosano, 2011), en este caso, a través de los actores organizacionales.

Dichas propiedades definen el estado y la composición sistemática de la configuración organizacional, por lo que los procesos adaptativos nos proporcionan visiones de desorganización y de reorganización de manera sucesiva. Asimismo, cualquier tipo de organización necesita estar preparada para los cambios (Roncalli, 2011), que le permitan tener ciertas resistencias a las perturbaciones de su entorno. Hacia una definición de lo que es una organización desde el enfoque de los sistemas complejos, presentamos a continuación dos definiciones de dicho término, con lo que se pretende remarcar algunos aspectos de la misma para su mejor comprensión. La primera definición corresponde a Montaña (2004), donde señala que:

*La organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus. Las fronteras-físicas y legales-, los objetivos, estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia; de ahí la importancia del esfuerzo académico por hacerla inteligible (5).*

La segunda definición trae la mención de considerar a la organización desde la perspectiva de un sistema abierto, donde dicho enfoque se refiere a que la organización se encuentra en constante interacción con el medio que la rodea y que, de hecho, es uno de los puntos clave en una organización vista como un sistema complejo adaptativo: "Las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los

sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos con y constituidos por los ambientes en los cuales operan” (Barba y Solís, 1996: 48).

Con base en lo anterior, desde una perspectiva propia hacia una definición del término organización desde el enfoque de los sistemas complejos adaptativos, en un primer acercamiento tenemos la siguiente definición: “Las organizaciones son sistemas complejos adaptativos de carácter social. Se encuentran formadas por actores organizacionales (individuos que las integran), quienes básicamente son los que hacen posible el cumplimiento de las diversas funciones, objetivos y procesos a través de los flujos de sus interacciones con causalidades recursivas”.

De esta manera se considera que las normas y las reglas de las organizaciones evolucionan en diversos momentos y en diversas etapas dentro de su propia complejidad funcional (Clegg, 2015), no obstante, por su complejidad adaptativa es posible que ciertas reglas existentes puedan persistir en ciertos niveles de las organizaciones. Lo anterior lo podemos explicar con base en Castaingts (2015a), cuando señala que, en un sistema complejo adaptativo, algunas reglas se vuelven más útiles que otras, por lo que mientras unas se disipan, otras más sólo se robustecen frente a los cambios y a las evoluciones.

En consecuencia, las organizaciones como sistemas complejos adaptativos desarrollan nuevas características y atributos en las relaciones que existen entre los diferentes niveles de las estructuras jerárquicas, lo cual hace posible que dichas evoluciones tengan capacidades suficientes para adaptarse y afrontar los diversos retos a los que se enfrentan. En este sentido, los espacios organizacionales como lo mencionan Sáenz, García, Palao y Rojo (2003), pueden permitir el desarrollo de acciones estratégicas que den como resultado emergencias positivas en las organizaciones.

### **La confianza en las organizaciones**

La confianza es un tema que ha llegado a convertirse actualmente en un mito importante en las organizaciones, debido a que las narrativas que le dan sentido al término confianza, rara vez son revisadas. La confianza se considera por un lado como el corazón de las principales preocupaciones organizacionales (Mothe, 1999), y por otro, como una herramienta estratégica simbólica, de tal forma que a través de signos y símbolos organizacionales, se puedan transmitir significados necesarios en la comunicación y en el reforzamiento de los procesos organizativos en el comportamiento de los actores, donde su ausencia puede llegar a ocasionar emergencias negativas y disfuncionamientos<sup>4</sup>.

Por lo antes mencionado, las organizaciones como sistemas complejos adaptativos pueden evolucionar hacia mejoras muy satisfactorias, pero también hacia el fracaso, debido a que los problemas de gestión no sólo se reducen a todo aquello que puede ser percibido. Sobre todo porque los procesos complejos sólo se perciben en un lapso de tiempo corto, ya que no son deterministas, lo que da origen a la incertidumbre, que absorbe a todo aquello que no se

---

<sup>4</sup> Los disfuncionamientos se refieren a las anomalías, perturbaciones y diferencias que surgen en las organizaciones. Sus causas pueden ser múltiples e incluso confusas, y con frecuencia son expresiones simbólicas que se refieren a ciertos desajustes en los comportamientos de los actores (Savall y Zardet, 2006).

puede apreciar a simple vista (Castaingts, 2015a), siendo esto el principal riesgo al fracaso y a los costos ocultos<sup>5</sup>.

Por esta razón, las organizaciones necesitan de la confianza, debido a que juega un papel muy importante entre las interacciones de los individuos que las confirman para llevar a cabo sus funciones y objetivos organizacionales (Dargam, 2011). Además, la confianza en las organizaciones actúa como puente a través de la cual los actores pueden interpretar las relaciones que se generan en éstas, debido a que influye en dichas interpretaciones y en los comportamientos sociales (Robinson, 1996; citado por Campoy y Neveu, 2006).

En tal sentido, los actores organizacionales requieren de una guía que les permita dirigir sus emociones y sentimientos a la hora de actuar, es por ello que como lo señala Castaingts (2011), los actores generalmente lo hacen a través de mitos y de creencias marcados por las relaciones entre ellos para comprender el mundo. En dicha comprensión del mundo, la confianza es un factor importante para generar las guías de comportamiento de los actores, debido a que proporciona los signos<sup>6</sup> y los símbolos<sup>7</sup> necesarios para asociar diversos operadores de la realidad, generando así las representaciones mentales y sociales en los actores.

Las relaciones de confianza desarrolladas en las organizaciones radica en el hecho que son factores claves en la construcción de relaciones durables entre los actores, de tal forma que resaltan aspectos éticos y el clima positivo en las gestiones organizacionales (Chouaib y Zaddem, 2012). La confianza mutua desarrollada en las organizaciones se mantiene en las expectativas sociales de los actores al estar lo suficientemente seguros de la solidez de sus relaciones, que como lo plantean Campoy & Neveu(2007), viene acompañada de un convenio entre los individuos, que permite encontrar propuestas innovadoras cuando la organización lo necesite. De esta manera, para definir el término de lo que es la confianza, nos apoyamos en dos definiciones, que, a nuestro criterio, nos permite la representación de ideas claras sobre dicho término.

La primera definición corresponde a Campoy y Neveu (2007), la cual se ha traducido del idioma francés:

*La confianza se refiere a las expectativas de una relación particular con otra parte, una relación que se desarrolla a lo largo de dos ejes principales (emocionales y calculados) según las características percibidas de la otra parte (su competencia, su benevolencia, su honestidad, etc.). Al estar la confianza intrínsecamente vinculada a la relación con la otra parte, parece apropiado cuestionar la identificación de esta última, a los ojos del empleado, en el caso de la relación salarial (141).*

En la segunda definición consideramos que el autor menciona aspectos imprescindibles de la confianza de una manera muy explícita. Castaingts (2015a), al respecto señala que:

---

5 Los costos ocultos no se pueden identificar por sistemas de información, contables o financieros. Son definidos como la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real (Savall & Zardet, 2009).

6 Los signos se refieren a la relación entre un significado y un significante (Castaingts, 2011).

7 Los símbolos son signos que adquieren una relevancia social (Castaingts, 2011).



*La confianza implica entender, valorar y actuar frente al otro y frente a las reacciones que provocan en él mis actos; implica una relación de verosimilitud, de garantías simbólicas, de ética. La confianza y la ética no son lo mismo, pero entre ellas hay una fuerte relación. No toda la confianza proviene de la ética, pero una ética bien implantada es un conjunto de representaciones sociales que conducen a la confianza (13).*

De esta manera, consideramos desde nuestra perspectiva que la confianza es un mecanismo indispensable para el logro de la cooperación en las organizaciones, donde van inmersos los signos y símbolos, a través de los cuales, los actores pueden interpretar y generar sus comportamientos. Sin embargo, es importante recalcar que las relaciones de confianza no sólo se pueden generar a nivel formal, sino también a nivel informal (Dargam, 2011), puesto que la confianza es considerada como la base de un buen sistema de comunicación. No obstante, siempre existe la posibilidad de que la confianza no sea recíproca, sobre todo cuando el sistema de comunicación no está bien implementado, por lo que su lógica es similar a la del don (Marzano, 2012).

En este aspecto, es importante subrayar que si bien la confianza desencadena un conjunto de compromisos implícitos que generan lealtad, es también cierto que cuando aparecen los disfuncionamientos organizacionales y por ende la desconfianza, éstos pueden incluir aspectos como la duplicidad, la mentira e incluso la traición y el oportunismo.

### **La confianza como mecanismo de cooperación**

La decisión de confiar lleva consigo un riesgo, sin embargo, dicho riesgo requiere al mismo tiempo de un cierto grado de apertura, lo que permite la exposición hacia los actos de otras personas e implica la producción de una carga emocional intensa para la persona que confía. En este sentido, la confianza no es una garantía ni una certeza de que la persona a la que se le da dicha confianza responda de la misma forma al confiador (Acedo y Gomila, 2013).

La falta de dicha garantía es la que produce un conjunto de elementos que causan que existan resistencias en algunos actores para tomar dicho riesgo de confiar (Acedo & Gomila, 2013). No obstante, nosotros consideramos que la confianza es un factor que cada actor debe tener en un principio para iniciar las relaciones laborales, ya que, de otro modo, las organizaciones no podrían existir. En tal sentido, se puede decir que la confianza es un factor muy fácil de quebrantar, pero muy difícil de generar al cien por ciento. Lo anterior provoca una ironía en las relaciones sociales de los actores, debido a que la falta de comprensión de lo que significa la confianza y sobre todo de cómo funciona, da como resultado que múltiples elementos afecten y obstaculicen los flujos de información que existen en los diferentes niveles jerárquicos en las organizaciones, generando conflictos, disfuncionamientos y costos ocultos.

Con base en lo anterior, se considera que existe una elección por parte de los actores para cooperar, esto como lo denominan Richerbé y Nathalie (2007), es parte de su estrategia racional. Sin embargo, en la búsqueda de soluciones organizacionales, siempre será mejor adoptar soluciones donde todos cooperen y elija abandonar sus estrategias individualistas.

En tal sentido, generalmente los seres humanos aspiran a vivir en un mundo seguro y estable (Marzano, 2012), y es por esto que las organizaciones no pueden ser la excepción. Con una visión compartida, la confianza y la buena fe pueden lograr determinar comportamientos

viables para permitir contar unos con otros para llevar a cabo los objetivos organizacionales de la mejor manera. De acuerdo a esta perspectiva, la cooperación que surge con base en la confianza y puede ser vista como un don, tal como lo menciona Alter (2008), quien manifiesta que cada actor con su parte humanista es capaz de regular reglas sociales basados en tres aspectos importantes del don como en su momento lo definió Mauss (1985): el dar, el recibir y el devolver.

En la teoría del don, de Marcel Mauss, se logra entender que no hay capacidad de cooperar si no existe una capacidad de dar, donde dicha capacidad es una libertad que los actores pueden interpretar de maneras diferentes (Mauss, 1985; citado por Alter, 2002), por lo que en ocasiones pueden elegir como se decía anteriormente dejar de lado el aspecto de la cooperación, pero sobre todo el de la confianza.

Alter (2002) menciona que en dicha elección puede aparecer el comportamiento egoísta entre colegas, que favorece en gran medida a la competencia, ya sea entre colegas, estratos o sectores de la misma organización. De esta forma podemos decir que las relaciones de confianza facilitan la cooperación, tal como lo considera Bornarel (2004), al mencionar que surgen una cooperación complementaria, lo que hace posible una cooperación en la división del trabajo, y una cooperación comunitaria, que se hace presente cuando se comparten los valores fundamentales. La cooperación, entonces, forma parte de las aspiraciones entre los actores organizacionales que permiten explicar los lazos de confianza que se generan entre ellos, no obstante, con base en Marzano (2012), el riesgo que se genera tiende de manera gradual a regularizar y formalizar un cierto número de comportamientos y actitudes, lo que conlleva a la institucionalización de los contratos.

De esta forma, se considera que la confianza es una composición simbólica con aproximaciones institucionales. Esto quiere decir que los actores en los diversos niveles jerárquicos desarrollan las señales necesarias para la construcción de una sólida confianza (Mangematin, 1998). Cuando se logra crear una confianza sólida, de acuerdo con Mangematin (1998), es más fácil que exista una mejor disposición en las actividades organizacionales, generando actitudes de cooperación, que se manifiestan en el desarrollo de las actividades laborales, tales como presentar resultados en tiempo y en forma, el no hacer trampas en su trabajo o bien encontrarse motivados, entre otros.

### **3. La confianza como un Sistema Complejo Adaptativo**

La confianza no puede acompañarse de ninguna teoría de equilibrio, pues forma parte de un entendimiento entre los actores organizacionales y es elemento que se encuentra entre las interacciones de éstos, en el seno de las organizaciones las cuales están en constante evolución, aprendizaje, emergencia y autoorganización.

De esta forma, se considera que la configuración de la confianza dentro de la organización, establece un conjunto de relaciones complejas adaptativas, donde forma parte de un elemento regulador de procesos, debido a las causalidades recíprocas que se generan entre los actores. Además, la confianza, como lo menciona Castaingts (2015a), es parte de una referencia simbólica organizacional, donde los actores la viven a través de configuraciones socioeconómicas y sistemas de management, para hacer frente a las incertidumbres de las complejidades internas y externas.

En tal sentido, la confianza y su carácter complejo adaptativo hace posible que su representación no sea limitada a una sola, debido a que tiene confrontaciones de representaciones diferentes entre las percepciones de los actores organizacionales (Le Cardinal, Guyonnet, & Pouzoullic, 1995).

### **La confianza en lo complejo**

¿Quién tiene confianza dentro la complejidad?, esa es la pregunta clave en las relaciones entre los actores organizacionales, y es precisamente dicha pregunta la que hace que la confianza sea un riesgo. Como lo argumenta Moigne (1991), reflexionar sobre la complejidad de la confianza y confiar en la complejidad es algo que parece ser muy provocativo. De esta manera, la confianza como sistema complejo adaptativo es un concepto multidimensional, que convierte a dicho concepto en una riqueza y al mismo tiempo en una dificultad (Moigne, 1991).

La confianza como en todo sistema complejo adaptativo, no es igual a la suma de sus partes, debido a que cuando se pretende medir el concepto de confianza, no sabremos el resultado real (Moigne, 1991), puesto que en cada grado de confianza de los actores y por la diversidad de éstos, siempre resultarán emergencias en las relaciones de confianza, añadiendo valores que no se habían tomado en cuenta al iniciar la medición de grados de confianza.

### **La causalidad recursiva de la confianza**

La confianza como sistema complejo adaptativo tiene la característica de no ser lineal y ser dinámica, es decir, entre las interacciones de los actores donde se usa la confianza, ésta va en diversas direcciones, lo cual designa dos cosas a la vez: designa tanto al resultado de la acción como la acción misma (Moigne, 1991).

En tal sentido, como lo señala Moigne (1998), la presencia de la acción “confiar”, implica confiar en una persona y actuar en consecuencia, lo cual se produce a partir de las interacciones de los actores y su resultado “la confianza” conduce al resultado de un nuevo producto de interacción llamado “confiamos”, convirtiendo a dicho producto en productor (Castaingts, 2015a), razón por la cual la confianza es un concepto causal recursivo.

Generalmente en el pensamiento lineal estamos acostumbrados a separar las cosas para tener un razonamiento lógico, tal como nos enseñó Descartes (Moigne, 1998); y después regresarlas tal como las iniciamos. Sin embargo, la confianza como un sistema complejo adaptativo tiene las propiedades de desagregarse y de agregarse (Holland, 2004), es decir descomponerse en subsistemas interrelacionados, que a su vez contiene sus propios subsistemas, lo que le permite simplificarse, recombinarse, determinar rasgos relevantes e irrelevantes, y posteriormente agregarse nuevamente, es decir hacer bloques de construcción, que en virtud de sus interrelaciones dichos bloques pueden presentar propiedades emergentes que no se presentaban en ninguno de sus elementos en un nivel inferior.

Dicha perspectiva está basada en la diversidad de los actores organizacionales, puesto que es la diversidad entre las interacciones de la confianza la que promueve las continuas adaptaciones en éstas.

## La confianza y los flujos de energía

Con base en Castaingts(2015b), la confianza como sistema complejo adaptativo requiere de la generación de energía. En ese sentido, Castaingts(2015b) propone cinco tipos de energía: La biológica, la física, la social, la simbólica y la motivacional. Las dos primeras energías, la biológica y la física son las que podemos considerar como esenciales para los actores, puesto que estas energías las necesitan para llevar a cabo sus labores cotidianas, de hecho, son las que requiere cualquier ser vivo. La tercera energía es la social, la cual proviene de los procesos sociales a los que se encuentran sujetos los actores, en este caso, los contextos organizacionales bajo los cuales la confianza debe cohesionarse y reproducirse. En la cuarta energía Castaingts (2015b) propone a la energía simbólica, este tipo de energía permite ver a la confianza como una expresión simbólica para los actores, y les da el impulso para la generación de acciones sociales o individuales. La quinta energía de las que hace referencia el autor, es de la energía motivacional, la cual tiene mucho que ver en la generación de la confianza en las organizaciones, puesto que los actores requieren de mecanismos de confianza que resuman los acuerdos y las promesas para la construcción de relaciones entre ellos( Pérez, Cuesta, & Sascha, 2010) en cualquier nivel jerárquico.

La complejidad adaptativa de la confianza implica tratar con los nuevos valores que se van incorporando en las interacciones entre los actores en el trabajo diario dentro de una organización, los cuales llegan a un punto de orden y desorden hasta llegar a la autoorganización a través de sus sistemas de management. En este aspecto, un sistema de management adecuado en una organización requiere de la confianza, debido a que, al ser un producto complejo adaptativo, se considera como la base que soporta a todo el conjunto de representaciones sociales, de referencias simbólicas, a las costumbres y los hábitos de los actores, así como al nivel transparencia de las organizaciones (Castaingts, 2015a).

En tal sentido, los jefes tienen la responsabilidad de comportarse como atractores<sup>8</sup> más que como aquellos que sólo dan las instrucciones y las órdenes (Ponce, 2009), de tal forma que la confianza pueda fluir en sus diversos grupos de trabajo, permitiéndoles tomar decisiones, implementación de ideas, solucionar problemas, entre otros aspectos, que permita a los actores desarrollar su potencial. Además, las relaciones de confianza siempre tendrán una nueva emergencia con nuevos bloques de construcción entre los actores en todos los niveles jerárquicos, así como en las estructuras formales y no formales de la organización.

## Propuesta: enfoque de la confianza en las organizaciones como sistema complejo adaptativo

En la figura 2, presentamos nuestra propuesta para la comprensión de la confianza como un sistema un complejo adaptativo en la organización.

---

8 Un atractor es un punto, curva u otra figura que tiene como característica el que un sistema, en el largo plazo, evoluciona hacia él. Para que sea atractor, las trayectorias de los componentes del sistema deben estar o permanecer próximas al atractor, aun si son levemente perturbadas (Ponce, 2009).

FIGURA 2. LA ORGANIZACIÓN Y LA CONFIANZA COMO SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS: LOS ACTORES Y SUS INTERACCIONES CAUSALES RECURSIVAS DE CONFIANZA Y SUS CONSECUENCIAS



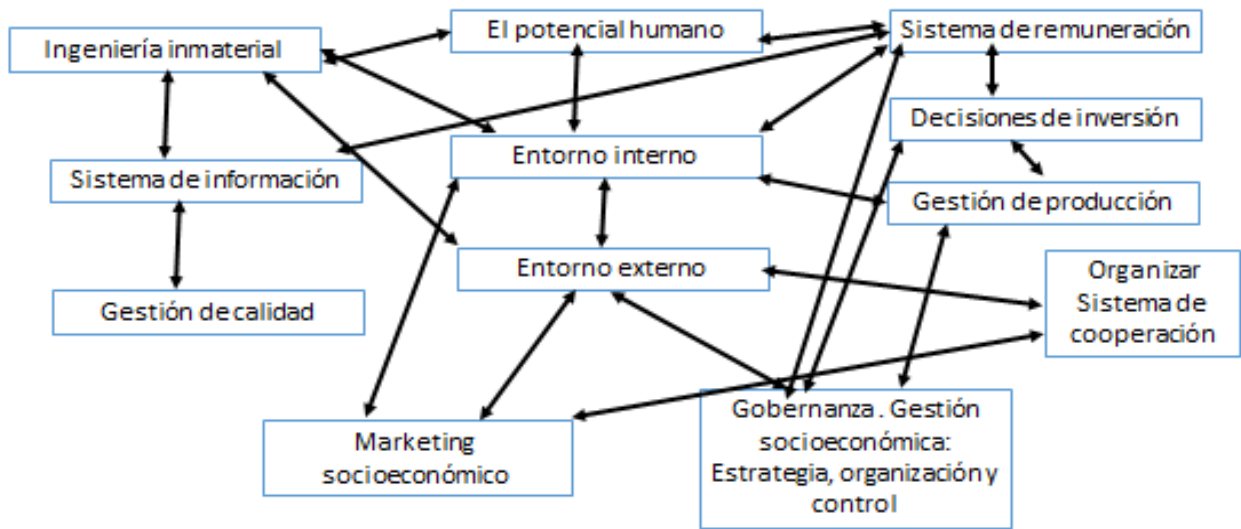
Fuente: elaboración propia.

En este aspecto, partimos del hecho de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos, dentro de las cuales existen un conjunto de relaciones entre los actores que la forman. Los actores son seres sociales, por lo cual mantienen interacciones dentro y fuera de la organización, es decir tienen relaciones tanto laborales como sociales. Además, el actor antes de entrar a una organización tiene determinantes propios que son el conjunto de signos y símbolos personales que son sus guías con las que puede evaluar y analizar su mundo, tales como la cultura, las representaciones mentales y sociales. De esta manera los actores y sus determinantes se encuentran vis a vis con la organización y cuando forman parte de éstas comienzan a adaptarse a la cultura que impera en dicha organización.

En este sentido, los actores desarrollan las relaciones e interacciones complejas adaptativas de confianza a partir del ambiente de trabajo en el que se encuentran, o como lo menciona Castaingts (2015a), con base en la información que reciben, de tal forma que dichas relaciones hacen posible la decisión de llevar a cabo la cooperación. La confianza tiene como base principal la cultura de la organización, la cual hace posible la consistencia de la ética en las normas, regulaciones e instituciones dentro de la misma, donde se producen los comportamientos adaptativos del actor. Dichos comportamientos adaptativos definen hacia dónde dirigirse, por lo que, dependiendo de sus estrategias, dichos comportamientos podrán tener efectos positivos o negativos en la organización, donde surgirán las emergencias positivas o negativas en el sistema complejo adaptativo de la confianza y por ende en todo el sistema de la organización. Las emergencias positivas darán como resultado la cooperación.

La organización y la confianza como sistemas complejos adaptativos son inciertas y ante dicha incertidumbre es necesaria la configuración de un management estratégico, el cual será el apoyo para que se efectúen las autoorganizaciones necesarias en las interacciones de confianza, que permitan mitigar las disfuncionalidades que se puedan generar en ellas. El *management* estratégico al que nos referimos se basa en el modelo de Castaingts<sup>9</sup> (2015a), donde los elementos que contiene, pueden ser fundamentales para configurar estrategias organizacionales (Figura 3).

FIGURA 3. ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA CONFIGURACIÓN DE UNA ESTRATEGIA, Y EN LA COMPRENSIÓN DEL CONJUNTO DE RELACIONES FUNDAMENTALES QUE SE ESTABLECEN EN EL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Castaingts, 2015a: 14.

## Conclusiones

Las organizaciones configuran los espacios organizacionales, en los que se desarrollan las interacciones de la confianza, donde los actores tienen factores determinantes que adquieren en su ámbito social antes de entrar a las organizaciones. La confianza contiene interacciones no lineales dinámicas, por lo que es un producto complejo adaptativo, es un factor clave en las relaciones de los actores, debido a que les ofrece garantías simbólicas en dichas relaciones. Las emergencias en las interacciones entre los actores pueden producir relaciones de confianza con comportamientos adaptativos tanto positivos como negativos, que pueden generar disfuncionamiento y costos ocultos. Se considera que el desarrollo de la confianza en las organizaciones no se da de manera natural, puesto que, desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, la confianza se autoorganiza de forma constante, basada en las interacciones emergentes (positivas o negativas) de los actores organizacionales y como parte de una expresión simbólica de su *management* estratégico.

<sup>9</sup> Basado en modelo de H. Savall y V. Zardet(2009) denominado "Estrella de mar del management estratégico"

## Referencias

- Acedo, C., y Gomila, A. (2013). Confianza y cooperación. Una perspectiva evolutiva. *En Contrastes*, 18: 221–238.
- Alfaro Castillo, M., Diaz, E. G., y Alvarez Marin, A. (2013). Empresa como sistema adaptativo complejo y gestión de la complejidad. *En Enterprise as a complex adaptive system management complexity*, II: 20–36.
- Alter, N. (2008). El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares. *En Administración y Organizaciones* 21, Año 11: 31-45.
- Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *En Revue Du MAUSS*, 20(2): 263–285.
- Barba A., Solís P. (1996), Cultura en las organizaciones. Enfoque y metáforas de los Estudios Organizacionales, Vertiente editorial, S.A de C.V., México.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C. (1988) "Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragm", *En Administrative Science Quarterly*, 33, (1): 24-60.
- Bornarel, F. (2004). La confiance comme mode de contrôle social: *L'exemple des cabinets de conseil*. Université de Paris 12 Val de Marne.
- Campoy, E., & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *En Revue Française de Gestion*, 33(175): 139–154.
- Campoy, E., & Neveu, V. (2006). Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: Le cas des comportements déviants. *En Vie & Sciences Économiques*, 172(3): 80.
- Castaingts Teillery J. (2017). Simbolismos del dinero. *Antropología y economía: una encrucijada*, 2ª. edición corregida y aumentada. México: Anthropos.
- Castaingts Teillery, J. (2015a). Campos, organizaciones, empresas y cambios estructurales. Un punto de vista a partir de la teoría de los sistemas complejos adaptativos. *En Revista Análisis Organizacional*, 1: 62–86.
- Castaingts Teillery J. (2015b). *Dinero, trabajo y poder*. México: Anthropos.
- Castaingts Teillery, J. (2011). *Antropología simbólica y neurociencia*. Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (UAM-I), Barcelona.
- Chouaib, A., & Zaddem, F. (2012). Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. *En RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1, 53–70.
- Clegg, S. (2015). Organization and Control. *En Administrative Science Quarterly*, 26(4), 545–562.
- Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. A. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *En Criterio Libre*, 10(16), 193–206.
- Dargam, L. M. A. (2011). El Rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *En Ciencia y Sociedad* (Vol. XXXVI).
- Eoyang, H., G. (2011). Complexity and the Dynamics of Organizational Change. En S. Maguire, P. Allen, y B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, Londres.
- Holland, J.H. (2004). El orden oculto: De cómo la adaptación crea la complejidad. Fondo de Cultura Económica.
- Labrador, J. R. R. (2006). Reinterpretando la gestión del sistema sanitario desde las teorías de la complejidad y el caos. *Ars Medica. En Revista de Humanidades*, 2: 180–197.
- Lara-Rosano, F. (2011). Organizaciones Complejas. *En Encuentros Con La Complejidad*: 1–20.
- Lepicard, G. (2010). Théorie des systèmes complexes. *Risques et complexité*. Consultado en: <http://www.mountvernon.fr/>
- Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., & Pouzoulic, B. (1995). Management de la coopération dans les systèmes complexes. *En: Communication et Organisation*, (7).
- Maldonado, C. E. (2014). ¿QUÉ ES UN SISTEMA COMPLEJO?. *En Revista Colombiana de Filosofía de La Ciencia*, 14: 71–93.
- Mangematin, V. (1998). *La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production*. Confiance et entreprise. Gaetan Morin.
- Marzano, M. (2012). Qu'est ce que la confiance ?. *En RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) &*

*Entreprise*, 1(1): 83.

- Mauss, M. (1985). *Ensayo sobre los dones: razón y forma del cambio en las sociedades primitivas*. En Mauss, M. *Sociología y antropología*. Editorial Tecnos, Madrid.
- Meraliand, J. y Allen, P. (2011). *Complexity and Systems Thinking*. En S. Maguire, P. Allen, y B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, Londres.
- Moigne, J. L. E. (1991). CONFIANCE ET COMPLEXITE Jean-Louis LE MOIGNE. In COLLOQUE. Du Mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité.
- Montaño Hirose, L. (2004). *El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social en Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: UAM. Universidad de Occidente, Porrúa.
- Mothe, C. (1999). La confiance: une revue de la littérature anglo-saxonne. En *Actes du colloque de la conférence internationale de l'AIMS*: 1–22.
- Pérez, S., Cuesta, C. E., y Sascha, O. (2010). *El Acuerdo como Arquitectura Adaptativa para Sistemas Multiagente Abiertos*. Madrid.
- Ponce Muñoz, P. (2009). Análisis de la teoría de sistemas complejos y su aplicación a sistemas organizacionales. En *Revismar*, 1: 52–69.
- Richerbé, J.-D., y Nathalie, R. (2007). Règles, conventions et valeurs. En *Revue française de sociologie* (48).
- Roncalli Silva, M. (2011). *La calidad total en organizaciones y entornos complejos: Análisis en una aereolía de Bandera*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Savall, H. y Zardet V. (2009), *Ingeniería Estratégica. Un enfoque socioeconómico*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Savall, H., y Zardet, V. (2006). Reciclar 10s costos ocultos durables : la gestión socioeconómica . Método y resultados. En *Administración Y Organizaciones*, 16(8): 17–43.
- Sáenz, F., García, O., Palao, J., y Rojo, P. (2003). Gestión de la complejidad en la empresa. *Innovación Tecnológica En Las Empresas*: 3–37.
- Tarride, M. (1995). Complejidad y sistemas complejos. En *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, II(1): 46–66.
- Varela, R. (1997). En *Cultura y comportamiento*, 7: 47–52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711130007>, ISSN 0188-7017





## **Mapeo de tendencias, producción y cooperación científica de la gestión del conocimiento en los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS) en un periodo de 20 años: un enfoque bibliométrico**

*Bibliometric analysis of Knowledge management and knowledge intensive business services during 20 years*

**Alejandra Rosales-Soto\***

ORCID:0000-0002-7630-9050

**Claudia Leticia Preciado-Ortiz\***

ORCID: 0000-0003-2391-2734

**Ricardo Arechavala-Vargas\***

ORCID: 0000-0001-7082-8362

Recibido el 27 de noviembre de 2019; aceptado el 26 de marzo de 2020

### **RESUMEN**

La información y el conocimiento, son los nuevos motores de la productividad y el crecimiento económico en las economías modernas, con una nueva creación de valor para las organizaciones, mediante la gestión del conocimiento. El objetivo de este estudio fue realizar un análisis bibliométrico, examinando la gestión del conocimiento en los servicios empresariales intensivos en conocimiento, para conocer la evolución del crecimiento de las publicaciones, el análisis de citas, la colaboración internacional, la productividad de los autores, los temas emergentes y el mapeo de los términos, entre el periodo 1999-2019, utilizando la base de datos Elsevier Scopus, Microsoft Excel 2016, VOSviewer y el mapa de nubes de palabras. Los resultados proveen evidencia de la formación de 7 clústeres mediante acoplamiento bibliográfico, donde las publicaciones con mayor similitud en referencias citadas, permitió identificar las investigaciones relacionadas entre sí, así como los diferentes enfoques, desde los cuales se ha abordado el tema.

**Palabras clave:** Análisis bibliométrico, gestión del conocimiento, servicios empresariales.

**Código JEL:** M19, 032, D83.

\* Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), México.

## ABSTRACT

Information and knowledge are the new drivers of productivity and economic growth in modern economies, with a new creation of value for organizations through knowledge management. Bibliometric analysis has been applied to the field of knowledge management, between 1999 and 2019, related to knowledge management and knowledge-intensive business services (KIBS). This paper presents the evolution of publication growth, citation analysis, international collaboration, author productivity, and emerging topics, using the Elsevier Scopus database, Microsoft Excel 2016, VOSviewer, and word cloud maps. The results provide evidence of the formation of 7 clusters by bibliographic coupling, where the publications with more significant similarity in cited references, allow to identify the related researches, as well as the different approaches, from which the topic has been approached.

**Keywords:** Bibliometric analysis, knowledge management, business services.

**JEL code:** M19, 032, D83.

---

## Introducción

La información se ha vuelto una extensión de nuestro mundo; para ello transformamos los datos en información, dándole un propósito y significado, así mismo, transformamos esta información en conocimiento, para ayudar a las organizaciones a marcar la diferencia, a través del desarrollo de ventajas competitivas. Durante la década de los ochenta, la capacidad de generar valor se basaba en tres estrategias genéricas, el liderazgo en costos, la diferenciación de producto y la segmentación del mercado (Porter, 1980), basados en competencias distintivas, como tecnología, mercadotecnia y administración (Selznick, 1957; Penrose, 1959). Estos acercamientos implican que la organización debe agregar un nuevo valor al negocio, donde primero debe conocerse a sí misma en una profunda comprensión de sus recursos y capacidades, a través de un flujo efectivo y eficiente del conocimiento entre los actores de la organización, a fin de poder formular una estrategia para aprovecharlos mejor y desarrollar nuevas capacidades para el futuro.

Debido a las facilidades que dan las tecnológicas de información, con un acceso y comunicación universal, nos enfrentamos a la adquisición y selección de una gran cantidad de datos, información y conocimiento que se vuelve un desafío asimilar, al momento de que nuestros recursos y capacidades se ven limitados. Bajo esta situación, algunas empresas e instituciones educativas, han gestionado el conocimiento, utilizando la *big data* y el *cloud computing*, impulsando la idea de que la toma de decisiones está intrínsecamente entrelazada con la capacidad de procesar y analizar datos. Lamentablemente en México, los números no son favorables, solo un 6% de las PyMES utilizan las tecnologías de información para incrementar su productividad (FORBES, 2017).

Mientras que en la mayoría de las organizaciones el conocimiento se encuentra en sus procesos, existen otros modelos de negocio que surgen a la par de la sociedad del conocimiento, donde el conocimiento reside en los expertos y es lo que se conoce como *Knowledge Intensive Based-Services*, es decir servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS).

Por lo cual, el objetivo de este estudio es mostrar mediante un análisis bibliométrico la evolución de la investigación sobre gestión del conocimiento y servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS). Las 75 publicaciones analizadas se obtuvieron de la base de datos de Elsevier Scopus y comprenden el periodo de 1999-2019.

Los datos extraídos de la base de datos incluyen varias publicaciones al año, análisis de citas, colaboración internacional, coautoría, entre otras variables, y aquellas que fueron analizadas a través de un enfoque bibliométrico. El software utilizado fue Microsoft Excel 2016 versión 15.25.1, el programa de software VOS viewer versión 1.6.10 y el mapa de nubes de palabras.

## Marco teórico

La información y el conocimiento, son los nuevos motores de la productividad y el crecimiento económico en las economías modernas, ya que existe una nueva creación de valor para las organizaciones, que difiere de la economía industrial. Se le ha acuñado al conocimiento diversos atributos; esto debido a sus infinitas posibilidades de replicación, que lo determinan como la principal fuente de ventaja competitiva (Marr, 2005).

La UNESCO (2005) determina que el conocimiento es un bien público de acceso universal; sin embargo, Olive (2006) difiere de este concepto de acceso público, ya que atribuye a la sociedad del conocimiento un nuevo tipo de exclusión. Lo que permite reflexionar, si dentro de la sociedad del conocimiento, podemos considerarlo un bien de acceso libre y universal, ya que si bien desde los inicios de la humanidad, todas las sociedades han sido sociedades del conocimiento, el problema ha radicado en esta disparidad, donde el dominio del conocimiento, ha sido de uso exclusivo para unos pocos.

En el ámbito académico, estas sociedades del conocimiento, se desarrollaron a través de la creación de redes de conocimiento conocidas como cuerpos académicos, que lo conforman un grupo de expertos en un área determinada; en el ámbito organizacional se crearon las redes tanto de producción, de desarrollo y de innovación, que gracias a la interacción con empresas intensivas en conocimiento (KIBS), han podido explotar sus recursos y capacidades, ya que en cada tipo de red existe un tipo específico de conocimiento, ya sea tácito o explícito.

### ¿Qué son las KIBS?

El interés por los Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento (*Knowledge Intensive Business Services*) surgió a mediados de los años noventa, cuando se reconoció por primera vez su papel crucial en la promoción de la innovación y el desarrollo de las economías locales. Las empresas que prestan servicios empresariales intensivos en conocimiento son llamadas por algunos autores empresas intensivas en conocimiento (*Knowledge Intensive Firms, KIF*), y son fundamentalmente empresas que mantienen su ventaja competitiva a través de procesos de creación de conocimiento (Robertson, 2000). Lo hacen facilitando herramientas que ayuden a resolver los problemas de sus clientes, mediante la aplicación directa del conocimiento (Sheehan, 2005).

De acuerdo a Starbuck (1992) el término empresa intensiva en conocimiento (KIF) se acuñó como una empresa en la que los expertos representan al menos un tercio del personal, donde

considera a un experto como una persona con educación formal y experiencia equivalente a un título de doctorado. Alvesson (2004) define a las KIF como las organizaciones que ofrecen al mercado el uso de conocimientos bastante sofisticados o de productos basados en el conocimiento.

La principal diferencia entre las KIF y las empresas tradicionales se encuentra en la creciente relevancia e importancia del conocimiento en los procesos de producción de estas empresas. Por ejemplo, la alta dirección de las KIFs dedica especial atención a desarrollar, compartir y utilizar el conocimiento. En efecto, el conocimiento es relevante como insumo y como producto; el conocimiento del personal de las KIFs lo utiliza como un insumo para crear productos o servicios, lo que los caracteriza por su un alto contenido de conocimiento.

### **¿Cómo logran utilizar el conocimiento como insumo y como producto?**

Las KIBS utilizan herramientas como la vigilancia y la prospección para captar, seleccionar y organizar permanente la información del exterior y, posteriormente de acuerdo a las necesidades de cada cliente, la analizan y convierten en conocimiento, por medio de diversos servicios como servicios de TI, servicios de I+D, consultoría técnica, consultoría jurídica, financiera y de gestión y las comunicaciones de marketing (Miles *et al.*, 1995; Strambach, 2001; Muller y Doloreux, 2009). En ese sentido, el proceso de captación, selección y organización de la información, es un proceso sistemático con el uso de herramientas de software; sin embargo, es importante recalcar la necesidad de capital humano especializado, para un correcto análisis de esta información, para que logre convertirla en un conocimiento pertinente.

De acuerdo a Bolisani y Bratianu (2018) las KIBS se basan en seis características principales de las que destacan, el conocimiento como su principal insumo y producto, que se entrega bajo la forma de consultoría o bien, incrustado en herramientas y servicios, modelo de negocio que se basa en el aprovechamiento de las especializaciones, habilidades y conocimientos de los empleados (Alvesson, 2004) y, la adaptación de los servicios intensivos en conocimientos a las necesidades específicas de cada cliente, que se ofrecen generalmente en forma de un proceso de resolución de problemas.

### **¿Cuál es el proceso de gestión del conocimiento, dentro de una KIBS?**

Es importante identificar los principales procesos para la generación del conocimiento dentro de una empresa y comprender su gestión al interior. Diversos autores han descrito el proceso del conocimiento (Holsapple y Singh, 2003; Nonaka, 1994; González-Alvarado y Cabanelas, 2014) a través de los procesos de creación, identificación, intercambio, distribución, transformación, almacenamiento, pérdida y aplicación, adaptando estos procesos a las KIBS.

Creación del conocimiento: Las empresas que prestan servicios intensivos en conocimiento son llamadas por algunos autores empresas intensivas en conocimiento (KIF), y son empresas que mantienen su ventaja competitiva a través de procesos de creación de conocimiento (Robertson, 2000), y lo hacen resolviendo los problemas de sus clientes mediante la aplicación directa del conocimiento (Sheehan, 2005), integrándolo con el conocimiento de los individuos dentro de una estructura social y ampliándolo a través del proceso de exteriorización y

socialización, en una conversión del conocimiento tácito al conocimiento explícito y viceversa, obteniendo así conocimiento organizacional (Nonaka, 1994).

**Identificación de los conocimientos:** En este proceso se identifica y revisa la información, los procesos y fuentes de conocimiento después de la determinación de los objetivos de conocimiento. Durante este proceso, es vital que se reconozca el conocimiento ya existente, es importante destacar quién es el experto de qué cosa.

**Intercambio, distribución y transformación del conocimiento:** Su objetivo es multiplicarlo. La transferencia de conocimiento tiene dos partes principales: la parte de transmisión y la parte de absorción por parte de un individuo o grupo determinado. Si el destinatario no acepta el conocimiento, no se llevará a cabo la transferencia de conocimiento.

**Almacenamiento y pérdida del conocimiento:** Este proceso incluye la seguridad de los conocimientos identificados, conocidos o desarrollados, distribuidos o utilizados para poder volver a estar disponibles en el futuro.

**Aplicación del conocimiento:** Este es el último proceso del conocimiento, donde la gestión del conocimiento tiene como propósito utilizar el conocimiento incorporándolo a diversos bienes y servicios. Las KIBS tiene que garantizar que el conocimiento se utilice de forma productiva.

## Metodología

Hoy en día, la web 2.0 pone a disposición de los investigadores una gran cantidad de literatura científica sobre una disciplina o tema de investigación específico, a través de bases de datos bibliográficas; el análisis de publicaciones científicas constituye un vínculo fundamental en el proceso de investigación para tener una visión clara sobre un tema en específico. Las bases de datos bibliográficas son utilizadas en muchos estudios bibliométricos, como la principal fuente de información, ya que la validez de un trabajo depende de una selección adecuada de la base (de Granda-Orive *et al.*, 2013).

El acceso a una de las primeras bases de datos fue *Web of Science (WoS)*, a finales de los cincuentas y a principio de los sesentas, como la única herramienta internacional y multidisciplinaria útil, en materia de ciencia, tecnología, ingeniería y otras disciplinas, para la búsqueda, alerta bibliográfica disponible y acceso a literatura, aunque presenta limitaciones e inconvenientes (de Granda, 2003), por lo que en el año 2004 Elsevier funda a *Scopus*, una base de datos de citas y resúmenes de bibliografía: revistas científicas, libros y actas de conferencias, revisada por pares, y es actualmente, la mayor base de datos multidisciplinar existente (Hernández-González, Sans-Rosell, Jové-Deltell y Reverter-Masia, 2016), por su facilidad de navegación y el acceso a más de 22,600 títulos (Elsevier, 2020), frente a los 12,000 de WoS (Clarivate, 2018), superando en más de 10,000 títulos al competidor líder, con el objetivo de mitigar estas limitaciones de la competencia.

Estudios previos mencionan que las bases de datos son complementarias y no excluyentes (Bakkalbasi, Bauer, Glover, y Wang, 2006; Escalante Fernández, Lagar Barbosa y Pulgarín Guerrero, 2010; de Granda-Orive, *et al.*, 2013), por la alta semejanza entre ellas, además si se quisieran inclinar hacia una de ellas dependerá de lo que se quiere investigar, la disciplina y periodo de análisis.

Los datos para este estudio datan entre 1999 y 2019, los cuales se extrajeron de la base de datos Elsevier Scopus (24 de octubre de 2019). Toda la información se exportó en formato CSV al software Excel para su análisis. Además, se utilizó el software *VOSviewer* para generar las redes de colaboración. Las palabras filtro utilizadas para la búsqueda fueron las siguientes: “*Knowledge management*” OR “Gestión del conocimiento” AND “*knowledge-intensive business services*” OR “*knowledge intensive business services*” OR “KIBS” OR “servicios empresariales intensivos en conocimiento”. Obteniéndose un total de 75 documentos, todos escritos en inglés, y de los cuales 39 son artículos, 30 memorias de congreso, dos son capítulos de libros, dos son *reviews*, hay un libro y un documento indefinido. En cuanto al acceso, únicamente 3 son acceso abierto y 72 son de paga.

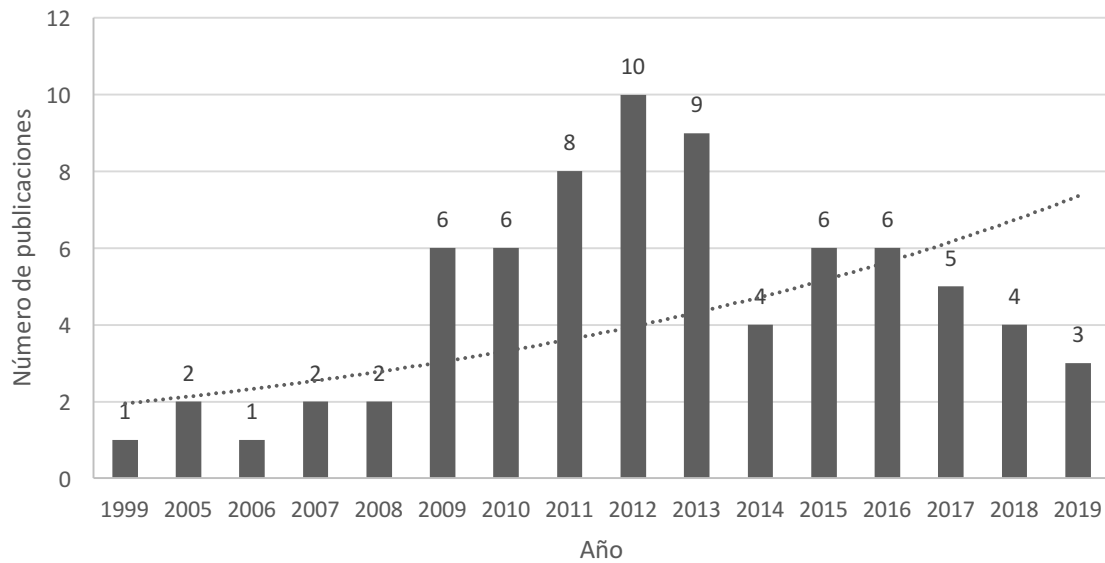
## Resultados, análisis y discusión

### Publicaciones y tendencia de crecimiento

Como se muestra en la figura 1, el número de publicaciones sobre KIBS y gestión del conocimiento es reducido. En total se localizaron 75 documentos, alcanzando un máximo en el 2012 (n=10) y como mínimo (n=1) en 1999 y 2006. Según los datos hay una tendencia ascendente, aunque si se observa únicamente el comportamiento del número de publicaciones por año pareciera lo contrario.

La Ley de Price (1963) que habla sobre el crecimiento de publicaciones en un tema determinado establece que hay cuatro fases en la evolución de la investigación de un tema; comenzando por los precursores donde hay un grupo pequeño de investigadores y por ende la publicación es poca, la segunda fase donde se da un crecimiento exponencial de investigadores y publicaciones al respecto pues aún hay mucho por explorar sobre el tema, la tercera fase es una consolidación del cuerpo del conocimiento, y la cuarta etapa es la disminución en el número de publicaciones pues el tema llega a cierto nivel de madurez. Sin embargo, para el tema de KIBS y gestión del conocimiento, se puede considerar que es un tema donde la investigación está en la primera fase, pues son temas relevantes y actuales; y que por ende son pocas publicaciones, un grupo de investigadores reducido y que va en crecimiento.

FIGURA 1. NÚMERO DE PUBLICACIONES POR AÑO  
EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y KIBS



Fuente: elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

### Autores y su cooperación

Las 75 publicaciones fueron escritas por 118 autores diferentes. La mayor proporción de los autores (80.50%;  $n=95/118$ ) sólo se acreditan una publicación sobre el tema. El 12.71% ( $n=15/118$ ) tienen dos publicaciones; y 2.54% ( $n=3/118$ ) tienen tres publicaciones. Los cinco autores restantes que representan el 4.23% ( $n=5/118$ ) tienen más de cuatro publicaciones, llegando a un máximo de 12 documentos por autor. Lo anterior coincide con los resultados de otros estudios donde mencionan que sólo un grupo pequeño de autores productivos contribuyen a una parte significativa de publicaciones sobre un tema específico (Liu, Zhang, Hong, Niu y Liu, 2012). En la tabla 1 se presentan los cinco autores con mayor productividad, basándose en el número total de publicaciones por autor y no en el orden de autoría. Bolisani, E. es el autor con más autorías, seguido por Scarso, E. y Zieba, M. En cuarto lugar, Grandinetti, R. y en quinto Di Maria, E. También se observa que el número de publicaciones como primer autor varía de cero a siete.

El número promedio de autores por publicación es de 1.57. El 24% ( $n=18/75$ ) de las publicaciones tienen un solo autor, el 30.66% ( $n=23/75$ ) tienen dos autores, el 34.66% ( $n=26/75$ ) de las publicaciones tiene tres autores y un 10.66% ( $n=8/75$ ) tienen cuatro autores. De acuerdo a Wang, Pan, Ke, Wang y Wei (2014) la existencia de una gran cantidad de publicaciones en coautoría indica una relación estrecha entre autores dentro del mismo tema de investigación y una mayor oportunidad para futuras colaboraciones, por lo que se puede concluir que existe mucha publicación colaborativa, puesto que las publicaciones con más de dos autores representan tres cuartas partes de todas las publicaciones (76%,  $n=57/75$ ) contrario al índice de colaboración propuesto por Lawani en 1980 y posteriormente por Subramanyam en 1983, que expresan que los valores cercanos a cero indican un fuerte componente de autoría simple (Gorbea, 2005).



TABLA 1. TOP-5 DE LOS AUTORES MÁS PRODUCTIVOS

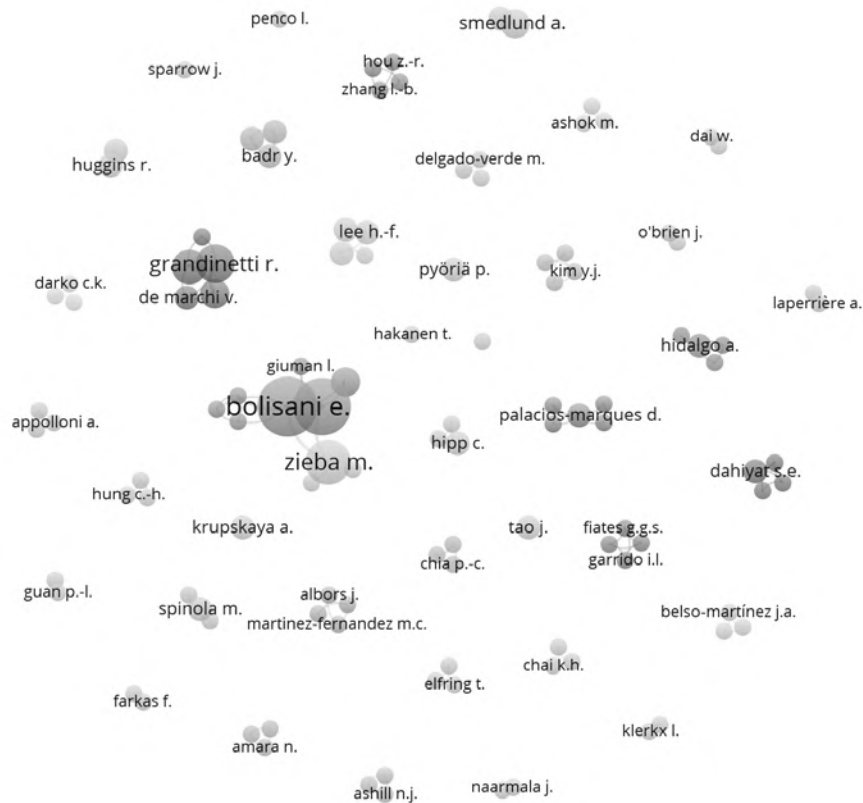
No.	Nombre del autor	Afiliación	Número de publicaciones	Número de publicaciones como primer autor
1	Bolisani, E.	1996-2019 Università degli Studi di Padova, Padua, Italy. 2019 International Association for Knowledge Management, IAKM.	12	7
2	Scarso, E.	1994-2019 Università degli Studi di Padova, Padua, Italy. 2019 International Association for Knowledge Management IAKM.	11	2
3	Zieba, M.	2013-2019 Gdańsk University of Technology, Gdansk, Poland. 2019 International Association for Knowledge Management IAKM.	7	7
4	Grandinetti, R.	2007-2019 Università degli Studi di Padova, Padua, Italy.	5	1
5	Di Maria, E.	2004-2019 Università degli Studi di Padova, Padua, Italy.	4	0

**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

El patrón de cooperación o coautoría se llevó a cabo utilizando el software VOSviewer, considerándose todos los autores. El resultado se muestra en la figura 2.

En la siguiente tabla se refleja que el tamaño de los círculos representa la cantidad de publicaciones, la línea entre dos autores significa la cooperación entre ellos y el color representa los diferentes grupos que trabajan en conjunto. Se distinguen 41 clústeres, que varían de dos hasta siete autores, y siete autores restantes se encuentran solos (sin relación con ningún otro).

FIGURA 2. PATRÓN DE COOPERACIÓN ENTRE AUTORES



**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

El grupo más numeroso ( $n=7$ ) es el integrado por Bolisani, E., Cazzaniga, F., Cegarra-Navarro, J.G., Giuman, L., Martínez-Martínez, A., Paiola, M. y Scarso, E. Y que se hace aún más grande por su relación con el clúster integrado por Zieba, K., Zieba, M. y Konczynski, P. Con 5 elementos están el grupo conformado por Bettiol, M., De Marchi, V., Di Bernardo, B., Di Maria, E. y Grandinetti, R. Y el grupo de Devece, C.A., Gil-Pechuán, I., Lara, F., Lim, S. y Palacios-Márquez, D. Con cuatro elementos resultaron siete grupos, que aparecen representados por Dahiyat, S.E., Lee, H.-F., Zhang, L.-B., Hidalgo, A., Fiates, G.G.S., Kim, Y.J. y Martínez-Fernández, M.C.

Es importante destacar que dentro de los autores que quedaron solos, es decir, que no se relacionan con ningún otro, se encuentra Hakanen, T. que con su documento *Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator*, tiene 36 citas, encontrándose dentro de los 10 documentos más citados sobre el tema. De igual forma, Pyoria, P., quien tiene dos publicaciones como único autor y cuyos documentos se encuentran entre los 20 más citados.

## Principales *journals*

Los 75 artículos analizados fueron publicados por 43 fuentes diferentes, de las cuales el 72.91% (n=35/43) sólo tienen una publicación en el tema y las ocho restantes se muestran en la tabla 2, que son las que tienen más de dos publicaciones hasta llegar a 16 la más prolífera.

De las 43 fuentes diferentes destacan las *journals* por mayoría, aunque se puede mencionar que aparecen 11 diferentes congresos o eventos que publicaron sus proceedings, tal es el caso de *Proceedings of the european conference on knowledge management (ECKM)*, que ocupa en número uno en cuestión de publicaciones al respecto con 16 documentos, y *Proceedings of the 2009 6th international conference on service systems and service management (ICSSSM 09)*, que ocupa la quinta posición con dos publicaciones, junto con otras revistas tal como se muestran en la tabla 2. El elevado número de fuentes distintas indica una variedad de temas de investigación, así como el carácter multidisciplinario de la gestión del conocimiento y las KIBS.

TABLA 2. TOP-5 DE LAS FUENTES CON MÁS PUBLICACIONES EN EL TEMA

No. *	Título de la fuente	Número de publicaciones	Área temática**	CiteScore 2018 <sup>1</sup>	SJR 2018 <sup>2</sup>	SNIP 2018 <sup>3</sup>
1	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)	16	NA	NA	NA	NA
2	Journal of Knowledge Management	9	a, b	5.63	1.284	2.07
3	Knowledge Management Research and Practice	4	b, c, d, f	2.02	0.396	0.877
4	Journal of Intellectual Capital	3	e, g	5.79	1.294	2.055
5	Proceedings of the 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management IcSSSM 09	2	NA	NA	NA	NA
5	Research Policy	2	a, c, h	6.56	3.409	2.949
5	Service Business	2	a, c	2.72	0.72	1.198
5	Service Industries Journal	2	a, b	2.36	0.563	0.809

**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

\* Las fuentes con igual productividad tienen el mismo número en el ranking.

\*\* Área temática:

- a) Business, Management and Accounting: Strategy and Management
- b) Business, Management and Accounting: Management of Technology and Innovation
- c) Business, Management and Accounting: Business and International Management
- d) Business, Management and Accounting: Management Information Systems
- e) Business, Management and Accounting: General Business, Management and Accounting
- f) Social Sciences: Library and Information Sciences
- g) Social Sciences: Education
- h) Decision Sciences: Management Science and Operations Research

1 Cite score: mide las citas promedio recibidas por documento publicado en la serie.:

2 SCImago Journal Rank mide las citas ponderadas recibidas por la serie. La ponderación de citas depende del campo de asunto y el prestigio (SJR) de la serie de citas.

3 Source Normalized Impact per Paper, el impacto normalizado mide las citas reales recibidas por artículo en relación con las citas esperadas para el campo de estudio.

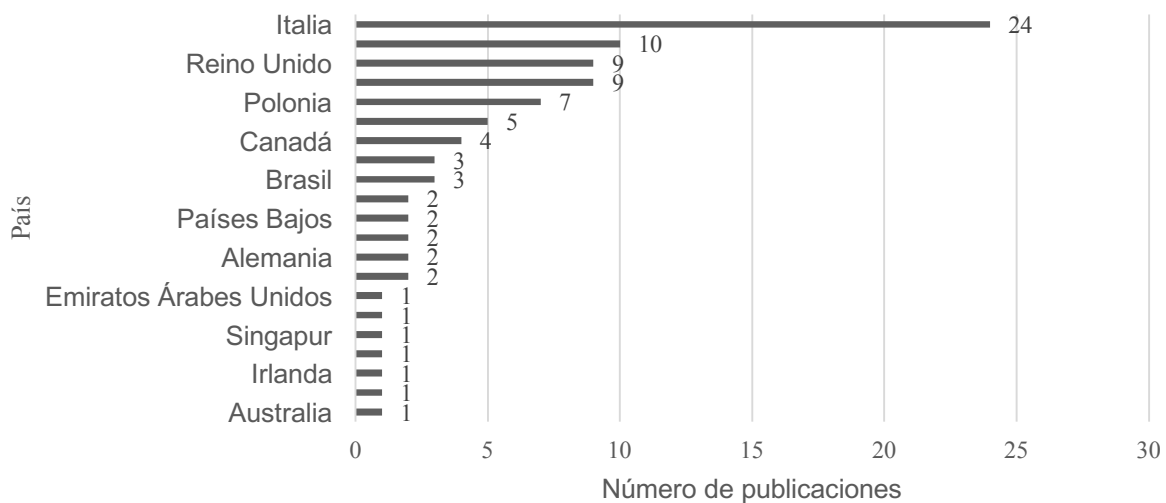
### Distribución y cooperación geográfica e institucional

Para el análisis sobre la distribución geográfica e institucional, cada documento se asignó a un país e institución según la (s) dirección (es) del autor (es) que se encontraban en la base de datos de *Elsevier Scopus*.

#### Países

Se identificaron 24 países diferentes, de los cuales 11 pertenecen al continente europeo, seis al asiático, tres al americano y uno a Oceanía. La figura 3 muestra la relación de los países con su respectivo número de publicaciones, donde lideran Italia (n=24), España (n=10), Reino Unido (n=9) y Finlandia (n=9).

FIGURA 3. RELACIÓN DE PAÍSES CON PUBLICACIONES EN GC Y KIBS



Fuente: elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

## Instituciones

Se identificaron 79 diferentes instituciones, de las cuales 60 sólo aparecen una sola vez representando el 75.94%; 16 aparecen con dos publicaciones y las tres principales se fueron *Università degli Studi di Padova* (n=21), *Gdańsk University of Technology* (n=7) y *Aalto University* (n=3).

## Análisis de citas

Las citas se pueden considerar como un proceso bidireccional (Li y Hale, 2015; van Nunen, Li, Reniers y Ponnet, 2017). Por un lado, se analizan las referencias que se utilizan en una publicación (el comportamiento de citas de una publicación) y por otro se analiza la cita de la publicación por parte de otros (otras publicaciones que usan la publicación como referencia) (Li y Hale, 2015). Este aspecto es el que será analizado en esta sección. El análisis de citas se refiere al número de veces que las publicaciones sobre gestión del conocimiento y KIBS han sido citadas por otras publicaciones en Scopus. Los 75 documentos han sido utilizados como referencia en 860 documentos, que en total suman 1008 citas, que restándole la autocitación quedan 897 citas.

Cabe señalar que se piensa que el número de citas de una publicación refleja la influencia y notoriedad de una publicación y, de ahí su calidad (Smith, 2007; Ugolini, Bonassi, Cristaudo, Leoncini, Ratto y Neri, 2015; van Nunen, Li, Reniers y Ponnet, 2017). Sin embargo, Walter, Bloch, Hunt y Fisher, (2003) y Chiu y Ho, (2007); por mencionar algunos, afirman que las veces que una publicación ha sido citada no indican realmente la calidad de la publicación sino más bien su visibilidad, y en todo caso disponibilidad, cómo es el caso de las publicaciones en revistas de acceso abierto son cada vez más citadas (Whipple, Dixon y McGowan, 2013).

La tabla 3 muestra los 20 trabajos con mayor número de citas. El documento más citado es el Miles, I. (2005), titulado "*Knowledge intensive business services: Prospects and policies*" con 205 citas; y seguido por "*Knowledge strategies for environmental innovations: The case of Italian manufacturing firms*" del 2013 cuyos autores son de Marchi V., y Grandinetti R. con 73 citas.

TABLA 3. LOS 20 DOCUMENTOS MÁS CITADOS

No.	Año de publicación	Título del documento	Autores	Título de la Fuente	Total de citas
1	2005	Knowledge intensive business services: Prospects and policies	Miles I.	Foresight	205
2	2013	Knowledge strategies for environmental innovations: The case of Italian manufacturing firms	de Marchi V., Grandinetti R.	Journal of Knowledge Management	73
3	2011	Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS	Tseng C.-Y., Pai D.C., Hung C.-H.	Journal of Knowledge Management	53

4	2013	Beyond fragmentation and disconnect: Networks for knowledge exchange in the English land management advisory system	Klerkx L., Proctor A.	Land Use Policy	47
5	2012	Codification and creativity: Knowledge management strategies in KIBS	Bettiol M., Di Maria E., Grandinetti R.	Journal of Knowledge Management	41
5	1999	Knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production	Hipp C.	AI and Society	41
6	2014	Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator	Hakanen T.	Industrial Marketing Management	36
7	2007	The role of KIBS in the IC development of regional clusters	Smedlund A., Toivonen M.	Journal of Intellectual Capital	33
8	2012	Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients	Landry R., Amara N., Doloreux D.	Service Industries Journal	31
9	2016	Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms	Miozzo M., Desyllas P., Lee H.-F., Miles I.	Research Policy	27
9	2011	Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research	Martin-de Castro G., Lopez-Saez P., Delgado-Verde M.	Journal of Knowledge Management	27
10	2014	Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies	Zieba M., Zieba K.	Engineering Economics	22
11	2011	Clustering and internal resources: Moderation and mediation effects	Belso-Martinez J.A., Molina-Morales F.X., Mas-Verdu F.	Journal of Knowledge Management	21
11	2011	Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services	Palacios-Marques D., Gil-Pechuan I., Lim S.	Service Business	21
12	2016	How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?	Ashok M., Narula R., Martinez-Noya A.	Journal of Knowledge Management	20
13	2007	Informal organizational culture: The foundation of knowledge workers' performance	Pyoria P.	Journal of Knowledge Management	17
14	2016	Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study research	Zieba M., Bolisani E., Scarso E.	Journal of Knowledge Management	15

15	2017	Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan	Ramadan B.M., Dahiyat S.E., Bontis N., Al-dalahmeh M.A.	Journal of Intellectual Capital	14
16	2009	Virtual collaboration in knowledge work: From vision to reality	Pyoria P.	Team Performance Management	12
17	2015	An integrated model of knowledge acquisition and innovation: Examining the mediation effects of knowledge integration and knowledge application	Dahiyat S.E.	International Journal of Learning and Change	11
17	2013	Knowledge protection in knowledge-intensive business services	Bolisani E., Paiola M., Scarso E.	Journal of Intellectual Capital	11
17	2013	Shaping innovation in European knowledge-intensive business services	Hipp C., Gallego J., Rubalcaba L.	Service Business	11
17	2012	How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services	Lara F., Palacios-Marques D., Devece C.A.	Service Industries Journal	11
17	2012	Intellectual assets and small knowledge-intensive business service firms	Huggins R., Weir M.	Journal of Small Business and Enterprise Development	11
17	2011	Market extension and knowledge management strategies of knowledge-intensive business services	Bettiol M., Di Maria E., Grandinetti R.	Knowledge Management Research and Practice	11
18	2009	Innovation management in technology-related knowledge-intensive business services	Ojanen V., Xin Y., Chai K.H.	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	9
19	2015	Enacting international opportunities: The role of organizational learning in knowledge-intensive business services	Laperriere A., Spence M.	Journal of International Entrepreneurship	8
20	2015	Knowledge management, innovation competency and organisational performance: A study of knowledge-intensive organisations in the IT industry	Junges F.M., Goncalo C.R., Garrido I.L., Fiates G.G.S.	International Journal of Innovation and Learning	7

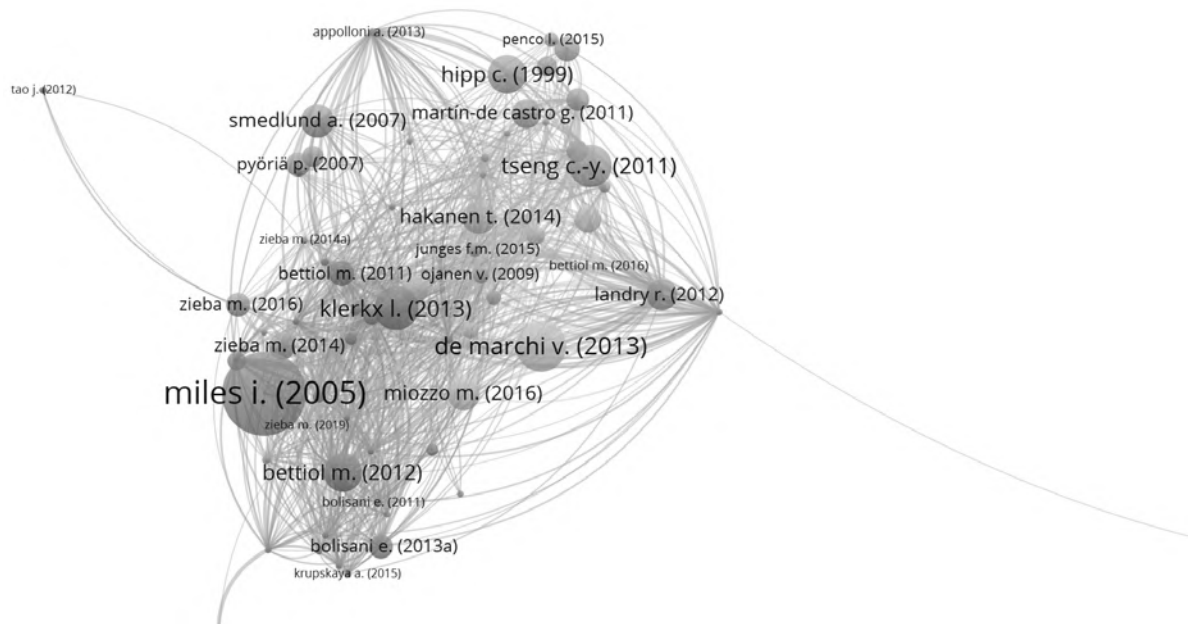
**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

## Acoplamiento bibliográfico

M.M. Kessler fue el primero en introducir el término acoplamiento bibliográfico en 1963 (Surwase, Sagar, Kademani y Bhanumurthy, 2011). Se determina de acuerdo al número de referencias que dos documentos comparten, esto es, ocurre cuando dos trabajos referencian a un tercer trabajo en común en sus bibliografías. Se utiliza para determinar cuán similar es el tema de los dos trabajos, pues se considera que hay mayor acoplamiento bibliográfico cuanto mayor es el número de referencias que tienen en común los trabajos analizados. Este tipo de análisis es valioso para los investigadores porque ayuda a identificar investigaciones relacionadas entre sí que se han realizado en el pasado, así como los diferentes enfoques desde los cuales se estudiado un tema.

Para realizar este análisis se utilizó el software *VOSviewer* y se tomaron en cuenta los 75 documentos. Los resultados obtenidos manifestaron que del total de publicaciones solamente dos no están relacionadas o conectadas con ninguna, éstos son: la publicación de Qi, Y., y Guan P., (2009) y la publicación de Zhang P.-C., Zhang L.-B., Hou Z.-R., y Zhang K.-J. (2008), entendiéndose que ellos no tienen dentro de sus referencias ningún artículo en común con el resto. Los 73 documentos restantes se agrupan en solamente siete clústeres significando que hay mucha similitud en las referencias utilizadas y por tanto en contenido. Esto se observa en la figura 4.

FIGURA 4. ACOPLAMIENTO BIBLIOGRÁFICO



**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

Posteriormente, se separaron los artículos en siete grupos para sistematizar un análisis en las palabras clave de cada documento y así, poder concluir si había similitud entre ellos, tal como la teoría los establece en cuanto acoplamientos bibliográficos. Finalmente, con el objetivo de identificar el tema en común de cada uno de los siete grupos, se hizo el conteo de las palabras clave. Los grupos son los siguientes:



TABLA 4. GRUPO 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y KIBS

<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Título</b>
Vendrell-Herrero F., Darko C.K., Ghauri P. (2019)	Knowledge management competences, exporting and productivity: uncovering African paradoxes
Bolisani E., Cazzaniga F., Cegarra-Navarro J.G., Martínez-Martínez A. (2017)	Identification and comparison of KM strategic approaches: Analysis of Spanish KIBS companies
Ramadan B.M., Dahiyat S.E., Bontis N., Al-dalahmeh M.A. (2017)	Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan
Penco L. (2015)	The Development of the Successful City in the Knowledge Economy: Toward the Dual Role of Consumer Hub and Knowledge Hub
Junges F.M., Gonçalves C.R., Garrido I.L., Fiates G.G.S. (2015)	Knowledge management, innovation competency and organisational performance: A study of knowledge-intensive organisations in the IT industry
Dahiyat S.E. (2015)	An integrated model of knowledge acquisition and innovation: Examining the mediation effects of knowledge integration and knowledge application
Daghfous A., Ashill N.J., Rod M.R. (2013)	Transferring knowledge for organisational customers by knowledge intensive business service marketing firms: An exploratory study
Lara F., Palacios-Marques D., Devece C.A. (2012)	How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services
Mangiarotti G. (2012)	Knowledge management practices and innovation propensity: A firm-level analysis for Luxembourg
Martín-de Castro G., López-Sáez P., Delgado-Verde M. (2011)	Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research
Tseng C.-Y., Pai D.C., Hung C.-H. (2011)	Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS
Palacios-Marques D., Gil-Pechuán I., Lim S. (2011)	Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services
Kim Y.J., Nam K., Lee N.H., Yim M.S. (2010)	The effect of interactivity between Knowledge Intensive Business service (KIBS) firms and customers on innovations in KIBS firms

Sivula P., Van Den Bosch F.A.J., Elfring T. (2010)	Competence-Based Competition: Gaining Knowledge from Client Relationships 1
Dai W., Song Y. (2009)	Research on the knowledge management model of knowledge-intensive based services
Ojanen V., Xin Y., Chai K.H. (2009)	Innovation management in technology-related knowledge-intensive business services
Hipp C. (1999)	Knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

TABLA 5. GRUPO 2: KIBS

<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Título</b>
Walsh J.N., O'Brien J. (2017)	A Knowledge-Based Framework for Service Management
Zieba M., Kończyński P. (2017)	Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services (KIBS): Case study analysis
Bolisani E., Scarso E. (2017)	Knowledge-based selection of customers: The opportunity / profitability matrix
Krupskaya A. (2016)	Ideas creation for new service development in KIBS companies
Krupskaya A. (2015)	New service development in knowledge-intensive business services: Literature analysis
Isaac L.-A., Hidalgo A., Cagliano R. (2015)	Innovation in consulting firms: What are the foundations?
Lemus-Aguilar I., Hidalgo A. (2014)	Innovation in consulting firms: An area to explore
Bolisani E., Scarso E. (2013)	A new marketing audit tool for knowledge intensive business services
Bolisani E., Paiola M., Scarso E. (2013)	Knowledge protection in knowledge-intensive business services
Klerkx L., Proctor A. (2013)	Beyond fragmentation and disconnect: Networks for knowledge exchange in the English land management advisory system
Bolisani E., Scarso E. (2012)	Knowledge marketing: Issues and prospects

Bettiol M., Di Maria E., Grandinetti R. (2012)	Codification and creativity: Knowledge management strategies in KIBS
Bolisani E., Paiola M., Scarso E. (2011)	KM issues in KIBS companies
Smedlund A. (2010)	Service system for KIBS end-user value creation
Scarso E., Bolisani E. (2010)	Trust in cognitive interactions between KIBS and client firms: A multiple case-study of computer services
Scarso E., Bolisani E. (2009)	Knowledge-based strategies: Case-study analysis of local computer service companies
Farkas F., Király Á. (2009)	What makes higher education knowledge-compatible?

**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

TABLA 6. GRUPO 3: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Título</b>
Zieba M., Bolisani E., Scarso E. (2019)	Knowledge exchange between KIBS firms and their clients: Case study analysis
Zieba M., Bolisani E., Scarso E. (2018)	Knowledge management approaches among KIBS companies and their determinants: Case study analysis
Bolisani E., Scarso E., Giuman L. (2016)	Knowledge management in client-supplier relationship: Emergent vs deliberate approach in small KIBS
Zieba M., Bolisani E., Scarso E. (2016)	Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study research
Zieba M., Zieba K. (2014)	Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies
Zieba M. (2014)	Critical success factors for knowledge management in SMEs in the KIBS sector
Cardenas J.M., Spinola M. (2013)	Role of Knowledge Management Systems within the expertise transfer
Cárdenas J.M., Spinola M. (2012)	Knowledge management systems and innovation in KIBS: A Brazilian case
Pyöriä P. (2009)	Virtual collaboration in knowledge work: From vision to reality

Pyöriä P. (2007)	Informal organizational culture: The foundation of knowledge workers' performance
Smedlund A., Toivonen M. (2007)	The role of KIBS in the IC development of regional clusters
Smedlund A., Toivonen M. (2005)	The Role of KIBS in the IC Development of Regional Clusters

**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

**TABLA 7. GRUPO 4: KIBS Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Título</b>
Grandinetti R. (2018)	The KIBS paradox and structural holes
Paiola M. (2018)	KIBS, pilot-customers and lead-users in the digital transformation of manufacturing firms
Zieba M. (2013)	Knowledge-intensive business services (KIBS) and their role in the knowledge-based economy
Hipp C., Gallego J., Rubalcaba L. (2013)	Shaping innovation in European knowledge-intensive business services
Tao J. (2012)	Research on human capital in knowledge-intensive business services
Di Bernardo B., Grandinetti R., Di Maria E. (2012)	Exploring Knowledge-Intensive Business Services: Knowledge Management Strategies
Tao J. (2011)	Service process analysis in knowledge-intensive business services
Bettiol M., Di Maria E., Grandinetti R. (2011)	Market extension and knowledge management strategies of knowledge-intensive business services
Sparrow J. (2011)	Assessing changes in university knowledge transfer capability to support innovation: A knowledge intensive business service perspective
Albors J., Luis Hervas J., Marquez P., Martinez-Fernandez M.C. (2008)	Application of the KISA concept to innovation dynamics and its impact on firms' performance
Miles I. (2005)	Knowledge intensive business services: Prospects and policies

**Fuente:** elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

TABLA 8. GRUPO 5: INNOVACIÓN

Autores y año de publicación	Título
Lee H.-F., Miozzo M. (2019)	Which types of knowledge-intensive business services firms collaborate with universities for innovation?
Miozzo M., Desyllas P., Lee H.-F., Miles I. (2016)	Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms
Bettiol M., De Marchi V., Di Maria E. (2016)	Developing capabilities in new ventures: A knowledge management approach
Ashok M., Narula R., Martinez-Noya A. (2016)	How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?
Laperrière A., Spence M. (2015)	Enacting international opportunities: The role of organizational learning in knowledge-intensive business services
Hakanen T. (2014)	Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator
de Marchi V., Grandinetti R. (2013)	Knowledge strategies for environmental innovations: The case of Italian manufacturing firms
Huggins R., Weir M. (2012)	Intellectual assets and small knowledge-intensive business service firms
Belso-Martínez J.A., Molina-Morales F.X., Mas-Verdu F. (2011)	Clustering and internal resources: Moderation and mediation effects
Huggins R., Weir M. (2010)	Managing intellectual assets in small knowledge-intensive organizations

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

TABLA 9. GRUPO 6: COLABORACIÓN DE CONOCIMIENTO

Autores y año de publicación	Título
Hu T.-S., Yu C.-W., Chia P.-C. (2018)	Knowledge exchange types and strategies on the innovation interactions between KIBS firms and their clients in Taiwan
Badr Y., Peng Y., Biennier F. (2012)	Digital ecosystems for business e-services in knowledge-intensive firms
Landry R., Amara N., Doloreux D. (2012)	Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients
Peng Y., Badr Y., Biennier F. (2010)	Designing data-driven collaboration in service systems

Fuente: elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

TABLA 10. GRUPO 7. KIBS Y CONSULTORÍA

Autores y año de publicación	Título
Appolloni A., Mavisu M., Tarangapade S.K. (2013)	Service innovation in Indian knowledge-intensive business services: the Wipro case
Naarmala J., Tuomi V. (2006)	Product oriented thinking and expert knowledge in consulting services

Fuente: elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

Se analizaron un total de 160 diferentes palabras claves presentes en los 75 documentos publicados entre 1999 y 2019, para establecer una representación visual de los temas con mayor frecuencia. La figura 5 muestra una nube de palabras con los términos predominantes, distinguiendo gestión del conocimiento y servicios empresariales intensivos en conocimiento.

FIGURA 5. NUBE DE PALABRAS CLAVE SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SERVICIOS EMPRESARIALES INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO. EL TAMAÑO DE UN TÉRMINO INDICA EL NÚMERO DE ARTÍCULOS EN LOS QUE ESTÁ PRESENTE.



Fuente: elaboración propia con datos de Scopus (24 de octubre de 2019).

## Conclusiones

El entorno empresarial, hoy en día, se caracteriza por una economía y una competencia global donde la única certeza con la que se cuenta es lo incierto y el conocimiento es la única fuente para generar una ventaja competitiva que sea duradera y segura a través de su manipulación. Por ello, para competir en este entorno, es necesario identificar las próximas innovaciones y tendencias lo antes posible para reducir la incertidumbre, implementar el liderazgo tecnológico y crear un entorno que favorezca la innovación.

Las organizaciones modernas ya no dependen únicamente de sus activos tangibles, dependen cada vez más de sus activos intangibles como la información y el conocimiento, y por ello, necesitan trabajar continuamente en su estrategia basada en el conocimiento como fuente de ventaja competitiva.

El funcionamiento de los servicios empresariales intensivos en conocimiento está estrictamente asociado a los activos cognitivos que no sólo adquieren o emplean, sino que también venden e intercambian con los clientes. Si el conocimiento se convierte en un factor de producción o en un resultado de la actividad económica, al igual que los productos, los materiales, el dinero, la mano de obra, esto explica por qué es importante incluirlo en cualquier razonamiento sobre una estrategia de creación de valor en una empresa.

En general sobre el presente estudio bibliométrico se puede mencionar que se deja en claro, a través de las tablas y mapeo presentado, que el tema de investigación es de frontera y está en crecimiento, con un amplio camino que recorrer. La ventaja de hacer este tipo de análisis es que los resultados obtenidos responden a una visión conjunta de los autores referenciados con información ya existente, mediante un método no intrusivo y que es de cierta forma objetivo, puesto que no responde a intereses ni motivaciones particulares de un autor o grupo de ellos.

Los resultados del análisis de publicaciones por año, autoría, colaboración, afiliación, países, índice de citas, el mapeo de los grupos de colaboración y análisis de coincidencia de palabras clave, etc. ilustran exhaustivamente la tendencia de investigación y el desarrollo de la gestión del conocimiento en los servicios empresariales intensivos en conocimiento.

En resumen, este estudio bibliométrico puntualiza lo siguiente: en primer lugar, se puede concluir que existe mucha colaboración en el tema de investigación, así como publicaciones de autoría múltiple, que constituyen aproximadamente tres cuartas partes del total de publicaciones; en segundo lugar, se puede identificar una desigualdad geográfica respecto a la investigación en el tema, puesto que la participación de países de continentes como África, Oceanía y América es limitada, por lo que es recomendando promover la participación de autores de origen latinoamericano, así como a las revistas latinoamericanas que realicen un esfuerzo por ser incluidas y tener mayor visibilidad e impacto en las bases de datos reconocidas a nivel internacional; en tercer lugar, respecto al análisis de acoplamiento bibliográfico, se concluye que todos los documentos están relacionados en temática o son muy similares en contenido, salvo dos publicaciones, entendiéndose que del total de 75 publicaciones, 73 documentos se agrupan en siete clústeres solamente, entre los cuales existe mucha similitud en cuanto a las referencias citadas, lo que da lugar a un contenido muy similar; en cuarto lugar, los investigadores pueden emplear los hallazgos de este estudio para determinar las tendencias de futuros trabajos de investigación, ya que proporciona una visión integral del campo de investigación, así como una comprensión de las líneas hacia dónde se dirigen los estudios sobre gestión del conocimiento y los servicios empresariales intensivos en conocimiento. Además, podría ayudar a los investigadores a entender el estado de la investigación de manera integral, identificar colaboradores científicos y optimizar las opciones de temas de investigación.

Finalmente, cabe mencionar algunas limitaciones de este trabajo: i) la búsqueda se limitó a las publicaciones que aparecieron en las bases de datos de Scopus, que, aunque está considerada como una de las bases de datos más grandes del mundo, carece de la totalidad de publicaciones en el campo; ii) el análisis bibliométrico se enfoca más en los métodos cuantitativos, por lo que la calidad de las publicaciones no se puede interpretar a simple vista, la cual queda pendiente para un siguiente trabajo de investigación, donde se pueda realizar un análisis a profundidad de contenido, identificando entre otros datos, si el trabajo es documental o empírico, el sector de la industria en la que se enfocó el estudio y/o el país en el que se desarrolló, así como la metodología aplicada, entre otros elementos.



## Referencias

- Albors, J., Luis Hervás, J., Marquez, P., y Martínez-Fernández, M.C. (2008). Application of the KISA concept to innovation dynamics and its impact on firms' performance. En *Management Research News*, 31(6): 404-417. DOI: 10.1108/01409170810876017
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.
- Appolloni, A., Mavisu, M., y Tarangapade, S.K. (2013). Service innovation in Indian knowledge-intensive business services: the Wipro case. En *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(3-4): 276-293. DOI: 10.1504/IJLIC.2013.057434
- Ashok, M., Narula, R., y Martínez-Noya, A. (2016). How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? En *Journal of Knowledge Management*, 20 (5): 1004-1024. DOI: 10.1108/JKM-11-2015-0429
- Badr, Y., Peng, Y., y Biennier, F. (2012). Digital ecosystems for business e-services in knowledge-intensive firms. En *Lecture Notes in Computer Science* (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), 7350 LNCS: 16-31. DOI: 10.1007/978-3-642-32439-0\_2
- Bakkalbasi, N., Bauer, K., Glover, J., y Wang L. (2006). Three options for citation tracking: Google Scholar, Scopus and Web of Science. En *BMC Biomedical Digital Libraries*, 3, (7), DOI: 10.1186/1742-5581-3-7
- Belso-Martínez, J.A., Molina-Morales, F.X., y Mas-Verdu, F. (2011). Clustering and internal resources: Moderation and mediation effects. En *Journal of Knowledge Management*, 15(5): 738-758. DOI: 10.1108/13673271111174302
- Bettiol, M., De Marchi, V., y Di Maria, E. (2016). Developing capabilities in new ventures: A knowledge management approach. En *Knowledge Management Research and Practice*, 14 (2): 186-194. DOI: 10.1057/kmrp.2015.16
- Bettiol, M., Di Maria, E., y Grandinetti, R. (2011). Market extension and knowledge management strategies of knowledge-intensive business services. En *Knowledge Management Research and Practice*, 9(4): 305-314. DOI: 10.1057/kmrp.2011.35
- Bettiol, M., Di Maria, E., & Grandinetti, R. (2012). Codification and creativity: Knowledge management strategies in KIBS. En *Journal of Knowledge Management*, 16(4): 550-562. DOI: 10.1108/13673271211246130
- Bianco, M. y Sutz, J. (2005). Las formas colectivas de la investigación universitaria. En *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 2(6): 25-44.
- Bolisani, E. y Bratianu, C. (2018). *Emergent Knowledge Strategies. Strategic Thinking in Knowledge Management*. Italia: Springer.
- Bolisani, E., Cazzaniga, F., Cegarra-Navarro, J.G., y Martínez-Martínez, A. (2017). *Identification and comparison of KM strategic approaches: Analysis of Spanish KIBS companies*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Bolisani, E., Paiola, M., y Scarso, E. (2011). *KM issues in KIBS companies*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Bolisani, E., Paiola, M., y Scarso, E. (2013). *Knowledge protection in knowledge-intensive business services*. En *Journal of Intellectual Capital*, 14(2): 192-211. DOI: 10.1108/14691931311323841
- Bolisani, E. y Scarso, E. (2012). *Knowledge marketing: Issues and prospects*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Bolisani, E. y Scarso, E. (2013). *A new marketing audit tool for knowledge intensive business services*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Bolisani, E., y Scarso, E. (2017). *Knowledge-based selection of customers: The opportunity/profitability matrix*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Bolisani, E., Scarso, E., y Giunan, L. (2016). Knowledge management in client-supplier relationship: Emergent vs deliberate approach in small KIBS. En *Knowledge Management Research and Practice*, 14(2): 178-185. DOI: 10.1057/kmrp.2015.11
- Cárdenas, J.M. y Spinola, M. (2012). Knowledge management systems and innovation in KIBS: A Brazilian case. 2012 Proceedings of Portland International Center for Management of Engineering and Technology:

Technology Management for Emerging Technologies, PICMET'12, art. no. 6304253, 2363-2370.

- Cardenas, J.M. y Spinola, M. (2013). Role of Knowledge Management Systems within the expertise transfer. 2013 Proceedings of PICMET 2013: Technology Management in the IT-Driven Services, art. no. 6641733, 1302-1308.
- Chiu, W.-T. y Ho, Y.-S., (2007). Bibliometric analysis of tsunami research. En *Scientometrics* 73(1): 3–17.
- Clarivate (2018). Web of Science All Databases Help. Clarivate Analytics. Recuperado de: [https://images.webofknowledge.com/images/help/WOK/hp\\_database.html?fbclid=IwAR39TtmZL249Hx0mjeS81E3emR8aL2eY6CugxpQd\\_q6gL-iE6RqH29UdCrY](https://images.webofknowledge.com/images/help/WOK/hp_database.html?fbclid=IwAR39TtmZL249Hx0mjeS81E3emR8aL2eY6CugxpQd_q6gL-iE6RqH29UdCrY)
- Daghfous, A., Ashill, N.J., y Rod, M.R. (2013). Transferring knowledge for organisational customers by knowledge intensive business service marketing firms: An exploratory study. En *Marketing Intelligence and Planning*, 31(4): 421-442. DOI: 10.1108/02634501311324889
- Dahiyat, S.E. (2015). An integrated model of knowledge acquisition and innovation: Examining the mediation effects of knowledge integration and knowledge application. En *International Journal of Learning and Change*, 8(2): 101-135. DOI: 10.1504/IJLC.2015.074064
- Dai, W., y Song, Y. (2009). Research on the knowledge management model of knowledge-intensive based services. Proceedings of the 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM '09, 5174948: 570-574. DOI: 10.1109/ICSSSM.2009.5174948
- de Granda Orive, J. I. (2003). Algunas reflexiones y consideraciones sobre el factor de impacto. En *Archivos de Bronconeumología*, 39 (9): 409-417. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0300-2896\(03\)75417-9](https://doi.org/10.1016/S0300-2896(03)75417-9)
- de Granda-Orive, J. I., Alonso-Arroyo, A., García-Río, F., Solano-Reina, S., Jiménez-Ruiz, C.A., & Aleixandre-Benavent, R., (2013). Ciertas ventajas de Scopus sobre Web of Science en un análisis bibliométrico sobre tabaquismo. En *Revista Española de Documentación Científica*, 36(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2013.2.941>
- de Marchi, V., y Grandinetti, R. (2013). Knowledge strategies for environmental innovations: The case of Italian manufacturing firms. En *Journal of Knowledge Management*, 17(4): 569-582. DOI: 10.1108/JKM-03-2013-0121
- Di Bernardo, B., Grandinetti, R., y Di Maria, E. (2012). Exploring Knowledge-Intensive Business Services: Knowledge Management Strategies DOI: 10.1057/9781137008428
- Elsevier (2020). Acerca de Scopus. Elsevier. Recuperado de: <https://www.elsevier.com/es-mx/solutions/scopus>
- Escalona Fernández, M. I., Lagar Barbosa, P., y Pulgarín Guerrero, A., (2010). Web of Science vs Scopus: un estudio cuantitativo en ingeniería química. En *Anales de Documentación*, 13: 159-175.
- Grandinetti, R. (2018). The KIBS paradox and structural holes. En *Knowledge Management Research and Practice*, 16(2): 161-172. DOI: 10.1080/14778238.2018.1442993
- Gorbea, P. S. (2005). *Modelo matemático de Lotka: su aplicación a la producción científica latinoamericana en ciencias bibliotecológica y de la información*. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Hakanen, T. (2014). Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator. En *Industrial Marketing Management*, 43(7): 1195-1203. DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.08.002
- Hernández-González, V., Sans-Rosell, N., Jové-Deltell, M. C. y Reverter-Masia, J. (2016). Comparación entre Web of Science y Scopus, Estudio Bibliométrico de las Revistas de Anatomía y Morfología. En *International Journal of Morphology*, 34(4): 1369-1377. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022016000400032>.
- Hipp, C. (1999). Knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production. En *AI and Society*, 13(1-2): 88-106. DOI: 10.1007/BF01205260
- Hipp, C., Gallego, J., y Rubalcaba, L. (2013). Shaping innovation in European knowledge-intensive business services. En *Service Business*, 9(1): 41-55. DOI: 10.1007/s11628-013-0217-7
- Hu, T.-S., Yu, C.-W., y Chia, P.-C. (2018). Knowledge exchange types and strategies on the innovation interactions between KIBS firms and their clients in Taiwan. En *Cogent Business and Management*, 5(1): 1-23. DOI: 10.1080/23311975.2018.1534527
- Huggins, R., y Weir, M. (2010). Managing intellectual assets in small knowledge-intensive organizations. Managing Knowledge Assets and Business Value Creation in Organizations. En *Measures and Dynamics:*

241-263.

- Huggins, R. y Weir, M. (2012). Intellectual assets and small knowledge-intensive business service firms. En *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1): 92-113. DOI: 10.1108/14626001211196424
- Isaac, L.-A., Hidalgo, A., y Cagliano, R. (2015). Innovation in consulting firms: What are the foundations? IAMOT 2015 - 24th International Association for Management of Technology Conference: Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth, Proceedings.
- Junges, F.M., Gonçalo, C.R., Garrido, I.L., y Fiates, G.G.S. (2015). Knowledge management, innovation competency and organisational performance: A study of knowledge-intensive organisations in the IT industry. En *International Journal of Innovation and Learning*, 18 (2): 198-221. DOI: 10.1504/IJIL.2015.070867
- Kim, Y.J., Nam, K., Lee, N.H. y Yim, M.S. (2010). The effect of interactivity between Knowledge Intensive Business service (KIBS) firms and customers on innovations in KIBS firms. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, art. no. 5428512. DOI: 10.1109/HICSS.2010.372
- Klerkx, L. y Proctor, A. (2013). Beyond fragmentation and disconnect: Networks for knowledge exchange in the English land management advisory system. En *Land Use Policy*, 30(1): 13-24. DOI: 10.1016/j.landusepol.2012.02.003
- Krupskaya, A. (2015). New service development in knowledge-intensive business services: Literature analysis. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM.
- Krupskaya, A. (2016). Ideas creation for new service development in KIBS companies. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Landry, R., Amara, N. y Doloreux, D. (2012). Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients. En *Service Industries Journal*, 32(2): 291-320. DOI: 10.1080/02642069.2010.529131
- Laperrière, A. y Spence, M. (2015). Enacting international opportunities: The role of organizational learning in knowledge-intensive business services. En *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3): 212-241. DOI: 10.1007/s10843-015-0151-y
- Lara, F., Palacios-Marques, D. y Devece, C.A. (2012). How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services. En *Service Industries Journal*, 32(11): 853-1863. DOI: 10.1080/02642069.2011.574283
- Lee, H.-F. & Miozzo, M. (2009). Which types of knowledge-intensive business services firms collaborate with universities for innovation? En *Research Policy*, 48(7): 1633-1646. DOI: 10.1016/j.respol.2019.03.014
- Lemus-Aguilar, I. y Hidalgo, A. (2014). Innovation in consulting firms: An area to explore. En *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, 3: 335-342. DOI: 10.1007/978-3-319-14078-0\_38
- Li, J. y Hale, A., (2015). Identification of, and knowledge communication among core safety science journals. *Saf. Sci.* 74, 70-78.
- Liu, X., Zhan, F.B., Hong, S., Niu, B. & Liu, Y.(2012). A bibliometric study of earthquake research: 1900-2010. En *Scientometrics*, 92: 747-765.
- Mangiarotti, G. (2012). Knowledge management practices and innovation propensity: A firm-level analysis for Luxembourg. En *International Journal of Technology Management*, 58(3-4): 261-283. DOI: 10.1504/IJTM.2012.046618
- Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital. Multidisciplinary insights into management measurement and reporting*. New York: Routledge.
- Martín-de Castro, G., López-Sáez, P., y Delgado-Verde, M. (2011). Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research. En *Journal of Knowledge Management*, 15(6): 871-874. DOI: 10.1108/13673271111179253
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: Prospects and policies. En *Foresight*, 7(6): 39-63. DOI: 10.1108/14636680510630939
- Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W. y Bouman, M. (1995). Knowledge-intensive business services: Users, carriers and sources of innovation. Luxembourg: European Innovation

Monitoring System.

- Miozzo, M., Desyllas, P., Lee, H.-F. y Miles, I. (2016). Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms. En *Research Policy*, 45(7): 1337-1351. DOI: 10.1016/j.respol.2016.03.018
- Muller, E., y Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*. En *Technology in Society*, 31(1): 64-72. DOI: 10.1016/j.techsoc.2008.10.001
- Naarmala, J. y Tuomi, V. (2006). Product oriented thinking and expert knowledge in consulting services. Proceedings of the International Conference on Electronic Business (ICEB), 7.
- Ojanen, V., Xin, Y. y Chai, K.H. (2009). Innovation management in technology-related knowledge-intensive business services. En *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 10(2): 162-177. DOI: 10.1504/IJEIM.2009.025180
- Paola, M. (2018). KIBS, pilot-customers and lead-users in the digital transformation of manufacturing firms. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Palacios-Marques, D., Gil-Pechuán, I. y Lim, S. (2011). Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services. En *Service Business*, 5(2): 99-112. DOI: 10.1007/s11628-011-0104-z
- Penco, L. (2015). The Development of the Successful City in the Knowledge Economy: Toward the Dual Role of Consumer Hub and Knowledge Hub. En *Journal of the Knowledge Economy*, 6(4): 818-837. DOI: 10.1007/s13132-013-0149-4
- Peng, Y., Badr, Y. y Biennier, F. (2010). Designing data-driven collaboration in service systems. NISS2010 - 4th International Conference on New Trends in Information Science and Service Science, art. no. 5488647, 47-53.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Black-Well.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Price, D.J.S., (1963). *Little Science, Big Science*. Columbia University Press, New York.
- Pyöriä, P. (2007). Informal organizational culture: The foundation of knowledge workers' performance. En *Journal of Knowledge Management*, 11(3): 16-30. DOI: 10.1108/13673270710752081
- Pyöriä, P. (2009). Virtual collaboration in knowledge work: From vision to reality. En *Team Performance Management*, 15 (7): 366-381.
- Qi, Y.-S., y Guan, P.-L. (2009). Study on the brain drain crisis management mechanism of knowledge-intensive business services. Proceedings of the 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM '09, art. no. 5174933: 489-492. DOI: 10.1109/ICSSSM.2009.5174933
- Ramadan, B.M., Dahiyat, S.E., Bontis, N. y Al-dalahmeh, M.A. (2017). Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. En *Journal of Intellectual Capital*, 18(2): 437-462. DOI: 10.1108/JIC-06-2016-0067
- Robertson, M. y O'Malley-Hammersley, G. (2000). Knowledge Management Practices within a knowledge-intensive firm: The Significance of the People Management Dimension. En *Journal of European Industrial Training*, 24 (2): 241-253. doi.org/10.1108/03090590010321205
- Scarso, E. y Bolisani, E. (2009). Knowledge-based strategies: Case-study analysis of local computer service companies. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2: 728-736.
- Scarso, E. y Bolisani, E. (2010). Trust in cognitive interactions between KIBS and client firms: A multiple case-study of computer services. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A social interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sheehan, N. T. (2005), "Why Old Tools won't Work in the "New" Knowledge Economy". En *Journal of Business Strategy*, 26(4): 53-60.
- Sivula, P., Van Den Bosch, F.A.J. y Elfring, T. (2010). *Competence-Based Competition: Gaining Knowledge from Client Relationships 1*. Knowledge Management and Organizational Competence.
- Smedlund, A. (2010). Service system for kibs end-user value creation. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.

- Smedlund, A. y Toivonen, M. (2005). The Role of KIBS in the IC Development of Regional Clusters. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Smedlund, A. y Toivonen, M. (2007). The role of KIBS in the IC development of regional clusters. En *Journal of Intellectual Capital*, 8(1): 159-170. DOI: 10.1108/14691930710715114
- Smith, D.R., 2007. Historical development of the journal impact factor and its relevance for occupational health. Ind. En *Health*, 45: 730-742.
- Sparrow, J. (2011). Assessing changes in university knowledge transfer capability to support innovation: A knowledge intensive business service perspective. En *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 9: 73-81. DOI: 10.1007/978-3-642-20508-8\_7
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. En *Journal of Management Studies*, 29 (6): 713-740. doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x
- Strambach, S. (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. En *International Journal of Services Technology and Management*, 10 (2): 152-174.
- Surwase, G., Sagar, A., Kademani, B.S. y Bhanumurthy, K. (2011). Co-citation Analysis: An Overview. Beyond Librarianship: Creativity, Innovation and Discovery (BOSLA National Conference Proceedings).
- Tao, J. (2011). Service process analysis in knowledge-intensive business services. 8th International Conference on Service Systems and Service Management - Proceedings of ICSSSM'11, art. no. 5959406. DOI: 10.1109/ICSSSM.2011.5959406
- Tao, J. (2012). Research on human capital in knowledge-intensive business services. Proceedings-2012 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, ICMCG 2012, art. no. 6374916: 238-241. DOI: 10.1109/ICMeCG.2012.53
- Tseng, C.-Y., Pai, D.C. y Hung, C.-H. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. En *Journal of Knowledge Management*, 15(6): 971-983. DOI: 10.1108/13673271111179316
- Ugolini, D., Bonassi, S., Cristaudo, A., Leoncini, G., Ratto, G.B., y Neri, M., (2015). Temporal trend, geographic distribution, and publication quality in asbestos research. *Environ. Sci. Pollut. Res.* 22: 6957-6967.
- UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Francia: Editorial UNESCO.
- van Nunen, K., Li, J., Reniers, G. y Ponnet, K. (2017). Bibliometric analysis of safety culture research. En *Safety Science*, 108: 248-258. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2017.08.011>
- Vendrell-Herrero, F., Darko, C.K., y Ghauri, P. (2019). Knowledge management competences, exporting and productivity: uncovering African paradoxes. En *Journal of Knowledge Management*. DOI: 10.1108/JKM-07-2018-0433
- Walsh, J.N., y O'Brien, J. (2017). A Knowledge-Based Framework for Service Management. En *Journal of Information and Knowledge Management*, 16(4). DOI: 10.1142/S0219649217500393
- Walter, G., Bloch, S., Hunt, G., y Fisher, K., (2003). Counting on citations: a flawed way to measure quality. En *Med. J. Aust.* 178(6): 280-281.
- Wang, B., Pan, S.-Y., Ke, R.-Y., Wang, K., & Wei, Y.-M., (2014). An overview of climate change vulnerability: a bibliometric analysis based on Web of Science database. En *Nat. Hazards*, 74: 1649-1666.
- Whipple, E.C., Dixon, B.E., y McGowan, J.J., (2013). Linking health information technology to patient safety and quality outcomes: a bibliometric analysis and review. *Inform. En Health Soc. Care*, 38(1): 1-14.
- Zhang, P.-C., Zhang, L.-B., Hou, Z.-R., y Zhang, K.-J. (2008). The impact of values and leadership on knowledge integration behaviors in medical projects teams. Proceedings - International Conference on Computer Science and Software Engineering, CSSE 2008, 5, art. no. 4722888, 242-245. DOI: 10.1109/CSSE.2008.1485
- Zieba, M. (2013). Knowledge-intensive business services (KIBS) and their role in the knowledge-based economy. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Zieba, M. (2014). Critical success factors for knowledge management in SMEs in the KIBS sector. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.
- Zieba, M., Bolisani, E. y Scarso, E. (2016). Emergent approach to knowledge management by small companies:

multiple case-study research. En *Journal of Knowledge Management*, 20(2): 292-307. DOI: 10.1108/JKM-07-2015-0271

Zieba, M., Bolisani, E. y Scarso, E. (2018). Knowledge management approaches among KIBS companies and their determinants: Case study analysis. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM.

Zieba, M., Bolisani, E. y Scarso, E. (2019). Knowledge exchange between KIBS firms and their clients: Case study analysis. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM. DOI: 10.34190/KM.19.122

Zieba, M., y Kończyński, P. (2017). Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services (KIBS): Case study analysis. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2, 1075-1083.

Zieba, M. y Zieba, K. (2014). Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies. En *Engineering Economics*, 25(4): 458-465. DOI: 10.5755/j01.ee.25.4.6494





**Fuente:** Seurat G. (1881). Picapedreros. [Imagen]. Recuperado de: <https://artepedrodacruz.wordpress.com/2010/07/08/georges-seurat-en-el-moma-luces-y-sombras/>

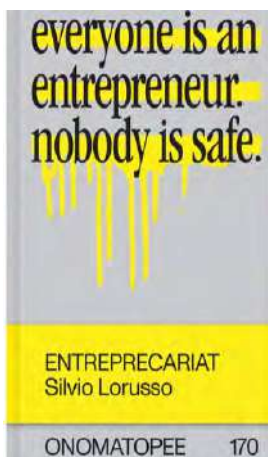
## **Emprecariedad: todos somos emprendedores. Nadie está a salvo**

*Everyone is an entrepreneur. Nobody is safe*

**Luis Daniel Cortázar Triana**

ORCID: 0000-0002-0109-1149

Recibido 26 de febrero de 2020; aceptado el 9 de marzo de 2020



### RESEÑA DE LIBROS

Lorusso, Silvio (2019). *Entreprenariat: Everyone is an entrepreneur. Nobody is safe.* Onomatopée 170, Italia.

El emprendimiento es un concepto que ha venido adquiriendo considerable presencia en el ámbito académico en los últimos años desde que Schumpeter en 1947 publicó una argumentación alrededor del concepto. Este autor consideraba al emprendimiento como parte de un grupo de individuos importantes como motores económicos de la sociedad. La Administración, principalmente, adopta este concepto y sus estudios desde la posibilidad de entender cuáles son las características de un emprendedor para que más hombres y mujeres se integren a este grupo selecto. En ese sentido, se encenderán más motores sociales que impulsen la máquina del progreso.

\* Doctorando en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.



Bajo esta lógica económica se presenta el emprendimiento con una ideología directamente relacionada que pone de frente la generación de utilidades como la única forma de desarrollo social. Muchas críticas en diferentes disciplinas nos recuerdan que esa posición olvida otras visiones del mundo que quizás puedan entenderse como otras formas de progreso. En las esquinas más detractoras se habla de la imposibilidad constante del progreso promoviendo más bien ideas del equilibrio social. Desde este marco se contextualiza este libro de Silvio Lorusso, producto alterno a su tesis doctoral en Ciencias del Diseño de la Universidad de Venecia, Italia.

El libro nace de una diatriba personal en la que Lorusso cae tras ser entrevistado por un periodista a la salida de su casa para un reportaje que pretendía hacer un retrato de la juventud cosmopolita. Cuando salió la nota, el autor hace referencia a la imposibilidad de futuro, gracias a ciertos comentarios que el autor hizo con respecto a la dificultad de conseguir trabajo tras terminar el doctorado. En ese momento reconoce que existía una extraña disforia entre el optimismo por el progreso tras terminar un doctorado y el miedo de enfrentarse a la búsqueda de un trabajo estable. En ese mismo momento se preguntó: ¿es así como me veo o como me ven?

Esto lo llevó a pensar en la propuesta del concepto *Class Dysphoria* que hace Raffaele Alberto Ventura —escritor del epílogo del libro— con el que define un choque que se presenta en la clase media en proceso de decaída económica, cuyos integrantes se enfrentan a una dualidad entre sobrevivir y hacer lo que les gusta. Ese era justo el problema de Lorusso, quien por su parte hizo una fuerte relación de esta disfunción con la visión de quién es un emprendedor y cómo debe verse a sí mismo. Este concepto construye un mito que se da a partir de ciertas frases que cada vez se toman más por sentadas. En palabras de Dean (2012), una especie de “pensamiento colectivo” el cual crea la narrativa de un personaje que promueve la innovación y el progreso al aventurarse a hacer una empresa.

Para Lorusso, este concepto se explica gracias a que se cree que “la libertad se mezcla con la idea de ser su propio jefe” (Lorusso, 2020), y por consiguiente el progreso sólo se logra a partir de aquellos que buscan la libertad y así cambian el mundo. Este ejemplo lo saca de un *meme* de Elon Musk, quien aparentemente decide hacer una empresa cada vez que considera que en el mundo falta algo que a él le hace falta. Claramente un discurso con muy poco fundamento y sometido únicamente a la creencia de la existencia de personas *aventadas* que entienden las necesidades reales del mundo para cambiarlo por uno mejor.

Esto se explica muy fácilmente en cuanto se ha moralizado al emprendedor desde el nacimiento del concepto. El emprendedor es una persona definida a partir de sus características intrínsecas: trabaja fuerte, usa el fracaso como una herramienta para aprender, ve la copa medio llena, y se emociona con la posibilidad de ganar. Inicialmente este término se aplicaba a una pequeña minoría que tenía las características adecuadas para serlo. De hecho, Ogbor (2000) relaciona esas definiciones como una manera de darle al *hombre blanco* una relación innata con el emprendimiento. No obstante, ahora se considera que todos deben ser emprendedores y se hace un llamado a que todos lo seamos y que todos actuemos como tal: *sé tu propio jefe*.

Si bien existen herramientas importantes del emprendimiento como forma laboral y administrativa, desde estas posiciones se hace una crítica porque finalmente el discurso hace un llamado a la precariedad, y ahí es donde nace este término de Lorusso: *Emprecaización*. En este sentido, el autor explica el objetivo de su libro de la siguiente manera: “Reflejar críticamente

en esta idea de la creatividad como panacea económica para muchos países. Actualmente la creatividad es considerada la solución económica a todos los problemas de una economía “posfordista” (Lorusso, 2020), lo cual muestra una clara relación con su postura de precariedad que se promueve en el mundo de las artes a partir de la búsqueda de independencia de los artistas, quienes al mismo tiempo tienen que enfrentarse a la dificultad de entrar al mercado como creativos.

Es interesante y relevante esa posición, puesto que desde la crítica al neoliberalismo muchos autores han hecho aportes para ver la ideología subyacente a la misma y en ese sentido atacar el camino por el cual pretenden guiarnos las clases dirigentes. Pero desde esta posición se propone más bien la comprensión directa de los efectos que tiene la ideología sobre la forma en que viven hoy en día las personas, especialmente en clases media bajas. La *emprecarización* de la sociedad es una consecuencia del llamado discursivo a que todos seamos nuestro propio jefe y que todos actuemos como emprendedores en todo momento, lo cual genera una altísima angustia existencial que de hecho Deleuze y Guattari ya habían advertido en el Anti-Edipo.

El libro comienza con un análisis sobre los valores base del emprendimiento y con una comparación exhaustiva con la manera en que estos se relacionan con la promoción de una vida precaria en la sociedad. El trabajo es bastante interesante porque adicional a la postura del autor, hay una revisión bibliográfica detallada de otros autores que se han puesto en el trabajo de proponer los problemas sociales que acarrea la emprendedurización de la sociedad. No solamente es interesante en tanto crea lo que se puede entender como el mito del emprendedor, sino porque además lo caracteriza muy bien frente a las críticas que se le han hecho.

Con este trabajo evidencia el círculo vicioso que promueve la constante búsqueda de progreso económico del neoliberalismo y en ese camino llega al término *precariedad* como una condición a la que está sujeta hoy la sociedad puesto que los individuos están obligados a sobre prepararse para finalmente recibir malos salarios: “La precariedad es en efecto subpagos, subempleo y subprotección, pero también sobre-educación y por consiguiente sobre-explotación” (Lorusso, 2019: 51). Lo peor de todo es que esta realidad se evidencia en la sobre individualización que se ha generado en la sociedad a partir de la digitalización y que luego se evidencia en la imposibilidad de generar movimientos colectivos y más bien en la mentalidad en la que muchas personas están inmersas de producir sin control ni descanso.

Esto lo lleva a preguntarse sobre el tiempo y entonces hace un análisis del tiempo y revisa unas aplicaciones que se usan para “no procrastinar”, que a partir de herramientas muy sencillas ayudan a la concentración y a eliminar otras cosas que no sean trabajo. Pero en realidad se pregunta ¿qué es procrastinar? ¿qué acciones entendemos por procrastinar? Tenemos una aproximación managerial con respecto al tiempo personal de la que es muy difícil escapar. Finalmente, en este libro se analizan las plataformas digitales a través de las cuales se promueve esta *emprecariedad* como destrucciones creativas que en realidad no mejoran la sociedad sino todo lo contrario. Es decir que la idea de destrucción creativa de Schumpeter no se usa para una evolución social, sino todo lo contrario, contradiciendo así esa especie de moralidad mítica que se le da al emprendedor como motor social. Esta reflexión concluye con una propuesta de *escapar* a estas condiciones donde se refiere principalmente a la posibilidad de crear comunidades desde individuos que sean capaces de entender la ansiedad que genera este discurso neoliberal para que entre todos puedan deconstruirlo.

Una propuesta que se alinea bastante con su trabajo como artista. En una exhibición a propósito del lanzamiento de su libro y como parte del mismo proyecto comunicativo, desarrolla una propuesta construida a partir de la frase: “Shouldn’t you be working?” (¿No deberías estar trabajando?), con cintas montadas como si fuera una escena del crimen. Para entrar a la galería o a la exhibición, los asistentes tenían que agacharse bajo las cintas para poder ver el espacio. Es decir que el autor/artista los cuestionaba desde la entrada sobre su gasto de tiempo en lo que se entiende por procrastinación, pero en realidad es parte del desarrollo de una pasión: el arte por el arte.

Para muchos autores, esta dualidad es bastante complicada, por tal motivo es muy pertinente la posición de Lorusso en tanto es artista: el arte se debate hoy en día entre ser arte por el arte o ser arte eficiente. De manera que la discusión de Lorusso aunque se puede ampliar a una realidad social compleja, viene de un espacio en dónde la pregunta está vigente y donde la relación entre el quehacer y la labor profesional se vuelven incluso complicadas porque el artista debe cuestionarse constantemente por qué hace lo que hace y desarrollar una actitud adecuada con el dinero y de ganar de su obra. Por algo no es gratuito que empiece el libro con la siguiente cita de Byung-Chul Han: “hoy, no nos consideramos sujetos subyugados, sino más bien *proyectos*: siempre remodelándonos y reinventándonos a nosotros mismos”.

## Bibliografía

- Dean, Mitchel (2012). Rethinking Neoliberalism. En *Journal of sociology*, 50 (2): 150-163.
- Harvey, David (2018). Neoliberalism as creative destruction. En *Critical social policy*, 38 (3): 547-566.
- Lorusso, Silvio (2019). *Everyone is an entrepreneur*. Nobody is safe. Entreprenariat. Onomatopee 170, Italia. — (2020) [Conferencia] Silvio Lorusso: Entreprenariat. Conferencia "Automate all the things!", Aksioma Institute for contemporary art; The Academy of fine arts and design University of Ljubljana y Moderna Galerija. Ljubljana, Enero 14-15. Recuperado el 27 de febrero de 2020 en [<https://www.youtube.com/watch?v=AsFBRdkFKx8>]
- Ogbor, John O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. En *Journal of Management Studies*, 37 (5).
- Schumpeter, Joseph (1947). The creative response in economic history. En *The Journal of Economic History*, 7 (2): 149-159.



**Fuente:** Morisot B. (1892) Woman with a child in a boat. [Imagen]. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Berthe\\_Morisot\\_-\\_Mulher\\_com\\_criança\\_num\\_bote.JPG](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Berthe_Morisot_-_Mulher_com_criança_num_bote.JPG)

## **Autores**

### **Albania Padilla Martínez**

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Sus principales líneas de investigación son: emprendimiento femenino, género y organización. Correo electrónico: alpadilla@uacol.mx

### **Ana Sofía Apodaca Cabrera**

Investigadora adscrita a la Universidad Autónoma de Baja California México. Correo electrónico: sofia.apodaca@uabc.edu.mx

### **Alejandra Rosales-Soto**

Candidata a Doctora en Ciencias de la Administración, Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). Sus principales líneas de investigación son: ciencias de la administración, innovación, emprendimiento, adopción tecnológica. Correo electrónico: a.rosales@uas.edu.mx

### **Carmen Hernandez Cansino**

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Sus principales líneas de investigación son: simbolismo organizacional, sistemas complejos. Correo electrónico: cansino77@yahoo.com.mx

### **Claudia Leticia Preciado Ortiz**

Candidata a Doctora en Ciencias de la Administración, Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). Sus principales líneas de investigación son: ciencias de la administración, innovación, emprendimiento, adopción tecnológica. Correo electrónico: leticia.preciado@academicos.udg.mx

### **Elizabeth Acosta Gonzaga**

Doctora. en Investigación Educativa por la Universidad de Manchester, Inglaterra. Sus principales líneas de investigación son: tecnología educativa y administración de sistemas de información. Correo electrónico: eacostag@ipn.mx

### **Lorena Hernández Ruiz**

Maestra en Administración por la Universidad de Colima. Sus principales líneas de investigación son: entorno empresarial, pequeñas empresas. Correo electrónico: lhernand@uacol.mx

### **Luis Daniel Cortázar Triana**

Estudiante de doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Su principal línea de investigación es: administración para artistas. Correo electrónico: danielcortazart@gmail.com

### **Omar Alejandro Pérez Cruz**

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Colima. Sus principales líneas de investigación son: Competitividad y sistemas productivos. Correo electrónico: omar\_perez@ucol.mx

### **Rebeca Arellano Narváez**

Ingeniera en Alimentos por el Instituto Politécnico Nacional – UPIBI. Sus principales líneas de investigación son: Tecnología educativa y administrativa de sistemas de información. Correo electrónico: arellano\_rebeca@yahoo.com.mx

### **Ricardo Arechavala Vargas**

**Posdoctorado en Ciencias Sociales en Educación por la Universidad de Stanford, California, Estados Unidos.** Sus principales líneas de investigación son: ciencias de la administración, innovación, emprendimiento, adopción tecnológica. Correo electrónico: arechavala@stanfordalumni.org

### **Said Arath Corrales Villegas**

Investigador adscrito a la Universidad Autónoma de Baja California México. Correo electrónico: saidcv@icloud.com

### **Sergio Ochoa Jiménez**

Investigador adscrito a la Universidad Autónoma de Baja California México. Correo electrónico: sergio.ochoa@itson.edu.mx

**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**

**REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**POLÍTICA EDITORIAL**

**Presentación**

*Administración y Organizaciones* es una revista científica editada por la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Ciudad de México, México, de circulación semestral especializada en campo de la Administración y el Análisis organizacional. Esta publicación se instituye como un medio de difusión de avances y resultados de investigación aplicada, capaces de generar nuevas miradas académicas en los contextos locales y profundizar en las teorías, metodologías y debates actuales en el análisis organizacional latinoamericano.

**Enfoque y alcance**

*Administración y Organizaciones* nace en noviembre de 1998 con el objetivo de mostrar un acercamiento con la realidad administrativa y organizacional, a partir de trabajos derivados de la investigación científica rigurosa en relación al análisis de las organizaciones. Esta publicación está dirigida a la comunidad académica: investigadores, profesores, estudiantes de licenciatura y posgrado, así como a actores gubernamentales, tomadores de decisiones y miembros de la comunidad científica de organizaciones privadas, públicas y sociales e interesados en los tópicos de la revista.

Sus artículos son arbitrados por pares bajo el método de doble ciego. Es una publicación semestral que aparece en enero y julio de cada año en versión impresa y en línea. En *Administración y Organizaciones*, recibir, dictaminar y publicar no tiene ningún costo para los autores.

**Áreas temáticas**

*Administración y Organizaciones* publica artículos originales de investigación aplicada o teórica en idioma español, inglés y portugués en las siguientes áreas temáticas:



I. Teoría de la organización, Estudios Organizacionales y Estudios Críticos de la Administración.

II. Análisis Financiero, Comportamiento Organizacional, Informática Administrativa, Producción, y Administración estratégica.

III. Innovación, Cambio Tecnológico, Gestión Ambiental, Gestión del Conocimiento, y Emprendimiento.

IV. Metodología de la Investigación en Administración y Estudios, Organizacionales, e Intervención.

Así también son bienvenidos artículos de investigación de áreas afines a las señaladas anteriormente.

## Formatos de las colaboraciones

*Administración y Organizaciones* integra dos formatos de publicación:

**a. Artículos teóricos.** La extensión deberá ser de 15 a 20 cuartillas.

**b. Reseñas.** Éstas deben tener una extensión máxima de 8 cuartillas, ser preferentemente de obras relevantes vinculadas a la Administración y las Organizaciones. Se sugiere situar al autor del libro con sus datos biográficos básicos; ocuparse no sólo de los capítulos del texto sino también del propósito del autor. Es decir, lo que pretende analizar, sus contribuciones, fuentes, enfoque, metodología, organización de resultados y estructura del libro. Se aceptarán reseñas de libros publicados en español o en otros idiomas, pero en todos los casos deberán referirse a libros de reciente publicación. Se respetará el estilo de la reseña contemplando los puntos antes indicados.

## Tipos de artículos

Para iniciar el proceso de publicación se reciben únicamente tres tipos de artículos:

**a) Artículos de Investigación,** presenta de forma detallada, los resultados originales de proyectos de investigación inéditos. Su estructura incluye seis apartados: Introducción, Marco teórico, Metodología, Análisis, Resultados, y Conclusiones. Es imprescindible señalar las limitaciones de la investigación y la relevancia de los hallazgos en relación con el estado del arte.

**b) Artículos de Reflexión,** presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales en el campo de la administración o el estudio de organizaciones. Es indispensable

que los trabajos sean originales e inéditos.

**c) Artículos de Revisión del Estado del Arte**, resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o inéditas, sobre los tópicos afines a la revista, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo contemporáneo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica analítica de por lo menos 50 referencias. Es imprescindible que estos trabajos sean originales e inéditos y contribuyan a reunir y analizar los debates académicos contemporáneos.

No se aceptan trabajos escolares, manuales de capacitación, estudios de caso o trabajos previamente presentados en congresos o publicados en memorias. Dependiendo la disponibilidad se publican reseñas de libros.

## **Criterios editoriales**

Los artículos enviados deberán sujetarse a los siguientes requisitos editoriales:

- Ser inéditos, no haberse publicado en ningún medio impreso o electrónico, ni haberse postulado simultáneamente en ninguna otra publicación.
- Enviar sólo un artículo por autor o coautor.
- La extensión de los artículos deberá ser de 15 a 20 cuartillas (incluyendo cuadros, gráficas y figuras), con tipografía Arial de 12 puntos, interlineado sencillo, márgenes de 3 cm laterales y 2.5 cm superior e inferior y paginación corrida. En todos los casos el escrito, deberá ser enviado en formato Word 97-2000 (.doc o .docx).
- Dentro de las 20 cuartillas no se cuenta la extensión del apartado de bibliografía.
- Tener título en idioma español, y su traducción al inglés.
- Incluir un resumen en un solo párrafo, en el idioma original y su traducción al inglés (abstract); cada uno con un máximo de 150 palabras, y con 4 palabras clave (keywords) en ambos idiomas. El resumen deberá incluir:
  - a) Campo de investigación
  - b) Objetivo del trabajo
  - c) Metodología utilizada
  - d) Resultados principales
  - e) Conclusiones
- Los resúmenes que superen la extensión estipulada en esta convocatoria no serán considerados.

- Las palabras clave deben tener relación con el título, los objetivos y resultados. Dos palabras del vocabulario deben figurar en la lista Tesoros de la UNESCO. y las otras dos restantes deben estar vinculadas al catálogo de la American Economic Association, Código Jel.
- En caso de incluir tablas, gráficas, figuras y/o fotografías, el autor (es) deberá: a) presentarlas en un archivo por separado, sin candados ni restricciones; b) en formato original editable (Excel, PowerPoint, Word.); c) tonos suficientemente contrastados en blanco y negro; d) letra legible, e) numeración de páginas en sistema arábigo, f) título y fuente. El material fotográfico deberá presentarse en archivos individuales en blanco y negro de alta resolución (mínimo 300 dpi).
- La manera de citar dentro del texto (cita parentética) será en formato APA, Ejemplo: (Porter, 1991:55).
- Las citas menores a 40 palabras se colocan en el cuerpo del párrafo y entre comillas dobles con cita parentética al final.
- Las citas que superen 40 palabras de extensión serán colocadas en un párrafo aparte, todo con sangría, omitiendo comillas y con cita parentética al final.
- Cuando la cita es indirecta (paráfrasis) también debe figurar cita parentética al final de la idea.
- Si en el párrafo fue nombrado el autor o año de publicación, en la cita parentética sólo aparecerán los elementos restantes.
- Se presentarán notas a pie de página que no superen los 5 renglones y, que brinden aclaraciones o referencias sobre el punto específico del texto que se señale.
- En el apartado de bibliografía sólo se deben incorporar las referencias citadas en el cuerpo del texto.
- Dicha bibliografía deberá presentarse al final del artículo, de la siguiente manera:

**Ejemplo de libro:**

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999), Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, Buenos Aires, Argentina: Granica.

**Ejemplo de capítulo de libro:**

Weeks, D. (1984), Las organizaciones y la toma de decisiones, en Salaman y Thompson. Control e ideología de las organizaciones (pp. 213-245). México: FCE.

**Ejemplo de artículo de revista:**

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. En California Management Review, 33 (3), 114-135.

### **Ejemplo de tesis:**

Chaves, S. (2001). Manual sobre la técnica del grabado. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

### **Ejemplo de periódico**

Schwartz, J. (1993, Septiembre 30). Efectos sociales y económicos de la obesidad. En *The Washington Post*, 23(3), 123–136.

### **Página Web:**

American Psychological Association. (2003). APA style: Electronic references. Recuperado de: <http://www.apastyle.org/eleceref.html>.

### **Libro electrónico:**

Martínez, E. (2005). Estudio de la integración de los medios informáticos en los currículos de educación infantil y primaria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/interpuertoricosp>.

- Los siguientes ejemplos son los más utilizados, para mayor información sobre referencias en particular, consultar el Manual APA Sexta Edición, debido que son las normas a las que se apega la Revista *Administración y Organizaciones*.

## **Ficha de indentificación**

Junto con el artículo se deberá enviar una ficha de identificación con los siguientes datos del autor o autores:

- Nombre completo
- Institución a la que está adscrito
- Grado académico e institución que lo avala
- Áreas de investigación de su especialidad
- Correo electrónico
- Teléfono(s) donde se le pueda localizar
- Número ORCID (de no poseerlo, favor de registrarse en la plataforma Open Researcher and Contributor ID: <https://orcid.org/register>)

## **Proceso de evaluación por pares**

Todos los trabajos son sometidos, en primera instancia, a un dictamen editorial, el cual consiste en verificar que el trabajo corresponda a la temática de la revista y que cumpla con todos los

lineamientos establecidos en la presente convocatoria.

Sólo cuando se acredita el dictamen editorial, se procede a la firma de la declaratoria de originalidad necesaria para el registro formal, iniciando así el proceso de dictamen académico. Posteriormente, los artículos serán sometidos a un proceso de dictamen por pares académicos bajo la modalidad de dobles ciegos a cargo de dos miembros de la cartera de árbitros de la revista, la cual está compuesta por reconocidos académicos de instituciones de educación superior o centros de investigación nacionales e internacionales.

Los trabajos serán siempre sometidos a dictamen con árbitros externos a la institución de adscripción de los autores. Las resoluciones del proceso de dictamen son:

I. Aprobado para publicar sin cambios.

II. Aprobado para publicar cuando se hayan cumplido las correcciones menores.

III. Condicionado a cambios obligatorios sujeto a reenvío. Este proceso se puede repetir hasta un máximo de dos rondas, si en este punto el documento aún no es recomendado para su publicación, el artículo será rechazado sin opción a un nuevo envío. Al recibir las observaciones el autor tendrá un plazo de siete días naturales para hacer llegar al editor la nueva versión del trabajo, de hacerlo fuera de este plazo, el documento iniciará un nuevo proceso de dictamen.

IV. Rechazado.

En el caso de los resultados discrepantes se remitirá a un tercer dictamen, el cual será definitivo.

Los resultados de los dictámenes son inapelables.

Con el fin de mejorar la lectura de los textos, el editor puede hacer cambios menores al estilo de los trabajos sin previa consulta de los autores.

El límite de reenvíos de un trabajo para su corrección por Administración y Organizaciones es de siete días naturales, después de ello el artículo es rechazado al entenderse que los autores no desean su publicación.

Una vez que el autor reenvía el artículo con las primeras correcciones, éste será enviado a Dictamen Doble Ciego, y una vez recibidos los dictámenes el artículo se le reenviará al autor, el cual contará con dos semanas para las correcciones finales o, si los dictámenes contiene la leyenda de rechazado, se le avisará que el trabajo no fue aceptado.

La coordinación editorial de la revista informará a los autores el avance de su trabajo en el proceso de dictaminación y edición.

### **Código de ética**

La revista Administración y Organizaciones se suscribe al código de ética para la actuación y desempeño de los actores involucrados en el proceso de publicación de esta revista (Editores, Comité Editorial, Autores y Revisores) establecidos por el Comité de Ética para Publicaciones (COPE por sus siglas en inglés) y disponible en [www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org).

## **Obligación ética de los autores**

- Los autores deben garantizar que los artículos son producto de su trabajo original como investigadores y que los datos presentados han sido obtenidos de manera ética, por lo que deben enviar la carta de originalidad y garantizar que no infringen los derechos de autor.
- El artículo no podrá ser sometido total o parcialmente a otra publicación.
- Los autores no podrán postular publicaciones redundantes en diferentes números de la revista, entendiéndose por ello cuando dos o más documentos comparten los mismos datos, hipótesis, puntos de discusión o conclusiones.
- Los autores deberán garantizar el estricto apego y aceptación a los criterios editoriales establecidos por Administración y Organizaciones.
- Es obligación de los autores respetar la autoría de todas las fuentes que han sido utilizadas en la elaboración de su artículo; por eso debe proporcionar los datos exactos de las referencias bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y otras técnicas de recolección de datos. Asimismo, se comprometen a no omitir ningún material significativo.
- Atender las observaciones de los dictámenes editorial y académico de manera puntual y clara.

Incurrir en cualquier falta a los anteriores puntos constituye una conducta no ética e inaceptable; en consecuencia, el artículo propuesto podría ser eliminado y no considerado para su publicación; igualmente, el autor no podrá ser contemplado para ninguna actividad relacionada con la revista.

## **Informe de originalidad**

Es responsabilidad de los autores garantizar que los manuscritos enviados a Administración y Organizaciones sean originales, que no hayan sido publicados y no estén considerados para su publicación en otra revista. Como parte de una política de la revista, todos los manuscritos recibidos serán sometidos a un software para identificar que las fuentes utilizadas fueron citadas de manera correcta y asegurar que los artículos sean originales e inéditos, aquellos artículos que tengan párrafos clonados de otras fuentes no continuarán con el proceso de dictaminación.

## **Aviso de privacidad**

Los nombres y direcciones de correo electrónico utilizados en el proceso de envíos sólo serán usados para fines editoriales.



**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**

**REVISTA *ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES***

**CONVOCATORIA PERMANENTE**

**Próximos números**

**NÚMERO 45**

julio-diciembre 2020

Corte: junio 2020

**NÚMERO 46**

enero-junio 2021

Corte: Diciembre 2020

La revista *Administración y Organizaciones* convoca a investigadores y profesionales de las ciencias económico administrativas a enviar artículos de investigación aplicada, de reflexión y de revisión del estado del arte, derivados de la investigación científica, para ser publicados en sus próximos volúmenes. Los trabajos deberán apegarse a los criterios editoriales dentro de las líneas temáticas; la recepción tendrá como fechas límites las que se señalan en el cuadro de fechas clave.



*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en:



**DOI de la revista:** <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo>

**DOI del Número 44:** <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n44>