

Administración y Organizaciones

Enero - Junio 2022

Año 25

No. 48

Administración y Organizaciones

Volumen 25 | No. 48

Enero - Junio 2022

<https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Xochimilco

Administración y Organizaciones se encuentra incluida en los siguientes directorios:



Y bajo una licencia de Creative Commons:



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.



Rector General: Dr. José Antonio de los Reyes Heredia
Secretaria General: Dra. Norma Rondero López

UNIDAD XOCHIMILCO

Rector: Dr. Francisco Javier Soria López
Secretaria de Unidad: Dra. María Angélica Buendía Espinosa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

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

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

Jefa de Departamento: Dra. Graciela Carrillo González

EDITOR FUNDADOR †

Mtro. Ricardo Antonio Estrada García

EQUIPO EDITORIAL

Editora

Dra. Graciela Carrillo González

Coeditor

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

Asistente Editorial

D.C.G. Amada Edith Barrera Arizmendi

Diseño de portada

D.C.G. Amada Edith Barrera Arizmendi

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Regina Leal Güemez

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

Dr. Ayuzabeth 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 Porrás Duarte

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Eduardo Bueno Campos

Escuela de Negocios, UDIMA, España

Dra. Adriana Patricia Uribe Uran

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Dr. Manuel A. Garzón Castrillón

Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, Colombia

Dr. Jorge Ríos Szalay

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Ricardo Contreras Soto

Universidad de Guanajuato, Celaya, México

Revista Administración y Organizaciones

Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Producción Económica
Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Xochimilco
ISSN 2683-2534

Administración y Organizaciones, volumen 25, Número 48, enero-junio de 2022, 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, Editora responsable: Graciela Carrillo González. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-2018-112013473100-203; ISSN 2683-2534, 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: 28 de Marzo de 2022. Tamaño del archivo 2 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.

PRESENTACIÓN DEL VOLUMEN 25, NÚMERO 48

La presente edición del volumen 25, Número 48, corresponde al primer semestre del año 2022 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.

Nuestro objetivo es impulsar la difusión del trabajo académico, que se conforma de las aportaciones de nuestros colaboradores y lograr un mayor reconocimiento de los resultados de sus investigaciones. Estamos conscientes de la difícil situación que hemos vivido a causa de la pandemia y que hoy coloca al mundo en un escenario de incertidumbre económica y social sobre el cual debemos reflexionar y perfilar alternativas. Reiteramos nuestro compromiso con la difusión del conocimiento, de las ideas y de las reflexiones de nuestros colaboradores y colaboradoras 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 la capacidad de respuesta de los lectores, autores, autoras y evaluadores ante el momento que se vive y también el soporte que nos brinda la Universidad Autónoma Metropolitana para contar con este medio de comunicación que nos permite la difusión del conocimiento y el espacio para la convergencia de distintas voces interesadas en la problemática de las organizaciones. Con esta publicación ofrecemos un espacio moderno y accesible, en versión digital, instalado en la plataforma OJS versión 3.0 para que nuestros lectores aprovechen este proyecto editorial de la mejor manera.

Este volumen 25, número 48, presentan 6 artículos de sumo interés que abordan temas actuales de la administración relacionados con la complejidad que demanda el estudio de las organizaciones, con las posibilidades que ofrece el sector servicios, así como con las problemáticas internas y de clima laboral en las empresas. Esperamos que estos artículos sean de interés para nuestros lectores y que este número sea una ventana de conexión de nuestros colaboradores con sus pares académicos.

ÍNDICE

Responsabilidad Social Empresarial: un concepto polisémico en la práctica. Estudio de caso en una Pyme mexicana en el contexto del Covid-19 10

Corporate Social Responsibility: a polysemic concept in practice. Case study in a Mexican SME in the context of Covid-19

Giovanna Maddalena Mazzotti Pabello – Universidad Veracruzana, México

Aída Magdalena Torres-Castañeda – Universidad Autónoma Metropolitana, México

Análisis de la actividad innovadora en las MiPymes paraguayas durante la crisis del Covid-19 26

Analysis of innovative activity in paraguayan MSMEs during the Covid-19 crisis

Raúl Marcelo Ferrer Dávalos - Universidad San Ignacio de Loyola, Paraguay

Edgar Antonio Sánchez Báez - Universidad Nacional de Asunción, Paraguay

Diego Daniel Sanabria - Universidad Nacional de Asunción, Paraguay

Modelo de liderazgo saludable integral y su desarrollo como competencia psicosocial adaptativa en ambientes organizacionales complejos 47

Healthy-extended leadership model and its development as adaptive psychosocial competence in complex organizational environments

Emmanuel Martínez Mejía - Universidad Nacional Autónoma de México, México

Erika Souza Colín - Universidad Nacional Autónoma de México, México

Alejandra García Saisó - Universidad Nacional Autónoma de México, México

Organización, energía, salud y trabajo 64

Organization, energy, health and work

Juan Castaingts Teillery - Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México

José de Jesús Vértiz Ramírez - Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México

Elvis Díaz Díaz - Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, México

Fragmentación de la gobernanza en salud: desigualdad y precarización laboral en los profesionales de la salud 89

Fragmentation of health governance: inequality and labor precariousness in health professionals

María Alejandra Venegas Villascán - Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México

Jorge Feregrino Feregrino – Universidad Nacional Autónoma de México, México

El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde: una revisión de literatura	106
--	------------

Transformational leadership and its relationship with organizational innovation and green: a literature review

Graciela Salgado Escobar - IPN-UPIICSA, México

Mario Aguilar Fernández - IPN-SEPI-UPIICSA, México

Joán Horemheb Cárdenas González - UPIICSA-IPN, México

Opinión

2 Rs para mejorar la adaptación inicial e incrementar las probabilidades de permanencia dentro de una organización.....	133
--	------------

2 Rs to improve the initial adaptation and increase the chances of permanence within an organization

Lucas Manuel Romero Manoukian - Director de La Economía Online

Autores	136
----------------------	------------

Política editorial	139
---------------------------------	------------

Convocatoria permanente	145
--------------------------------------	------------

Responsabilidad Social Empresarial: un concepto polisémico en la práctica. Estudio de caso en una Pyme mexicana en el contexto del Covid-19

Corporate Social Responsibility: a polysemic concept in practice. Case study in a Mexican SME in the context of Covid-19

Giovanna Maddalena Mazzotti Pabello¹, Aída Magdalena Torres-Castañeda^{II}

Recibido 22 de noviembre de 2021; aceptado 24 de febrero de 2022

Resumen

En este trabajo se interrogan las acciones originadas desde la Responsabilidad Social Empresarial, implementadas por empresas portadoras del Distintivo ESR durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* por Covid-19 en México. El objetivo es contribuir a la discusión teórica y a los estudios desarrollados en torno a la RSE a partir de su análisis a la luz de los paradigmas dominante y emergente, que en un contexto de crisis máxima permiten evaluar el ejercicio de la RSE a través de las acciones realizadas para gestionar las relaciones con los trabajadores. La investigación se realizó con base en la metodología cualitativa, a través de un estudio de caso instrumental. Se concluye que el ejercicio de la RSE durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* en la empresa estudiada obedece al interés de la organización por generar un impacto positivo en sus trabajadores a través de las iniciativas de responsabilidad social.

Palabras clave: Calidad de vida laboral, seguridad en el trabajo

Código JEL: J81, M12

Abstract

This paper questions the actions originated from Corporate Social Responsibility, implemented by companies carrying the ESR Badge during the National Day of Healthy Distance by Covid-19 in Mexico. The objective is to contribute to the theoretical discussion and studies developed around CSR based on its analysis in the light of the dominant paradigm and the emerging paradigm, that in a context of maximum crisis allow to evaluate the exercise of the CSR through the actions carried out to manage the relations with the workers. The research was based on qualitative methodology, through an instrumental case study. It is concluded that the exercise of CSR during the National Day of Healthy Distance in the company studied responds to the interest of the organization to generate a positive impact on its workers through social responsibility initiatives.

Keywords: Quality of working life, safety at work

JEL Code: J81, M12

.....
^I Universidad Veracruzana. Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Áreas de investigación: Gestión de conocimiento, modelos de desarrollo y responsabilidad social empresarial, diversidad organizativa y estudios críticos de la modernidad organizacional. <https://orcid.org/0000-0002-0852-5480>

^{II} Universidad Autónoma Metropolitana. Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de investigación: Responsabilidad social empresarial. Autora de correspondencia: torres07aida@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3284-4190>

Introducción

La discusión asociada a las temáticas que integran a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene larga data y ha dado pie a diversas caracterizaciones y tipologías, entre ellas se encuentra la propuesta de periodización de Murphy (1978 citado en Carroll, 2008, pp. 24 y 25) quien identifica la existencia de cuatro etapas o eras de la RSE, mismas que se distinguen entre sí por la inclusión de ciertas temáticas que fueron integrándose hasta derivar en la diversidad de significados, actualmente atribuidos al término RSE.

De acuerdo con el autor, la primera etapa de la RSE se caracteriza por una fuerte tendencia a la filantropía, en la cual las responsabilidades sociales de la empresa se reflejaron en donativos realizados a algunas organizaciones consideradas benéficas o sin fines de lucro. En un segundo momento, ya en la década de los sesenta del siglo XX, el autor habla de la era de la concientización donde se comienzan a reconocer la responsabilidad que tienen los empresarios respecto a las acciones originadas al interior de la empresa y las posibles afectaciones sociales que pudieran derivar de ellas, en especial refiere a los aspectos laborales y de seguridad en el trabajo. En la tercera etapa, que llega hasta mediados de la siguiente década, la concepción de la RSE surge como resultado de los constantes cuestionamientos hacia los efectos de las acciones empresariales en el entorno social y ecológico: de este modo la responsabilidad social, anteriormente adjudicada al empresario, se transfiere a la empresa. En este contexto “se hizo patente la relación existente entre las empresas, la sociedad, y los grupos sociales” (Rodríguez-Gomez, Arco-Castro, Lopez-Perez, y Rodríguez-Ariza, 2012, p.2). Por último, de acuerdo con Murphy la RSE se enfocó en la capacidad de las empresas para dar respuesta a las exigencias sociales respecto a su comportamiento, de tal forma que se desarrollaron medidas empresariales relacionadas con la gestión, la organización, la ética corporativa y el rendimiento social.

Siguiendo con esta propuesta, y al considerar que la evolución de la RSE no ha cesado, se afirma la existencia de una etapa más, que inicia en el primer decenio del siglo XXI, y que se identifica por el comienzo de un proceso de reinterpretación de la RSE derivado del incremento de las demandas de los *stakeholders* o grupos de interés, entendidos como “grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Verdeyen, Put y Buggenhout, 2004, p. 326). En esta etapa se destaca el papel que desempeña el cumplimiento de la RSE en la gestión de las relaciones con los *stakeholders*, en la confianza que esto genera hacia la empresa y cómo a partir de ello se mejora su participación en el mercado. Además, en este periodo la RSE comienza a comprenderse como una estrategia que beneficia la rentabilidad y competitividad empresarial.

Así, en esta apretada síntesis, puede verse cómo a lo largo de casi un siglo la noción de RSE ha sido conceptualizada de formas distintas, de acuerdo con la época y el contexto, razón por la cual en la literatura especializada se encuentra una gran diversidad de definiciones que, según Gudynas (2011), “en muchos casos las referencias son incompletas u olvidan los contextos históricos que las explican, y hasta se encuentran contradicciones” (p.70). En efecto, como se expondrá más adelante,

existe una multiplicidad de definiciones en torno a ella, resultado de una búsqueda por caracterizarla en distintos momentos y por diversos actores e instituciones que en ocasiones sostienen posturas opuestas e incluso contradictorias; van desde la afirmación de que la RSE es un conjunto de “dispositivos de gestión para producir conflictos y debilitar los lazos comunitarios.” (Misoczky y Böhm, 2013, p.330) hasta la consideración de que los elementos relacionados con RSE “contienen una verdad importante que debe guiar los negocios en el futuro.” (Bowen, H., 1953 citado en Carroll, 2008, p.25).

Al plantear lo anterior, se reconoce que al hablar hoy de la RSE se debe partir de una categoría polisémica, es decir, “se usa el mismo rótulo para albergar distintos significados, y sus aplicaciones prácticas son también diversas.” (Gudynas, 2011, p.78). En este trabajo se retoma como guía de análisis la propuesta de Combes (2005, p. 132) quien, para ordenar la diversidad de posturas detrás del rótulo de la RSE, plantea dos paradigmas que las distinguen: el paradigma dominante, que enfoca la RSE en los beneficios económicos y la entiende como una estrategia de negocios, sentido en el cual la RSE es vista como “un sentimiento de culpa filantrópica” (Lozano, 2019, p. 708) utilizado para implementar la “ética cosmética” (Combes, 2005, p.132); y el paradigma emergente, bajo el cual la RSE es utilizada para analizar las repercusiones y los efectos de las acciones que resultan de la operación de las empresas y enfatiza la “responsabilidad intergeneracional, cuyos campos de aplicación son sociales, económicos y ambientales” (Combes, 2005, p.136). No obstante, tal como lo menciona la autora, aun cuando existe un enfrentamiento entre los dos paradigmas mencionados, las distintas definiciones de la RSE recurren al mismo vocabulario por lo que las diferencias entre ellas se observan únicamente en la implementación de las actividades y las relaciones con los grupos de interés que de ella se desprenden.

La RSE como concepto polisémico: una breve referencia a la multiplicidad

En este apartado, se plasman algunas de las definiciones elaboradas por los distintos actores, instituciones y organismos que han centrado sus esfuerzos en caracterizar y definir las obligaciones y los compromisos sociales que compete atender y remediar a las empresas, los cuales, como arriba se menciona, han contribuido de manera sustancial a la diversidad de interpretaciones y a la polisemia del término RSE. Dichas definiciones serán brevemente analizadas retomando la propuesta de los dos paradigmas de Combes (2005) siguiendo de cerca su propuesta, se mostrará que, aun y cuando se encuentran grandes diferencias en los paradigmas, no se reflejan de manera tan clara en su vocabulario. Razón por la cual, es necesario analizar las acciones que se implementan en función de los grupos de interés que se contemplan. En la Tabla 1 se presentan los principales postulados de los paradigmas dominante y emergente.

TABLA 1. PRINCIPALES POSTULADOS DE LOS PARADIGMAS DOMINANTE Y EMERGENTE

PARADIGMA DOMINANTE	PARADIGMA EMERGENTE
Cualquier problema se puede solucionar con el progreso tecnológico.	El hombre es responsable de su supervivencia, que está amenazada por su propia acción.
La protección de la sociedad es deber del gobierno.	Los derechos de las futuras generaciones no deben ser hipotecados.
El derecho a la propiedad privada es fundamental.	Reconoce la responsabilidad en el tiempo (intergeneracional), en el espacio (a subcontratistas, proveedores), y en campos de aplicación (social, económico, ambiental).
Reconoce como compromisos solamente aquellos de tipo contractual.	
Se observa la incapacidad por resolver los crecientes problemas de justicia social, pobreza, y preservación del medio ambiente.	
Se centra en el comportamiento individual.	Se centra en la empresa como comunidad.
Su estrategia es la dominación financiera.	Se enfoca en la eficiencia y la sostenibilidad, y promueve la competitividad pluridimensional.
Se sustenta por la teoría de la agencia, la racionalidad convencional, el control y el enfoque patrimonial.	Se sustenta por la teoría de la mayordomía, las partes interesadas, las múltiples racionalidades, y el enfoque de asociación.

Fuente: elaboración propia a partir de Combes (2005)

Las definiciones más recientes que desde organismos internacionales se han hecho sobre RSE permiten observar la existencia de conceptos asociados a alguno de los dos paradigmas propuestos por Combes (2005), y que conforme ha pasado el tiempo han ido incorporando temáticas relacionadas con el paradigma emergente. Así, por ejemplo, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) establece que la RSE debe garantizar que las operaciones productivas no sean un obstáculo para el desarrollo mundial, en relación con los aspectos sociales que rodean los derechos humanos (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2021). Por su parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, s.f.) menciona que una conducta empresarial responsable debe evitar los impactos negativos y abordarlos de tal forma que sus actividades productivas *contribuyan* al desarrollo sostenible de los países donde las empresas tienen actividades. La Comisión Europea (2020) enfoca su definición en el esfuerzo realizado

de manera voluntaria por las empresas para introducir aspectos sociales, medioambientales, y éticos en sus procesos de toma de decisiones.

Se refieren aquí las definiciones de RSE realizadas por algunas organizaciones latinoamericanas, por considerar necesario conocer las perspectivas construidas por organismos no gubernamentales representativos de algunos países del sur. Se encontró en la región de Centroamérica, en Panamá, la organización Sumarse (2020) considera que la RSE es “estructurar y gestionar el negocio de manera socialmente responsable, atendiendo a los impactos negativos que genera y potenciando los positivos, con el objetivo de alcanzar la sostenibilidad del negocio, de la comunidad, y del planeta”. Y en Honduras, la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial, reconoce en la RSE una “herramienta de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad, y el medio ambiente” (Fundahrse, 2020).

En Sudamérica, en Colombia, la Corporación Fenalco Solidario Colombia (2020) define a la RSE como una “estrategia y herramienta de gestión de la organización”. Y en Ecuador, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad (2020) la define como el desarrollo de competencias que “integre toda la cadena de valor de la organización, mejorando la competitividad y productividad a partir de mejores relaciones con sus grupos de interés”. En Uruguay, Empresas por el Desarrollo Sostenible considera que la RSE es la “responsabilidad de las empresas por sus impactos positivos y negativos en la sociedad” (Deres, 2020).

Para el caso de México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) define a la RSE como una “nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social, y lo ambiental” (Cajiga, 2020, p.2). Es necesario reconocer que en el caso particular de las organizaciones latinoamericanas resulta sumamente complicado definir el paradigma al cual se adscriben, puesto que, como se mencionó anteriormente, el vocabulario asociado a los dos paradigmas es el mismo, haciendo visibles las diferencias a través de la implementación de actividades de RSE que son impulsadas desde cada organización, análisis que supera los objetivos de este artículo.

Por otro lado, los documentos académicos que fueron revisados y considerados relevantes (debido al número de citas obtenidas en buscadores académicos) dibujan dos perspectivas de la RSE que le atribuyen objetivos contrapuestos, por lo que en este trabajo se les relaciona con los paradigmas propuestos por Combes (2005). De manera más puntual, desde la primera perspectiva, asociada con el paradigma dominante, la RSE ha sido definida como la corrección normativa que puede relacionarse con problemas o temáticas específicas (Epstein, 1987, p. 104); como la intención de solucionar problemas causados parcial o totalmente por las actividades productivas de la empresa (Fitch, 1976, p. 38); como la oportunidad de convertir un problema relacionado con la sociedad en una oportunidad económica que genere beneficios para la economía de la empresa (Drucker, 1984, p. 62); hasta llegar a ser considerada como un impulso suicida que representa intereses antagónicos a los que deben dominar las acciones empresariales (Friedman, 1970, párrafo 29). En otra

perspectiva, relacionada con el paradigma emergente, la RSE se reconoce como: una doctrina enfocada en mejorar la alineación entre las decisiones de gestión y la búsqueda de objetivos sociales, además de los económicos (Bowen, H., 1953, citado en Acquier y Gond, 2007 pp. 15 y 17); la percepción de la empresa por lograr fines deseados por la sociedad (Murray y Montanari, 1986, p 816), y como la evaluación de la toma de decisiones empresariales que promuevan al mismo tiempo el logro de beneficios sociales y de ganancias económicas (Davis, 1973, pp. 312 y 313).

La exposición de las distintas definiciones del término RSE presentadas, y el esfuerzo realizado para caracterizarlas de acuerdo con la propuesta de los dos paradigmas de Combes (2005), muestra que, en efecto, las diferencias no se reflejan tan claramente en el discurso, por lo cual es necesario dar un paso más en el análisis y acercarse a estudiar las acciones que las empresas llevan a cabo, en torno a los grupos de interés en las distintas dimensiones que la componen.

En esta dirección y de acuerdo con los propósitos de la investigación de la cual se deriva este artículo, se retoman las categorías de Verdeyen, Put y Buggenhout (2004, p. 326) quienes, al incorporar la propuesta de los stakeholders, introducen la existencia de dos dimensiones en la empresa: la dimensión externa, que incluye a los actores que influyen en la organización desde fuera: “clientes, proveedores, gobierno, grupos de intereses especiales, medios de comunicación, sindicatos, instituciones financieras, y competidores” (p. 327); y la dimensión interna que contempla a los “actores sobre los cuales la empresa asume la responsabilidad” (p. 327), entre los que se ubican los accionistas, inversores, y trabajadores.

En este tenor, se recuperan los argumentos de Guzmán respecto a que “una organización socialmente responsable debe contemplar todos los aspectos que involucran a las personas dentro de la misma [...] hasta cuando se efectúan cambios estructurales, dado su incidencia directa en las condiciones de empleabilidad y en el resguardo de sus derechos” (Guzmán, 2016, p.798).

De ahí que, bajo las condiciones resultantes de las medidas de confinamiento global introducidas en la búsqueda de protección de vidas humanas de cara a la pandemia del Covid-19 que representa según el FMI (2021) “la peor desaceleración económica desde la Gran Depresión”, se considera que el estudio de la dimensión interna de la RSE centrada en el análisis de la gestión de las relaciones con los trabajadores como grupo de interés de la empresa es clave para determinar a qué paradigma corresponden las acciones empresariales realizadas.

Relacionado con lo anterior, se incorporan las categorías de los autores que proporcionan un marco para acotar el análisis a la dimensión interna en la que quedan incluidas las acciones concernientes a los trabajadores. En este sentido, Guzmán (2016) reconoce que la gestión de esta dimensión de la RSE se ha relacionado con “mayor implicación y sentido de pertenencia del personal con la empresa, una posibilidad de aumento de la capacidad organizacional para la gerencia eficiente de sus miembros” (p. 804). En tanto Ishikawa (2013, p. 704) distingue dos enfoques desde los que es posible analizar esta dimensión de la RSE, por una parte, coloca elementos referentes a la

gestión de los recursos humanos a través del uso eficiente de la fuerza de trabajo, la estimulación laboral y la evitación del conflicto; y, por otro lado, describe la preocupación de la organización por el bienestar de sus empleados.

Al clasificar en la dimensión interna de la RSE las acciones relacionadas con los trabajadores, se ponen en juego en este trabajo, como categorías de análisis, “el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados” (Turker, 2009, p. 414); la gestión enfocada en la alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y de la organización (Voegtlin y Greenwood, 2016, p. 187); y las temáticas asociadas al “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral” (Server y Villalonga, 2005, p. 145).

La RSE en México, un estudio de caso en tiempos de Covid-19

A la polisemia del término de la RSE, se añade el carácter voluntario de su aplicación, de manera que su ejercicio queda al arbitrio de la empresa. Aunado a ello se registra una ausencia de formas institucionalizadas de regulación, esto provoca que el reconocimiento de diversas empresas como socialmente responsables no conlleve ningún “compromiso o garantía sobre su desempeño” (Mazzotti y Solís, 2014, p. 105). En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), una asociación civil fundada en 1988, en conjunto con la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (Aliarse) creada en 2006, se enfocan en promover el reconocimiento a las empresas “que han asumido el compromiso público de integrar los lineamientos de RSE como parte de su cultura de negocio, reflejada en políticas y prácticas de actuación cotidiana” (CEMEFI, 2021), a través del Distintivo ESR, actualmente promovido como un diferenciador que puede ser traducido en mayor confianza por parte de los inversionistas, acceso a nuevos mercados nacionales y extranjeros y preferencia de clientes y consumidores.

El modelo de RSE aplicado por el CEMEFI se desprende de las áreas de gestión evaluadas por el Distintivo ESR, que consta de cuatro pilares:

- a) *Calidad de vida en la empresa*, se ocupa del compromiso y acciones enfocadas en potenciar el desarrollo de los trabajadores en entornos que propicien el empoderamiento y el mejoramiento de la calidad de vida;
- b) *Ética empresarial*, se ocupa del desempeño ético en las gestiones empresariales y la toma de decisiones relacionada con los grupos de interés internos y externos;
- c) *Vinculación de la empresa con la comunidad*, tiene el objetivo de demostrar el compromiso empresarial con su entorno; y
- d) *Cuidado y preservación del medio ambiente*, se ocupa de impulsar acciones de consumo responsable de los recursos naturales, así como de promover la reducción de los impactos ambientales generados por las actividades productivas (Díaz, 2020).

En este estudio se aborda el desarrollo de las acciones de las empresas en torno al primer pilar que queda acotado en la dimensión interna de la RSE y la relación con los trabajadores como grupo de interés, bajo las condiciones dictadas por las medidas que, en la *Jornada Nacional de Sana Distancia*, fueron establecidas por el Gobierno Federal. Se sostiene, a partir del análisis de estas acciones, que es posible determinar el paradigma de la RSE al cual se adscribe la empresa. (Gobierno de México, 2020).

Descripción del estudio

Para este trabajo se define como objetivo identificar la forma en que se ejerce la RSE en las empresas socialmente responsables a través de las acciones relacionadas con los trabajadores, implementadas durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* (del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020), de manera que se puedan reconocer elementos que permitan relacionar el ejercicio de la RSE con el paradigma dominante o el paradigma emergente.

Para observarlo se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo utilizando como método el estudio de caso único y de carácter instrumental, en una de las empresas distinguidas por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) a través del Distintivo ESR. El enfoque del estudio fue conocer la forma en que se expresa la RSE a través del análisis de las acciones tomadas hacia los trabajadores, como grupo de interés de la dimensión interna, en el contexto derivado por la pandemia Covid-19 en el periodo que el FMI denominó el “gran confinamiento” (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2020), específicamente durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* en México. Como es sabido, el confinamiento colocó a “cerca de la mitad de todos los trabajadores a nivel mundial en riesgo de perder sus medios de subsistencia” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.).

Todo lo cual permite inferir que la gestión de la responsabilidad social en contextos de crisis se refleja en las acciones que se implementan, al interior de la empresa, hacia los trabajadores, lo cual pone en evidencia su vocación y el paradigma de RSE al cual se adscribe.

Estudio de caso

El principal criterio de selección para el caso fue la portación del Distintivo ESR, la búsqueda del caso se realizó mediante el Buscador ESR presente en la página web del CEMEFI. Además, se privilegió la reciente obtención del distintivo, lo que permitiría observar con mayor claridad las modificaciones realizadas a nivel organizacional para obtenerlo. Asimismo, se buscó que los servicios de la empresa estuvieran clasificados dentro de las actividades esenciales, de manera que no estuviera incluida en el listado de empresas obligadas a suspender operaciones presenciales; esta delimitación beneficiaría el análisis del ejercicio de la RSE durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia*.

Así, se eligió a la empresa cuya obtención del distintivo tenía una antigüedad de 1 año y que pertenece al sector de servicios financieros. Una vez identificada, se contactó

vía correo electrónico con una de las representantes del comité de RSE, y se le presentó el proyecto de investigación; al ser aceptado por esta persona, se permitió el acceso y se dieron las facilidades para acceder a los documentos internos de la empresa, a los integrantes del comité de RSE y a los trabajadores.

La empresa con la que se trabajó es una pyme dedicada a ofrecer servicios financieros a micro, pequeñas y medianas empresas, así como a sus colaboradores y proveedores, y se ubica en el estado de Chihuahua, uno de los estados de la República Mexicana en el que los protocolos de sana distancia fueron más estrictos, y se incluyeron medidas especiales obligatorias para las empresas. (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2020). Todo lo cual generó un escenario de crisis que tiene como un punto crítico al trabajador, ya que las modificaciones enfocadas en mantener la operatividad de las empresas recayeron en cambios en la duración de la jornada de trabajo y en la reducción de salarios (Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática [INEGI], 2020)

Para obtener la información a partir de la cual se estudió el contexto particular de la empresa se revisaron los documentos oficiales que incluyeron manuales de organización, de procedimientos, y de RSE, así como el reglamento interno de trabajo, el informe de RSE del año 2020, y documentos relacionados con el desarrollo de campañas de capital humano; también se exploraron los videos organizacionales disponibles en *YouTube* y en la página web de la empresa.

Se realizaron dos entrevistas individuales semiestructuradas: una al Director de la empresa y otra con una de las representantes del Comité de RSE, y una colectiva al Comité de RSE en pleno. También se aplicó una encuesta de 37 reactivos en escala de Likert dirigida a los trabajadores, enfocada en conocer sus percepciones sobre las acciones instrumentadas en el periodo de interés, los enunciados refirieron a la comprensión de RSE por parte de los trabajadores, así como al conocimiento de los proyectos internos y externos que tienen como origen el ejercicio de la responsabilidad social de la empresa.

En conjunto, para analizar la información obtenida se partió de la propuesta de Stake (1998) referente a la “interpretación directa de ejemplos individuales y a la suma de ejemplos como un conjunto” (p.69). De manera que el análisis se realizó en dos partes, la primera comprendió el análisis de la información obtenida en la revisión documental y las entrevistas; y en la segunda, se hizo el análisis global, junto con los resultados de la encuesta, buscando similitudes y divergencias en las respuestas obtenidas a través de la técnica de categorización y codificación. Todo esto permitió organizar el material para facilitar la organización de la información obtenida, la cual se plasma en los resultados que se presentan a continuación.

Resultados

Sobre el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados

Respecto a las categorías de Turker (2009) enfocadas en el “entorno laboral, físico y psicológico de los empleados” (p. 414) se encontró que en la empresa tanto la dirección

como el comité de RSE se esforzaron por desarrollar mecanismos para mantener la comunicación: adoptaron plataformas virtuales que beneficiaron el contacto de los trabajadores que trabajaron vía remota y los que permanecieron en la oficina. Asimismo, se mantuvieron vigentes las acciones referentes al desarrollo profesional a través de las campañas de capital humano que promovieron la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores, reflejado en el ofrecimiento de 136 cursos, de los cuales en promedio fueron tomados 14 por persona; además, se asignó una beca para estudiar una maestría, y se premió a cuatro trabajadores con un día libre por su compromiso y desempeño laboral.

En la empresa se cuidó la separación de los lugares de trabajo en la oficina de manera que se procurara la sana distancia, además se dispusieron medidas especiales para utilizar las áreas comunes entre las que se encuentran los elevadores, el comedor, y la sala de juntas. Dotaron a los trabajadores de instrumentos para llevar a cabo los protocolos de limpieza en sus propios escritorios, no obstante, las tareas asociadas a la limpieza general de la oficina permanecieron asignadas a personal especializado. Además de cumplir con los parámetros establecidos por el gobierno, en la empresa se desarrollaron iniciativas adicionales entre las que se encuentran: la asesoría de un médico que orientó las acciones de la empresa en materia de salud y monitoreó el avance en los casos de trabajadores contagiados por Covid-19; el establecimiento de estrictos protocolos de sanitización de áreas de trabajo comunes; y las restricciones de acceso a las oficinas, resguardando la salud de los trabajadores que continuaron realizando su trabajo de manera presencial.

La efectividad de estas iniciativas se confirma con el número de contagios, de los cuales ninguno se dio en trabajadores que permanecieron en las oficinas, sino que estos ocurrieron en los trabajadores en teletrabajo; sobre esto último se reconoce que el 76% de los trabajadores estuvieron trabajando vía remota en algún momento durante el periodo que comprendió la *Jornada Nacional de Sana Distancia*. La asignación de los trabajadores que estuvieron en teletrabajo partió de la consideración de las actividades que pudieran llevarse a cabo vía remota y de la opinión de cada trabajador sobre su postura personal respecto a esta nueva forma de trabajo. No obstante, al resultar que algunas actividades no podrían trasladarse a casa por las diversas necesidades de información vital para el manejo de la empresa, algunos trabajadores debieron permanecer en la oficina.

Además, en el Informe de RSE del año 2020 se menciona que más de la mitad de los trabajadores recibieron salario emocional, que funciona como un reconocimiento verbal al trabajo realizado, y a través del cual la empresa otorga horas libres para que cada trabajador pueda pasar tiempo con su familia, promoviendo el mejoramiento en la calidad de vida. La permanencia de estos programas, y de los proyectos enfocados en el desarrollo del capital humano en el contexto del Covid-19 permitió que los trabajadores se sintieran valorados, reconocidos, y comprometidos con la organización.

Relación entre los intereses, valores y objetivos de los trabajadores y de la organización

Por otra parte, y en relación con la alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y de la organización, reconocidos por Voegtlin y Greenwood (2016, p. 187), los hallazgos apuntan hacia la alineación efectiva de los objetivos de los trabajadores con los de la organización al considerar que el mantenimiento de las metas de la empresa, especialmente en el periodo de crisis, les permitiría conservar su trabajo, por lo cual en el periodo estudiado los trabajadores estuvieron enfocados en sostener los estándares de productividad de la empresa, así como las metas de trabajo diarias.

En este sentido, se reconoce que fueron los trabajadores quienes implementaron mecanismos que partieron de la iniciativa personal y que beneficiaron su disponibilidad durante la jornada de trabajo, de manera que pudieran responder en el momento que la empresa así lo solicitara, lo cual se observa particularmente en la gestión del tiempo de la jornada de trabajo que cada trabajador llevó a cabo, logrando equilibrar la vida laboral y la vida familiar durante el tiempo que las actividades se realizaron vía remota. Asimismo, los trabajadores resguardaron la información confidencial, propiedad de la empresa, que tuvieron disponible aun operando en la modalidad del teletrabajo.

Condiciones asociadas al puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral

En cuanto a las condiciones asociadas al “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral”, mencionadas por Server y Villalonga (2005, p. 145), se considera que en este rubro entra el programa *días solidarios*, mediante el cual los trabajadores donaron un día de salario a la empresa para que mantuviera estabilidad en sus finanzas, de manera que ningún trabajador fuera despedido. En este sentido se debe mencionar que esta iniciativa no minó el desempeño de los trabajadores, sino que este se mantuvo estable. Al ahondar en el tema, a través de las entrevistas, se encontró información que nos permite aseverar que los trabajadores se sintieron agradecidos con la empresa por buscar una estrategia que les permitiera a todos mantener su trabajo, cuyos esfuerzos se vieron reflejados al terminar el periodo de la *Jornada Nacional de Sana Distancia*, tiempo en que las remuneraciones regresaron a la normalidad.

El análisis de los resultados del estudio de caso permite deducir, tal como indican las consideraciones del paradigma emergente, que la competitividad de la empresa estudiada durante el periodo de crisis fue de carácter pluridimensional, traspasando los intereses económicos comprendidos dentro del paradigma dominante. Por lo que, desde esta categoría de análisis, se considera que el paradigma al cual se adscribe la vocación de la empresa estudiada es el emergente.

Conclusiones

Al observar los resultados del estudio de caso se estima que las afectaciones generadas por el Covid-19 crearon un contexto que puso en relieve la vocación de RSE de las empresas, que al ser analizada a la luz de las acciones implementadas y que

involucraron la participación de los trabajadores como grupo de interés, en aspectos concernientes a la dimensión interna de la RSE, permiten observar un indicio sobre la forma en que la empresa ha interpretado su responsabilidad social.

De manera que es posible concluir que las acciones implementadas por la empresa específicamente en la *Jornada Nacional de Sana Distancia* por Covid-19 en México partieron de su interés por generar un impacto social positivo con sus operaciones productivas y con la gestión eficiente de los grupos de interesados en las acciones de la empresa; en este sentido se sostiene que las acciones implementadas en relación con los trabajadores como grupo de interés se apegan a los postulados del paradigma emergente.

Así, se afirma que tales acciones, además de trascender la obligatoriedad han impactado positivamente la vida de los trabajadores fuera de la empresa, en tanto se les cuidó no como recursos que pueden ser gestionados sino como partes fundamentales en la operatividad y éxito organizacional.

Por lo anterior se argumenta que el contexto de incertidumbre generado por la Covid-19 ha puesto a prueba la forma en que las empresas reconocidas como socialmente responsables han comprendido la RSE, y que aun cuando el objetivo de las organizaciones lucrativas sea el beneficio económico, la visión de futuro asociado al paradigma emergente se ha comenzado a hacer presente en los sistemas de gestión que empresas como la que aquí se presenta han implementado al comprender que el bienestar de los trabajadores es el bienestar de la propia organización.

Asimismo, se señala que el paradigma emergente, a partir del cual se promueven iniciativas relacionadas con el desarrollo sostenible, introduce la necesidad de buscar alternativas que permitan desplegar la capacidad del ser humano para aportar sus potencialidades al mejoramiento de la sociedad, a la vez que se promueve el cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico. De tal forma que se considera que la capacidad de respuesta que las empresas tienen ante sus trabajadores como grupo de interés interno también puede ser una fuente de ventaja competitiva que permitirá que los recursos destinados a las iniciativas que forman parte de la dimensión interna de la RSE sean considerados inversiones que apuntan a la competitividad pluridimensional de la organización. 📌

Referencias

- Acquier, A., y Gond, J. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle stratégie*, 10, 5-35.
- Backman, J. (Ed.). (1975). *Social responsibility and accountability*. New York University Press.
- Cajiga, J. (2020, 22 de septiembre). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. https://www.CEMEFI.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Carroll, A. (2008). A History of corporate social responsibility: Concepts and practices. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., y Siegel, D. (Eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (pp. 19-46) Oxford University Press.
- CEMEFI. (2021, 3 de febrero). *Distintivo ESR*. <https://www.CEMEFI.org/esr/>
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? *Management & Avenir*, 6,131-145.
- Comisión Europea (4 de noviembre de 2021). *Sustainable development*. https://ec.europa.eu/trade/policy/policy-making/sustainable-development/#_responsible-business
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (3 de noviembre de 2021). *Business and the SDGs: Role, opportunity and responsibility*. <https://www.wbcsd.org/Programs/People-and-Society/Tackling-Inequality/News/Business-and-the-SDGs-Role-opportunity-and-responsibility>
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad. (2020, 22 de septiembre). *Ambiente y Desarrollo*. <https://www.redceres.com/lineas>
- Corporación Fenalco Solidario Colombia. (22 de septiembre de 2020). *Certificado en Responsabilidad Social*. <https://www.fenalcosolidario.com/servicios/certificado-en-responsabilidad-social>
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management*, 16, 312-322.
- Deres. (2020, 22 de septiembre). *La RSE y el Desarrollo Sostenible*. <https://deres.org.uy/la-rse-y-el-desarrollo-sostenible-2/>
- Díaz, J. (2020, 13 de noviembre). Información del distintivo ESR. [Comunicación personal]
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Epstein, E. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- Fitch, H. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.
- Fondo Monetario Internacional (21 de octubre de 2021). El gran confinamiento: la peor desaceleración económica desde la Gran Depresión. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13190>
- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html?searchResultPosition=1>

- Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial. (2020, 22 de septiembre). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?*
<https://fundahrse.org/fundahrse/responsabilidad-social-empresarial/>
- Gobierno de México. (2020, 07 de noviembre). *Jornada Nacional de Sana Distancia*.
<https://www.gob.mx/salud/documentos/sana-distancia>
- Gobierno del Estado de Chihuahua (2021, 20 de octubre). *Conoce el nuevo acuerdo con más medidas e indicadores del semáforo Covid-19*.
<http://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/conoce-el-nuevo-acuerdo-con-mas-medidas-e-indicadores-del-semaforo-Covid-19>
- Gudynas, E. (2011). Desarrollo y sustentabilidad ambiental: diversidad de posturas, tensiones persistentes. En A. Matarán, y F. López (Eds.) *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo*. (pp. 69 - 96). Universidad de Granada.
- Guzmán, M. (2016). Dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. *Saber*, 28, 791-805.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (25 de septiembre de 2020). *Perspectiva en cifras Covid-19*.
<https://www.inegi.org.mx/investigacion/Covid/>
- Ishikawa, A. (2013). Corporate Social Responsibility for Employees: Japanese and Russian Contexts. *Organizational Psychology*, 4, 68-75.
- Lozano, O. (2019). Reflexiones genealógicas de la responsabilidad social empresarial. En G. Ramírez Martínez, J.A. Rosas Castro, y O. Lozano Carrillo (Eds.). *Cambio organizacional y desarrollo sostenible* (pp. 687 - 712). Grupo Editorial Hess.
- Mazzotti, G., y Solís, P. (2014). La ISO 26000:2010 y la paradoja de la Responsabilidad Social Empresarial: aproximaciones críticas. *Revista Administración y Organizaciones*. 32, 100-114.
- Misoczky, M. C., y Böhm, S. (2013). Resistindo ao desenvolvimento neocolonial: a luta do povo de Andalgalá contra projetos megamineiros. *Cadernos EBAPE.BR*, 11, 311-339
- Murray, K., y Montanari, J. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*. 11, 815 - 827.
- Organización de las Naciones Unidas. (2021, 19 de octubre). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2021, 3 de noviembre). *Responsible business conduct, the new normal for a sustainable future*.
<http://mneguidelines.oecd.org/>
- Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M., Lopez-Perez, M. y Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and Where Does It Go? A Review of the state of the Art. *Administrative Sciences*, 10, 1-19.
- Server, R. y Villalonga, I. (2005). La responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CICIEC-España, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 53, 137-161.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Sumarse. (2020, 22 de septiembre). *¿Qué es la RSE?*
https://www.sumarse.org.pa/?page_id=28610

- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85, 411-427.
- Verdeyen, V., J. Put. y V. Buggenhout (2004) A Social Stakeholder Model, *International Journal of Social Welfare* 13, 325-331.
- Voegtlin, C. y Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26, 181-197.



Como citar:

Mazzotti, G., Torres-Castañeda, A., (2022). Responsabilidad Social Empresarial: un concepto polisémico en la práctica. Estudio de caso en una Pyme mexicana en el contexto del Covid-19. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 10-25. <http://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcs/2022v25n48/Mazzotti>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

Análisis de la actividad innovadora en las MiPymes paraguayas durante la crisis del Covid-19

Analysis of innovative activity in Paraguayan MSMES during the Covid-19 crisis

Raúl Marcelo Ferrer Dávalos^I, Edgar Antonio Sánchez Báez^{II}, Diego Daniel Sanabria^{III}

Recibido 27 de diciembre de 2021; aceptado 20 de marzo de 2022

Resumen

En este artículo se analiza la actividad innovadora de las MiPymes de Paraguay durante la pandemia. Se procedió a realizar una encuesta durante los meses de febrero a abril de 2021 a 360 propietarios y gerentes de MiPymes de los sectores de comercio, industria, construcción y servicios. Para el análisis cuantitativo se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de Pearson y el análisis de varianza. Los resultados señalan una favorable actividad innovadora en la mayoría de los indicadores analizados, donde se destacan incrementos estadísticamente significativos en los aspectos relacionados a la innovación realizada en empresas que han recibido algún tipo de apoyo o subsidio, especialmente en la comercialización de nuevos productos o servicios con el 84,6%, en los cambios o mejoras en los procesos de producción que se dio en el 91,2% de los casos, y en la innovación relacionada a la organización y gestión en el 87,9% de las empresas participantes.

Palabras clave: Innovación, crisis económica, MiPymes, resiliencia, covid-19

Código JEL: L26, M10, O31

Abstract

This article analyzes the innovative activity of Paraguayan MSMEs during the pandemic. A survey was conducted during the months of February to April 2021 to 360 owners and managers of MSMEs in the sectors of commerce, industry, construction and services. Pearson's Chi-square test and analysis of variance were applied for the quantitative analysis. A favorable innovative activity is evidenced in most of the indicators analyzed, where statistically significant increases stand out in aspects related to innovation carried out in companies that have received some type of support or subsidy, especially in the commercialization of new products or services with 84.6%, in changes or improvements in production processes that occurred in 91.2% of cases, and in innovation related to organization and management in 87.9% of participating companies.

Keywords: Innovation, economic crisis, MSME, resilience, covid-19

JEL Code: L26, M10, O31

.....
^I Universidad San Ignacio de Loyola – Paraguay. Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Asunción – Paraguay. Áreas de investigación: Microempresas, Adopción de Tecnología, Innovación. Autor de correspondencia: mferrer@usil.edu.py. <https://orcid.org/0000-0002-2547-9199>

^{II} Universidad Nacional de Asunción – Paraguay. Doctor en Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales por la Universidad de Sevilla – España. Áreas de investigación: Desarrollo Económico de Pymes, Innovación, Cadenas de Valor. <https://orcid.org/0000-0002-2682-2825>

^{III} Universidad Nacional de Asunción – Paraguay. Máster en Estadística y Metodología de la Investigación Científica, Básica y Aplicada por la Universidad Nacional de Asunción – Paraguay. Áreas de investigación: Estadísticas y Probabilidad, Gestión y Análisis de Datos, Econometría, Innovación Empresarial. <https://orcid.org/0000-0001-7475-9149>

Introducción

Al igual que en crisis anteriores, la pandemia ocasionada por el Covid-19 ha forzado a las empresas a pensar en soluciones innovadoras para mantener sus operaciones activas. Los cambios generados han producido numerosas oportunidades de innovación y algunas organizaciones más flexibles, como son las empresas emergentes y las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), parecen haber sido capaces de acelerar considerablemente sus procesos de innovación (Ebersberger y Kuckertz, 2021). Debido a los recursos limitados y a la vulnerabilidad de sus cadenas de suministro, las MiPymes están entre las organizaciones que se han visto más afectadas por las consecuencias de las medidas adoptadas en los distintos países para frenar la propagación del virus, y sin duda, la innovación es uno de los aspectos clave para que estas empresas puedan sobrevivir durante la crisis y alcanzar la recuperación una vez superada la pandemia (Caballero-Morales, 2021; Ferrer Dávalos, 2021a; Ferrer Dávalos, 2021b).

Otro factor importante para que las MiPymes puedan enfrentar las crisis con éxito es la resiliencia empresarial, teniendo en cuenta elementos fundamentales como la excelencia del producto, el comportamiento de las personas y la confiabilidad de los procesos. Esta resiliencia empresarial debe estar respaldada por una transformación digital que requiere de una estrategia adecuada de digitalización que apunte al logro de los objetivos comerciales y al desarrollo de productos o servicios más competitivos (Fitriasari, 2020). La adopción de tecnologías digitales podría mejorar la productividad y el rendimiento de las MiPymes, sin embargo, la evidencia existente sobre la utilización de tecnología digital como una herramienta válida para enfrentar las consecuencias de una crisis es aún insuficiente (Papadopoulos *et al.*, 2020). Durante los procesos de innovación, las empresas enfrentan diversas barreras, entre las que se destacan la falta de recursos económicos y la falta de empleados calificados, pero aun así, las actividades innovadoras son consideradas cada vez más como una parte integral y fundamental en las estrategias corporativas (Urbaníková *et al.*, 2020)

Estudios realizados en MiPymes de Paraguay, demuestran que el bajo nivel de competitividad es una de las deficiencias comunes que presentan estas organizaciones y se debe principalmente a su baja capacidad de innovación, así como también a los escasos niveles de especialización, cooperación e integración entre distintas instituciones (Sánchez Báez y Avancini Schenatto, 2017), sin embargo durante el 2020 las evidencias demuestran que hubo un importante aumento de la actividad innovadora en las MiPymes paraguayas que se vieron obligadas a adaptarse rápidamente a la crisis generada por la pandemia del Covid-19 (Sanchez Báez *et al.*, 2021).

El objetivo de este artículo es analizar las innovaciones realizadas en las MiPymes de Paraguay durante la pandemia del Covid-19 y el nivel o grado de importancia de dichas innovaciones. Asumimos la definición del Manual de Oslo, (OECD y Eurostat, 2006) donde se señala que la innovación:

Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (pág. 56).

Los resultados que se exponen en este artículo forman parte de un estudio más amplio sobre el impacto económico de la crisis generada por el Covid-19 en las MiPymes de Paraguay (Sanchez Báez *et al.*, 2021), con miras a proveer información relevante para los tomadores de decisiones en el ámbito económico y estratégico del país, y aportar a la adopción de medidas oportunas que promuevan la recuperación de este sector empresarial.

Marco teórico

Innovación

El Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2006), define cuatro diferentes tipos de innovación. En cada uno de estos tipos de innovación se requiere algo nuevo o significativamente mejorado en relación con lo que se estaba utilizando antes de realizar la innovación. Estos cuatro tipos de innovación son: la innovación de producto, de proceso, de mercadotecnia, y la innovación organizativa, a los que dicho manual define como:

- **Innovación de Producto:** corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales (pág. 58).
- **Innovación de Proceso:** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos (pág. 59).
- **Innovación de Mercadotecnia:** es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (pág. 60).
- **Innovación Organizativa:** es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (pág. 62).

Del Canto *et al.*, (2014) sostienen que la innovación está relacionada con el desarrollo de nuevos mecanismos, métodos, productos o servicios que anteriormente eran desconocidos tanto por el entorno empresarial como por los clientes. Por lo tanto, la actividad innovadora involucra cualquier acción relacionada con la introducción de un producto (o servicio), de un proceso, de un método de mercadeo o comercialización,

o de un método organizativo, que sea nuevo o que haya sido significativamente mejorado con respecto a lo que se tenía antes.

Durante la pandemia, la adopción de tecnología ha sido una de las actividades innovadoras utilizadas por las MiPymes para continuar con sus operaciones, esta adopción fue utilizada principalmente para introducir cambios o mejoras significativas en los procesos y en la comercialización. Así también, las empresas han reportado innovaciones en productos con la introducción de cambios o mejoras en los productos o servicios ofrecidos en la comercialización de los mismos y en la adquisición de nuevos equipos, además de la innovación relacionada con la gestión de la empresa, la introducción de cambios o las mejoras en la organización de la empresa (Sanchez Báez *et al.*, 2021). A raíz de la aceleración de la transformación digital producida en las empresas en este tiempo de crisis, se han presentado nuevos desafíos y oportunidades. En general estos esfuerzos en la adopción de tecnología se dieron mayormente para seguir sobreviviendo, aunque con la necesidad de recurrir a una buena gestión del conocimiento para abarcar el máximo potencial de las tecnologías digitales a través de la resiliencia empresarial y crear así una mayor capacidad de aprendizaje y adaptación (Klein y Todesco, 2021).

La utilización de tecnología digital en las organizaciones se da principalmente para cumplir dos propósitos, por un lado lograr la continuidad de los procesos y servicios; y, por otro lado, para que se puedan llevar a cabo las interacciones del personal de la empresa de manera que garantice las operaciones clave (Papadopoulos *et al.*, 2020; Niemimaa, 2015; Vial, 2019). Las MiPymes han adoptado tecnología digital por diferentes caminos, siendo esta adopción o transformación digital considerada como una innovación de procesos. Aquellas empresas con un alto conocimiento digital han conseguido responder a los desafíos acelerando su transición para convertirse en empresas digitalizadas; las que tenían un bajo nivel de madurez digital se enfocaron mayormente en digitalizar la función de ventas; y, aquellas que tienen un conocimiento digital muy limitado buscaron socios con altas capacidades digitales para poder superar los desafíos enfrentados (Priyono *et al.*, 2020).

A raíz de la utilización de las tecnologías digitales que permiten a las empresas nuevas formas de colaboración a través de diversas redes y herramientas de comunicación e información, se está imponiendo una nueva manera de trabajar, lo que hace que exista un gran potencial para que las empresas puedan innovar y mejorar su desempeño, y esto se extiende más allá de los límites de la empresa (Vial, 2019). La transformación digital es un factor que influye en la sostenibilidad de las MiPymes y es probable que su aplicación continúe después de la pandemia, a pesar de que muchas de estas empresas aún no cuentan con suficientes habilidades digitales relevantes para sus negocios (Winarsih *et al.*, 2021).

Entre las primeras respuestas para minimizar el impacto financiero de la pandemia, se dieron casos de despidos masivos, cierres temporales o permanentes, alianzas estratégicas, y transformación digital (Christa y Kristinae, 2021). El concepto de resiliencia empresarial, que habla de la capacidad de un emprendedor para sobrevivir, adaptarse y crecer en tiempos de crisis (Kuckertz *et al.*, 2020), permite conocer los

procesos de respuesta y adaptación de las empresas, y las oportunidades generadas, por ejemplo, a partir de la transformación digital, que abre muchos caminos para las MiPymes incluso luego de la pandemia (Klein y Todesco, 2021); ya que existen evidencias sobre una asociación positiva entre la resiliencia de los emprendedores y el crecimiento de las empresas (Ayala y Manzano, 2014).

La capacidad creativa e innovadora para cambiar la actividad empresarial de acuerdo a las necesidades del mercado, se convierte en una característica esencial de las MiPymes para responder a las exigencias causadas a raíz del Covid-19. A partir de la resiliencia, las empresas pueden ver una oportunidad en medio del caos para sobrevivir ante la incertidumbre y aprovechar las oportunidades a través de la interacción de instituciones para fomentar la innovación (Thukral, 2021; Ratten, 2020; Sussan y Acs, 2017).

Innovación y Covid-19

La mayoría de los gobiernos han establecido planes de ayuda a través de créditos, subsidios y otros mecanismos dirigidos a la supervivencia de las MiPymes, con el objetivo de que éstas puedan mantener los empleos, especialmente durante el periodo de mayores restricciones, pero estas ayudas han resultado insuficientes en la mayoría de los casos (Caballero-Morales, 2021). Generalmente, los periodos de crisis arrojan resultados negativos en cuanto a la actividad relacionada a la innovación, y aparentemente es el caso que se da también con la pandemia del Covid-19 (Ebersberger y Kuckertz, 2021; Dachs y Peters, 2020; Filippetti y Archibugi, 2011). Sin embargo, se han observado experiencias satisfactorias e incrementos significativos en la actividad innovadora en muchas organizaciones y particularmente en las MiPymes, que están aplicando creatividad para resolver los problemas y obtener oportunidades (Thukral, 2021).

La escasez de recursos económicos y la falta de conocimientos especializados en las MiPymes, además de los inconvenientes financieros ocasionados por la pandemia, han dificultado considerablemente la situación de estas organizaciones ante los cambios en el comportamiento del consumidor y la abrupta transformación digital para enfrentar la crisis (Klein y Todesco, 2021). Muchos modelos de negocios se vieron limitados en sus capacidades operativas, y otros simplemente se volvieron imposibles de aplicar, debido principalmente a las limitaciones de contacto social. En algunos casos, las MiPymes han conseguido implementar cambios a través de la innovación temporal de sus modelos de negocios (Clauss *et al.*, 2021). En Paraguay, las barreras internas que influyen en la actividad innovadora como son los aspectos financieros y de conocimiento, afectan de manera significativa en la innovación de productos, de procesos, de organización y de marketing (Sánchez-Báez y Sanabria, 2019). En este sentido, Thukral (2021) señala que actualmente, gracias a la creatividad y a la innovación las MiPymes están sobrellevando la crisis, pero la capacidad de respuesta de estas organizaciones depende en gran medida de la recuperación del empresario y de las medidas económicas implementadas desde el gobierno.

Para lograr que los productos y servicios ofrecidos por las empresas sigan siendo sostenibles durante la pandemia, el intercambio de conocimientos y la innovación constituyen factores fundamentales para mejorar el desempeño comercial apuntando a obtener información relevante para identificar cambios y necesidades específicas en el mercado (Christa y Kristinae, 2021). La innovación de productos juega un papel fundamental para mejorar y desarrollar productos superiores aplicando ciencia y tecnología. La capacidad de aumentar el rendimiento empresarial a partir de una mejora en sus productos es una forma de mantener el negocio durante la crisis (Jeong *et al.*, 2019; Ashrafi y Zare Ravasan, 2018; Falahat *et al.*, 2020; Kristinae *et al.*, 2020).

Metodología

Este estudio se realizó utilizando métodos de análisis cuantitativos de los datos obtenidos a través de una encuesta electrónica en la que participaron propietarios y gerentes de MiPymes de Paraguay que fueron seleccionados a partir de una muestra probabilística estratificada. La recolección de datos fue realizada durante los meses de febrero, marzo y abril de 2021, con la encuesta distribuida a través del correo electrónico, cuyas direcciones fueron obtenidas de las bases de datos de empresas registradas en el Viceministerio de MiPymes dependiente del Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay.

En la Tabla 1 se presenta la estructura de la muestra. Los estratos han sido seleccionados considerando que la ganancia en precisión es generalmente decreciente al aumentar el número de estratos. Por este motivo el número de estratos fue moderado y congruente con el tamaño máximo posible de la muestra.

TABLA 1: ESTRUCTURA DE LA MUESTRA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Según tamaño		
Microempresas (1 a 10 empleados)	200	55,6
Pequeñas empresas (11 a 30 empleados)	111	30,8
Medianas empresas (31 a 50 empleados)	49	13,6
Según sector		
Industrial	113	31,4
Servicios	142	39,4
Comercio y construcción	105	29,2

Localización		
Alto Paraná	25	6,9
Asunción	117	32,5
Central	111	30,8
Caaguazú	12	3,2
Canindeyú	12	3,2
Concepción	16	4,4
Cordillera	10	2,8
Itapúa	18	5
Ñeembucú	12	3,2
San Pedro	12	3,2
Otros	15	4,8
Empresa que ha obtenido apoyo		
<i>No económico</i>		
Si	81	22,5
No	279	77,5
<i>Económico o subsidios</i>		
Si	57	15,8
No	303	84,2
Total de la muestra	360	100.0
Error muestral (nivel de confianza 95%)	19	5,2

Fuente: elaboración propia en base al informe “Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay” (Sanchez Báez et al., 2021)

Los participantes de este estudio fueron agrupados por ubicación geográfica con una muestra representativa de todo el país y por la antigüedad de sus empresas en el mercado. Además, se ha considerado el tamaño de estas, con divisiones entre las micro, pequeñas y medianas empresas, y también se tuvo en cuenta el sector económico al que pertenecen, agrupándolos en los sectores comercial, industrial y de servicios. La selección de la muestra para cada estrato se realizó a través de un muestreo aleatorio simple, usando como base el registro de MiPymes disponible en el Viceministerio de MiPymes del Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay. Los participantes seleccionados fueron contactados vía correo electrónico, y se realizaron seguimientos vía telefónica a los que no respondieron el mensaje hasta lograr la cantidad de respuestas requeridas.

Se obtuvo una muestra representativa total de 360 empresas paraguayas, obteniendo el tamaño poblacional para cada caso de las estadísticas sobre las unidades económicas que se encuentran disponibles en el Censo Económico Nacional del 2011 (Instituto Nacional de Estadística, 2011). El error muestral global se determina en 5,2 puntos con un nivel de confianza del 95%. Para establecer el tipo de empresa al cual pertenecen los participantes, se siguió la clasificación de la Ley 4.457/2012 de Paraguay, donde se define que una empresa que cuenta con 1 a 10 trabajadores se considera microempresa, mientras que una pequeña empresa se refiere a una organización que cuenta con 11 a 30 trabajadores, y una empresa con 31 a 50 trabajadores se considera como mediana empresa (Congreso de la Nación Paraguaya, 2012).

El instrumento de recolección de datos utilizado fue organizado en dos bloques. El primero con preguntas generales como sector de actividad, ubicación geográfica, número de empleados, etc. Y el segundo bloque, con preguntas relacionadas al impacto de la crisis en diferentes indicadores de la empresa, en la gestión de la empresa, en el nivel de actividad, en el acceso a la financiación y en los indicadores de rendimiento (Sanchez Báez *et al.*, 2021). Dicho instrumento fue diseñado por un grupo de investigadores de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme, FEADPYME, siendo validado por expertos; y replicado en estudios similares realizado en 14 países de Iberoamérica, durante el año 2021, incluyendo a Paraguay y España, como parte de una investigación impulsada por la mencionada fundación (García-Pérez-de-Lema *et al.*, 2021). El estudio citado tuvo como principales objetivos: estimar el impacto de la pandemia del Covid-19 en variables como el empleo, las ventas y en diferentes indicadores económicos y financieros, para identificar las principales dificultades que atraviesan las empresas; determinar el impacto de la crisis económica generada por la pandemia en la organización de la empresa; analizar la actividad innovadora de la microempresa y su acceso a la financiación. En este artículo se presentan los resultados obtenidos en relación a las innovaciones realizadas por las empresas participantes durante la pandemia causada por el Covid-19 y el nivel o grado de importancia de dichas innovaciones teniendo en cuenta el tamaño, la antigüedad, si es que recibieron o no apoyo o subsidio, y considerando además el sector económico al que pertenecen las empresas. En la Tabla 2 se presentan las preguntas que fueron incluidas en el instrumento de recolección de datos y que están relacionadas con la actividad innovadora realizada por las empresas participantes y la escala utilizada para medir el nivel de importancia que otorgaron a dichas actividades.

TABLA 2: PREGUNTAS SOBRE INNOVACIÓN Y SU NIVEL DE IMPORTANCIA

INDIQUE SI SU EMPRESA HA REALIZADO, EN 2020, LAS SIGUIENTES INNOVACIONES Y, EN CASO AFIRMATIVO, SEÑALE EL GRADO DE IMPORTANCIA DE CADA UNA DE ELLAS:	NO	POCO IMPORTANTE		MUY IMPORTANTE		
		1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	0	1	2	3	4	5
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	0	1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en los procesos productivos	0	1	2	3	4	5
Adquisición de nuevos bienes de equipo	0	1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	0	1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	0	1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	0	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia. Extraído del instrumento de recolección de datos utilizado en el estudio “Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay” (Sanchez Báez *et al.*, 2021)

Para realizar el análisis estadístico de los datos, y determinar posibles diferencias significativas en las respuestas, se procedió a clasificar los datos según las siguientes variables: tamaño, antigüedad, sector económico, y si la empresa recibió o no algún tipo de apoyo o subsidio. Para determinar la significación estadística de las diferencias en las respuestas se utilizó la prueba de Chi-cuadrada (χ^2) de Pearson para valorar la relación entre dos variables, utilizando, además, la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de χ^2 de Pearson toda vez que los datos lo permitan. También se aplicó la prueba de contraste de Análisis de Varianza (ANOVA) para el caso de variables cuantitativas para analizar la diferencia de medias. Se utilizó la herramienta de análisis de datos de la planilla electrónica *Excel*, y el software estadístico *IBM SPSS* versión 21.

Resultados

En la investigación realizada sobre el impacto económico de la pandemia en las MiPymes de Paraguay (Sanchez Báez *et al.*, 2021), se analizan distintos aspectos y dimensiones relacionadas a la actividad de las empresas participantes; incluyendo la gestión de la empresa, el nivel o grado de internacionalización, el rendimiento de la empresa, las innovaciones realizadas, y el acceso a la financiación. Para este artículo se tomaron los resultados obtenidos en los aspectos relacionadas a la actividad innovadora de las 360 empresas que han participado del estudio. El 55,6% de los participantes corresponden a microempresas, mientras que el 30,8% son pequeñas empresas, y el 13,6% son medianas empresas. El 16,2% de los participantes habían declarado que se encontraban realizando teletrabajo al momento de completar el cuestionario, y un 35,1% consideraron que seguirían utilizando el teletrabajo incluso cuando acabe la pandemia. Hay un 22,5% de

participantes que han mencionado que recibieron algún tipo de apoyo o soporte no económico durante la crisis, y el 15,8% declararon haber recibido subsidios u otros tipos de beneficios económicos por parte del gobierno.

Los resultados obtenidos en este estudio demuestran un fuerte componente de transformación digital en las empresas encuestadas, principalmente en las innovaciones que estas han realizado en relación a la adquisición de nuevos bienes o equipos, y a los cambios o mejoras que fueron implementados en sus procesos de producción, debido en gran medida a las adquisiciones y mejoras que pudieron realizar, en parte, gracias a la ayuda recibida por haberse acogido a algún sistema de apoyo o subsidio con los programas impulsados por el Estado. Esto hizo que muchas de las empresas participantes hayan estado en mejores condiciones de implementar tecnología digital en sus negocios y acelerar así sus procesos de digitalización, a pesar de que la ayuda recibida haya sido muy escasa o insuficiente en la mayoría de los casos. Asimismo, los resultados reflejan la capacidad de resiliencia de las empresas participantes, que han sabido adaptarse a los cambios del mercado, y pudieron adoptar medidas oportunas e implementar innovaciones en sus productos y servicios, así como en los procesos y en la gestión de sus empresas, destacando que un buen porcentaje de las innovaciones se dieron incluso en aquellas empresas que no han recibido ningún tipo de apoyo o subsidio por parte del Estado, aunque en dichos casos las innovaciones fueron realizadas en menor medida que en las empresas que sí pudieron acogerse a los programas de apoyo impulsados por el Estado.

Actividad innovadora

Los resultados obtenidos señalan un aumento favorable de la actividad innovadora en las MiPymes paraguayas durante el periodo estudiado, comparando los datos de este estudio con los resultados obtenidos en la segunda Encuesta de Innovación Empresarial de Paraguay (INE, 2016) donde se evidencia que al menos un 44,4% de las empresas encuestadas hicieron algún tipo de innovación durante el periodo del 2013 al 2015. Las evidencias encontradas en el presente estudio indican que el 79,4% de las empresas encuestadas han realizado cambios o mejoras en sus productos o servicios, y el 72,7% ha comercializado un nuevo producto o servicio durante el 2020. Asimismo, la innovación de procesos demuestra también un aumento considerable durante esta crisis, especialmente en lo que se refiere a la introducción de cambios o mejoras en los procesos de producción, siendo que el 78,8% de los participantes refieren haber realizado este tipo de innovaciones, mientras que un 61,6% indican que innovaron a través de la adquisición de nuevos bienes o equipos.

De igual manera, la innovación en la organización y la innovación en marketing de las MiPymes encuestadas, que para este análisis están agrupadas como innovación en gestión, presentan también un importante aumento con el 77,2% de las empresas participantes señalando que han realizado cambios en la forma de comercialización o ventas de sus productos o servicios, mientras que el 76,3% indican que han introducido cambios relacionados a la dirección y gestión del negocio, y un 72,4% manifiestan haber incorporado cambios o mejoras en lo referente a las compras.

El 37,9% de los participantes consideran haber realizado innovaciones muy importantes en lo que se refiere a la comercialización de nuevos productos o servicios, y 30,2% indican innovaciones muy importantes en el aspecto relacionado a cambios o mejoras en los productos o servicios ofrecidos. En cuanto a la innovación de procesos, el 32,1% de las empresas han señalado cambios muy importantes a través de la adquisición de nuevos bienes y equipos, y un 30,4% a través de cambios o mejoras en los procesos. Importantes innovaciones también han sido realizadas en relación a la dirección y gestión en el 28,5% de las empresas participantes, y en el 25,6% en el área de comercialización y ventas.

Innovación según el tamaño de la empresa

En la Tabla 3 se presentan los resultados referentes a las innovaciones realizadas y al nivel de importancia de dichas innovaciones teniendo en cuenta el tamaño de las empresas encuestadas. Se puede observar una diferencia significativa únicamente en una de las variables relacionadas a la innovación de gestión, con una tendencia favorable hacia las medianas empresas, con un 87% de ellas que indican innovaciones relacionadas a las compras y aprovisionamiento, mientras que 67,3% de las pequeñas empresas, y 73,1% las microempresas mencionan haber realizado innovaciones en la misma área.

TABLA 3: INNOVACIONES REALIZADAS Y SU IMPORTANCIA SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

	PORCENTAJE DE INNOVACIONES REALIZADAS			SIG.	IMPORTANCIA DE LAS INNOVACIONES			SIG.
	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS		MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS								
Cambios o mejoras en productos/servicios	77,3	80,9	83,0	-	3,33	3,47	3,21	-
Comercialización de nuevos productos/servicios	71,1	73,6	84,4	-	3,66	3,53	3,24	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS								
Cambios o mejoras en procesos de producción	76,8	77,3	89,4	-	3,44	3,29	3,43	-
Adquisición de nuevos bienes o equipos	64,0	58,7	62,5	-	3,43	3,39	2,93	-
INNOVACIÓN EN GESTIÓN								
Organización y gestión	75,8	75,2	87,0	-	3,39	3,48	3,28	
Compras y aprovisionamientos	73,1	67,3	87,0	**	3,34	3,20	2,83	-

Comercial/ventas	78,3	72,7	82,6	-	3,28	3,24	3,47	-
OBS:								
Chi-cuadrado de Pearson								
En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante								
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-): no significativa								

Fuente: elaboración propia en base al informe “Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay” (Sanchez Báez et al., 2021)

Los demás indicadores de la innovación en gestión presentan resultados similares, con el 87% de las empresas medianas que señalan haber realizado innovaciones relacionadas a la organización y gestión, mientras que ocurrió lo mismo en el 75,2% de las pequeñas empresas y en el 75,8% de las microempresas. En cuanto a la innovación relacionada a la parte comercial o de ventas de las empresas, se observa que ocurrió en el 82,6% de las medianas empresas, como así también en el 72,7% de las pequeñas empresas, y en el 78,3% de las microempresas. Por otro lado, no se observan diferencias significativas en relación con el tamaño de la empresa y la importancia de las innovaciones realizadas, indicando que no hay una relación directa entre ambos aspectos.

Los indicadores relacionados a la innovación en productos y servicios, y a la innovación en procesos, presentan un comportamiento similar a lo ocurrido en relación a la innovación en gestión, con una tendencia favorable hacia las medianas empresas en casi todos los indicadores.

Conclusiones

Al analizar los resultados de las empresas que han recibido algún tipo de apoyo o subsidio durante el tiempo de pandemia, se observan diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de los indicadores. En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos y se observa claramente que aquellas empresas que no han podido acogerse a algún tipo de ayuda o subsidio, han tenido menos posibilidades de realizar innovaciones. Así, entre las empresas participantes que indican haber recibido algún tipo de ayuda o subsidio, el 84,6% señalan que realizaron innovaciones relacionadas a la comercialización de nuevos productos o servicios, mientras que el mismo tipo de innovación fue reportado por el 69,5% para el caso de las empresas participantes que no recibieron ningún tipo de ayuda.

De igual manera, en la innovación de procesos, se observa que el 91,2% de las empresas pudieron realizar innovaciones relacionadas con la introducción de cambios o mejoras en sus procesos de producción, siendo estas las empresas que recibieron algún tipo de ayuda, mientras que en el caso de las empresas que no han recibido ayuda, el porcentaje llega al 74,5% de los casos. En cuanto a la innovación en gestión, se observan diferencias significativas en los tres indicadores analizados, con un 87,9% de empresas acogidas a algún tipo de ayuda indicando que han realizado innovaciones

relacionadas a la organización y gestión, frente al 72,1% en el caso de las empresas que no han recibido algún tipo de apoyo o subsidio. En la innovación relacionada a las compras y aprovisionamiento, se observa que el 80,2% de las empresas acogidas a algún tipo de ayuda indican haber realizado este tipo de innovación, mientras que solo el 69,3% de las que no han recibido ningún tipo de apoyo o subsidio, indicaron haber innovado en dichas áreas. En el caso de la innovación relacionada a la parte comercial y de ventas, el 84,6% de las empresas que han señalado haber realizado innovaciones en dichas áreas, son aquellas que recibieron algún tipo de apoyo o subsidio, y el 74% son empresas que no se han acogido a ningún tipo de ayuda.

TABLA 4: INNOVACIONES REALIZADAS Y SU IMPORTANCIA EN EMPRESAS QUE RECIBIERON O NO APOYO O SUBSIDIO

	INNOVACIONES REALIZADAS		SIG.	IMPORTANCIA DE INNOVACIONES		SIG.
	APOYO/SUBSIDIO			APOYO/SUBSIDIO		
	NO	SÍ		NO	SÍ	
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS						
Cambios o mejoras en productos/servicios	78,1	83,5	-	3,21	3,59	*
Comercialización de nuevos productos/servicios	69,5	84,6	***	3,50	3,69	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS						
Cambios o mejoras en procesos de producción	74,5	91,2	***	3,24	3,67	**
Adquisición de nuevos bienes o equipos	59,8	62,6	-	3,13	3,84	***
INNOVACIÓN EN GESTIÓN						
Organización y gestión	72,1	87,9	***	3,27	3,58	*
Compras y aprovisionamientos	69,3	80,2	**	3,11	3,41	-
Comercial/ventas	74,0	84,6	**	3,20	3,53	*
OBS:						
Chi-cuadrado de Pearson						
En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante						
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01; (-): no significativa						

Fuente: elaboración propia en base al informe "Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay" (Sanchez Báez et al., 2021)

En el análisis de la importancia de las innovaciones realizadas y su relación con las empresas que han recibido o no algún tipo de apoyo o subsidio, se observan diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de los indicadores analizados, resaltando los relacionados con la innovación de procesos, donde hay una marcada diferencia entre las empresas que han recibido algún tipo de apoyo o subsidio (3,84), frente a las que no se han acogido a algún tipo de ayuda (3,13) para innovar a través de la adquisición de nuevos bienes o equipos. Diferencias similares se dieron en relación a la innovación a través de cambios o mejoras en los procesos de producción, donde las empresas que han recibido algún tipo de apoyo o subsidio con 3,67 puntos (en una escala de 1 a 5, desde poco importante hasta muy importante), frente a los 3,24 puntos en el caso de las empresas que no han recibido ayuda.

Innovación según la antigüedad de la empresa

En la Tabla 5 se exponen los resultados obtenidos en cuanto a las innovaciones realizadas y el nivel de importancia de dichas innovaciones según la antigüedad de la empresa encuestada.

TABLA 5: INNOVACIONES REALIZADAS Y SU IMPORTANCIA SEGÚN LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

	INNOVACIONES REALIZADAS		SIG.	IMPORTANCIA DE INNOVACIONES		SIG.
	ANTIGÜEDAD			ANTIGÜEDAD		
	≤10 AÑOS	>10 AÑOS		≤10 AÑOS	>10 AÑOS	
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS						
Cambios o mejoras en productos/servicios	79,7	79,0	-	3,30	3,45	-
Comercialización de nuevos productos/servicios	75,2	71,1	-	3,54	3,66	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS						
Cambios o mejoras en procesos de producción	79,2	78,2	-	3,36	3,47	-
Adquisición de nuevos bienes o equipos	62,2	61,3	-	3,36	3,33	-
INNOVACIÓN EN GESTIÓN						
Organización y gestión	76,5	77,9	-	3,32	3,52	-
Compras y aprovisionamientos	72,6	73,8	-	3,20	3,28	-
Comercial/ventas	75,8	80,5	-	3,25	3,44	-
OBS:						
Chi-cuadrado de Pearson						
En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante						
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01; (-): no significativa						

Fuente: elaboración propia en base al informe "Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay" (Sanchez Báez et al., 2021)

Se ha dividido a las empresas participantes en dos grupos, se considera empresas jóvenes a aquellas con 10 años o menos de operación, y empresas maduras a aquellas que tienen más de 10 años de operación. Así, puede observarse que no hay diferencias significativas en ninguno de los indicadores analizados en relación con la antigüedad de la empresa; tampoco surgen diferencias significativas al analizar el grado de importancia de las innovaciones realizadas con respecto a la antigüedad de la empresa.

Innovación según el sector de actividad de la empresa

El sector de actividad de las empresas participantes tampoco parece tener influencia sobre la actividad innovadora de dichas organizaciones. En la Tabla 6 se presentan los resultados del análisis realizado con respecto a este punto, y se observa que en el sector industrial se realizaron en mayor medida innovaciones de productos o servicios con el 82% de este sector que han realizado cambios o mejoras en sus productos o servicios, y 76,6% de ellas que refieren haber realizado la comercialización de nuevos productos o servicios.

TABLA 6: INNOVACIONES REALIZADAS Y SU IMPORTANCIA SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

	PORCENTAJE DE INNOVACIONES REALIZADAS			SIG.	IMPORTANCIA DE LAS INNOVACIONES			SIG.
	INDUSTRIA	SERVICIO	OTROS		INDUSTRIA	SERVICIO	OTROS	
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS								
Cambios o mejoras en productos/servicios	82,0	79,9	75,7	-	3,40	3,41	3,27	-
Comercialización de nuevos productos/servicios	76,6	73,9	69,3	-	3,72	3,50	3,59	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS								
Cambios o mejoras en procesos de producción	76,6	82,7	75,7	-	3,46	3,42	3,33	-
Adquisición de nuevos bienes o equipos	60,7	62,8	62,1	-	3,68	3,31	3,09	*
INNOVACIÓN EN GESTIÓN								
Organización y gestión	77,5	76,6	76,7	-	3,45	3,40	3,37	-
Compras y aprovisionamientos	74,8	73,0	70,9	-	3,37	3,13	3,22	-
Comercial/ventas	82,0	73,2	77,7	-	3,51	3,12	3,36	-
OBS:								
Chi-cuadrado de Pearson								
En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante								
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01; (-): no significativa								

Fuente: elaboración propia en base al informe "Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay" (Sanchez Báez et al., 2021)

En cuanto a la innovación de procesos, resalta una ligera tendencia favorable al sector servicios, donde el 82,7% ha realizado cambios o mejoras en sus procesos de producción, mientras que el 62,8% han realizado innovaciones a través de la adquisición de nuevos bienes o equipos. Al analizar lo sucedido en relación con la innovación en gestión, se observa que es el sector industrial el que presenta mejores resultados con un 82% en lo que se refiere a innovación en la parte comercial o de ventas, frente al 73,2% en el sector servicios, y el 77,7% en los demás sectores. Asimismo, hay un porcentaje ligeramente mayor en las innovaciones de la organización y gestión, con un 77,5%, y en las innovaciones relacionadas a compras y aprovisionamientos en el 74,8% del sector industrial.

Discusión

Los datos recolectados en este estudio muestran que las MiPymes paraguayas han tenido un incremento en su actividad innovadora durante la crisis generada por el Covid-19. Este incremento se dio principalmente gracias a la capacidad de resiliencia de las empresas que han tenido que adaptarse a los cambios generados repentinamente con las medidas de mitigación adoptadas por el gobierno para frenar la expansión del virus. Según Kuckertz *et al.* (2020), muchas de las medidas adoptadas amenazan la existencia de las empresas emergentes y de las MiPymes innovadoras; algunas de ellas pudieron aprovechar los recursos disponibles de manera exitosa como una primera respuesta a la crisis, sin embargo es necesario que las medidas adoptadas desde el gobierno proporcionen las condiciones para garantizar la recuperación y el crecimiento de estas empresas en un plazo mayor. Como señala Clauss *et al.* (2021), la innovación temporal de los modelos de negocios pueden resultar muy adecuados para las MiPymes en tiempos de crisis; pero como estas empresas tienen menos disponibilidad de recursos en tiempos de crisis (Eggers, 2020), algunas de las estrategias no se pueden utilizar durante mucho tiempo, y es necesario que las empresas dispongan de nuevas fuentes de ingresos para poder sobrevivir (Wenzel *et al.*, 2020).

La resiliencia empresarial demostrada por las MiPymes paraguayas durante esta crisis, donde los esfuerzos impulsados desde el gobierno han sido insuficientes para este sector, es una demostración de la capacidad que tienen estas organizaciones para adaptarse y sobrellevar las situaciones adversas de la mejor manera posible, muchas de ellas reportaron que lograron pasar al modelo digital con productos y servicios de calidad, y con procesos confiables. Según Fitriari (2020), la excelencia del producto, el comportamiento de las personas y la confiabilidad de los procesos son elementos importantes en la resiliencia empresarial, y señala también que esta debe estar respaldada por la transformación digital con estrategias claras de digitalización para lograr así una mayor competitividad. La resiliencia empresarial es una habilidad fundamental para que las empresas puedan sobrellevar los periodos de crisis de la mejor manera posible (Thukral, 2021; Kuckertz *et al.*, 2020; Ayala y Manzano, 2014).

La transformación digital ayuda a que las empresas sean más flexibles y no necesariamente implica una transformación radical del modelo de negocio, ya que la misma puede ser implementada gradualmente (Priyono *et al.*, 2020; Vial, 2019; Winarsih *et al.*, 2021; Klein y Todesco, 2021). Así, las empresas participantes de este estudio han señalado entre sus principales actividades innovadoras la adopción de tecnología digital para la continuidad de sus negocios durante la pandemia. Esta transformación digital se ve reflejada en los distintos tipos de innovación implementadas que incluyeron por ejemplo innovaciones relacionadas a la forma de comercialización de sus productos o servicios, y a la organización y gestión de sus negocios.

Conclusiones

La actividad innovadora de las MiPymes de Paraguay durante la crisis generada por la pandemia del Covid-19 ha sido satisfactoria en la mayoría de los casos analizados. Esta actividad ha sido influenciada positivamente por algunos programas de ayuda impulsados por el gobierno para paliar los efectos de la crisis; sin embargo, estas ayudas han resultado muy escasas e insuficientes, y de muy difícil acceso en la mayoría de los casos. Aun así, la capacidad de resiliencia de las empresas participantes ha demostrado ser fundamental para que estas hayan podido sobrevivir durante los periodos más duros de la pandemia; los resultados señalan que, con una ayuda mínima, muchas de las empresas participantes han tenido el impulso necesario para avanzar hacia un proceso de transformación digital que les permita continuar con las actividades de sus negocios.

Han sido detectadas diferencias significativas en todos los indicadores analizados cuando las empresas participantes han reportado que se acogieron a algún programa de apoyo o subsidio, con lo cual se evidencia la importancia que pueden tener las medidas económicas adoptadas por el gobierno y su incidencia en la capacidad de supervivencia de estas organizaciones. También resulta evidente que dichos programas deben tener una mayor cobertura y alcance para lograr efectos importantes y significativos.

Con el aumento favorable de la actividad innovadora en las MiPymes paraguayas en el periodo analizado, con porcentajes claramente superiores a los obtenidos en mediciones anteriores, se demuestra que hay una tendencia ascendente hacia la innovación por parte de las empresas de Paraguay que buscan ganar competitividad a través de mejoras en diferentes aspectos relacionados con sus negocios. 🖋️

Referencias

- Ashrafi, A., y Zare Ravasan, A. (2018). How market orientation contributes to innovation and market performance: the roles of business analytics and flexible IT infrastructure. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(7), 970–983. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2017-0109>
- Ayala, J. C., y Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- Caballero-Morales, S.-O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the Covid-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57(January), 101396.
- Christa, U. R., y Kristinae, V. (2021). The effect of product innovation on business performance during covid 19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 151–158. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.10.006>
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., y Mahto, R. V. (2021). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1111/radm.12498>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2012). *Ley 4.457/2012. Poder Legislativo - Paraguay*. <https://www.mtess.gov.py/application/files/1315/6519/2683/ley4457-2012.pdf>
- Dachs, B., y Peters, B. (2020). Covid-19-Krise und die erwarteten Auswirkungen auf F&E in Unternehmen. *ZBW Leibniz Information Centre for Economics*, 2(7), 1–7.
- Del Canto, E., Sanchez, P., Fernandez Martins, V., y Barbosa Soares, A. (2014). Agentes Generadores de Innovación en las empresas: Gestión del conocimiento y Tic's. *RAGC*, 2(3), 72–88.
- Ebersberger, B., y Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the Covid-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124(July 2020), 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116(May), 199–208.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., y Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152(November 2019), 119908. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119908>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2021a). Implicancias de las medidas de mitigación adoptadas ante el avance del Covid-19 en las microempresas de Paraguay. *Cuyonomics. Investigaciones En Economía Regional*, 5(7), 126–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.48162/rev.42.030>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2021b). Innovación Tecnológica como Clave de Supervivencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(1), 14–30. <http://difusioncientifica.org/ojs/index.php/revista-radee/article/view/6>
- Filippetti, A., y Archibugi, D. (2011). Innovation in times of crisis: National systems of innovation, structure, and demand. *Research Policy*, 40(2), 179–192. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.001>

- Fitriasari, F. (2020). How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the Covid-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02), 53–62.
<https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>
- García-Pérez-de-Lema, D., Calvo-Flores Segura, A., Hansen, P. B., Leiva Bonilla, J. C., y Samohano Rodriguez, F. M. (2021). *Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre la mipyme en Iberoamérica*. <http://faedpyme.upct.es/article/informes-mipyme-2021-impacto-economico-de-la-cri-sis-Covid-19-sobre-la-mipyme-en-iberoamerica>
- Instituto Nacional de Estadística. (2011). *Censo Económico Nacional 2011*. INE.
<https://www.ine.gov.py/default.php?publicacion=12>
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Encuesta de Innovación Empresarial del Paraguay (EIEP)*.
<https://www.ine.gov.py/microdatos/Encuesta-de-innovacion-empresarial-del-paraguay.php>
- Jeong, S. W., Chung, J. E., y Roh, J. S. (2019). Impact of External Knowledge Inflow on Product and Process Innovation of Korean SMEs: Absorptive Capacity as a Mediator. *Clothing and Textiles Research Journal*, 37(4), 219–234.
<https://doi.org/10.1177/0887302X19860913>
- Klein, V. B., y Todesco, J. L. (2021). Covid-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117–133.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Kristinae, V., Wardana, I. M., Giantari, I. G. A. K., y Rahyuda, A. G. (2020). The role of powerful business strategy on value innovation capabilities to improve marketing performance during the Covid-19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 675–684.
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.8.005>
- Kuckertz, A., Brandle, L., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., y Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(June), e00169.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Niemimaa, M. (2015). Interdisciplinary review of business continuity from an information systems perspective: Toward an integrative framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, 69–102. <https://doi.org/10.17705/1cais.03704>
- OECD, y Eurostat. (2006). Manual de Oslo. In *Analysis* (Vol. 30, Issue 5).
<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., y Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during Covid-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55(January), 102192.
- Priyono, A., Moin, A., y Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the Covid-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–22.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(5), 503–516.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Sánchez-Báez, E. A., y Sanabria, D. D. (2019). Las barreras internas en la innovación: impacto en las empresas de Paraguay. *Revista Científica Omnes*, III(1), 6–30.
- Sánchez Báez, E. A., y Avancini Schenatto, F. J. (2017). Innovation and competitiveness of the business clusters in Paraguay: evidence of their limitations. *Dirección y Organización*, 63, 65–73.

- Sanchez Báez, E., Sanabria, D. D., y Paredes Romero, J. A. (2021). *Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay* (E. A. Sánchez-Báez (ed.); Julio 2021). Universidad Nacional de Asunción.
- Sussan, F., y Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
- Thukral, E. (2021). Covid-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30(2), 153–158. <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>
- Urbaníková, M., Štubňová, M., Papcunová, V., y Hudáková, J. (2020). Analysis of Innovation Activities of Slovak Small and Medium-Sized Family Businesses. *Administrative Sciences*, 10(4), 80. <https://doi.org/10.3390/admsci10040080>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wenzel, M., Stanske, S., y Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(April), V7–V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Winarsih, Indriastuti, M., y Fuad, K. (2021). Impact of Covid-19 on digital transformation and sustainability in small and medium enterprises (smes): a conceptual framework. In: Barolli L., Poniszewska-Maranda A., Enokido T. (Eds) *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems. CISIS 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1194 AISC, 471–476. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48



Como citar:

Ferrer, R., Sánchez, E. y Sanabria, D., (2022). Análisis de la actividad innovadora en las MiPymes paraguayas durante la crisis del Covid-19. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 26-46. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Ferrer>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

Modelo de liderazgo saludable integral y su desarrollo como competencia psicosocial adaptativa en ambientes organizacionales complejos

Healthy-extended leadership model and its development as adaptive psychosocial competence in complex organizational environments

Emmanuel Martínez Mejía^I, Erika Souza Colín^{II}, Alejandra García Saisó^{III}

Recibido 13 de septiembre de 2021; aceptado 24 de febrero de 2022

Resumen

La prevención del liderazgo negativo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo se ha abordado tanto por los liderazgos positivos como por los liderazgos saludables. El objetivo de este artículo es proponer un Modelo de Liderazgo Saludable Integral con tres elementos: 1) una definición; 2) cinco dimensiones: a) Relaciones Sociales Constructivas; b) Apoyo para la Formación y el Desarrollo Adaptativo; c) Cuidado Integral de la Salud y el Bienestar; d) Provisión de Recursos para el Alto Desempeño; e) Promoción de Entornos de Trabajo Favorables y Productivos; y 3) una propuesta de aplicación como competencia laboral para su implantación en las organizaciones. Como conclusiones, el modelo propuesto: puede contribuir al equilibrio entre salud y desempeño sobresaliente; aportar a la creación de entornos de trabajo favorables; y, en conjunto con otras competencias y factores psicosociales protectores, tener mayor impacto en el desarrollo de personas, organizaciones y sociedades saludables.

Palabras clave: Liderazgo saludable, factores psicosociales en el trabajo, psicología de la salud ocupacional, competencias, organizaciones saludables
Código JEL: D23, M14, J24

Abstract

Prevention of negative leadership as psychosocial risk factor at work has been addressed by both positive and healthy leadership. The aim of this paper is to propose a Healthy-Extended Leadership Model with three elements: 1) a comprehensive definition; 2) a model with five dimensions: a) Constructive Social Relationships; b) Support for Training and Adaptive Development; c) Extended Health and Wellbeing Care; d) Provision of Resources for High Performance; e) Promotion of Favorable and Productive Workplaces; and 3) a proposal for application as a labor competence for its implementation in organizations. As conclusions, the propose model: can contribute to the balance between health and outstanding performance; contribute to the creation of favorable work environments; and, together with other protective psychosocial factors and competencies, can have a larger impact on the development of healthy people, organizations, and societies.

Keywords: Healthy leadership, psychosocial factors at work, occupational health psychology, competencies, healthy organizations
JEL Code: D23, M14, J24

.....
^I Universidad Nacional Autónoma de México. Doctorado, Universidad Autónoma de Madrid. Áreas de investigación: Psicología Social, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Psicología de la Salud Ocupacional. Autor de correspondencia: emmanuelmtzm@psicologia.unam.mx. <https://orcid.org/0000-0002-4095-359X>

^{II} Universidad Nacional Autónoma de México. Maestría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Áreas de investigación: Psicología del Trabajo, Psicología Organizacional, Psicología Educativa, Capacitación, E-Learning. <https://orcid.org/0000-0002-6475-7550>

^{III} Universidad Nacional Autónoma de México. Doctorado, Universidad Autónoma de México. Áreas de investigación: Psicología Organizacional, Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología Ambiental. <https://orcid.org/0000-0003-4768-7017>

Introducción

En este siglo XXI, las sociedades, las organizaciones y los individuos están inmersos en ambientes cada vez más complejos, con interacciones transculturales e impactos globales, épocas de crisis más recurrentes y contextos generalizados de incertidumbre (Beck, 2002). En sus primeros 20 años, se pueden señalar, como ejemplos relevantes, la crisis financiera de 2008-2009 con repercusiones mundiales (Amezcuca, 2011); diferentes epidemias como la del 2002-2003 de SARS, la influenza H1N1 en 2009, la influenza H7N9 en 2013 (Villamil, 2013); además de la actual crisis por la pandemia de Covid-19 que ha marcado un hito histórico en nuestro siglo impactando en todos los ámbitos de nuestra sociedad global.

Ante estas circunstancias, si las organizaciones quieren asegurar su sobrevivencia, crecimiento o expansión deben adaptarse a los cambios del entorno (Katz y Kahn, 1989; Daft, 2019). Tanto el entorno externo como el ambiente interno en las organizaciones conforman un conjunto de información y estímulos que los líderes deben interpretar y transmitir a los colaboradores sobre cómo se espera que se comporten en el trabajo, gestionando el cambio hacia la adaptación en contextos complejos y de crisis (Fernández-Ríos, *et al.* 2004; Rico *et al.*, 2004; Van Wart y Kapucu, 2011). Ante la última crisis sanitaria global, Reynaldos-Gandón (2020) plantea que antes del Covid-19, los líderes tenían el tiempo para planear, sin embargo, ahora y en el futuro el cambio toma una velocidad acelerada que implica que las personas “desaprendan” lo que ya no funciona y aprendan cosas nuevas, donde el líder tiene la misión de interpretar y traducir las exigencias ambientales.

Los ambientes complejos son un aspecto que se ha introducido cada vez con mayor frecuencia en las aproximaciones y modelos de liderazgo, ya que la relación entre ambiente-líder-colaboradores es un proceso dinámico complejo (Hernández, *et al.* 2011; Gou, *et al.*, 2021). Profundizar en la diversidad de conceptualización y teorización del liderazgo sobrepasa el alcance de este artículo, para lo cual existe amplia literatura.

En este caso, abordaremos el liderazgo desde una aproximación psicosocial en la que líderes y colaboradores/compañeros interactúan de manera dinámica, entendido como el proceso de influir en otras personas para contribuir voluntariamente al logro de objetivos personales, grupales y organizacionales (Reicher, *et al.*, 2005; Haslam, *et al.*, 2011; Gil-Monte, 2014; Haslam, *et al.*, 2015). Para esto, se propone un modelo de liderazgo saludable integral desarrollado con base en el análisis puntual y secuenciado de tres elementos de relevancia en la literatura tanto científica como institucional internacional: a) la aproximación de los liderazgos positivos, b) el avance del enfoque de liderazgo saludable y c) el rol del líder en la promoción de entornos de trabajo favorables y saludables. Una vez planteado este modelo integral, se desarrolla como competencia para operacionalizar en términos de comportamientos su aplicación en las organizaciones.

El liderazgo como factor psicosocial

Los factores psicosociales en el trabajo se refieren a la interacción dinámica de un conjunto de factores humanos y del medio ambiente de trabajo (OIT-OMS, 1984). Desde este planteamiento, se puede hablar de un continuo en el que se pueden identificar, por un lado, que las interacciones de las manifestaciones negativas pueden dar origen a factores de riesgo psicosocial (p. ej. exceso de carga de trabajo, horarios inflexibles, comunicación pobre, ambigüedad de funciones, falta de control sobre el trabajo, mal liderazgo, violencia); y por otro lado, que las interacciones de las manifestaciones positivas (horas de trabajo razonables, apoyo social de compañeros y líderes, capacitación para el trabajo, claridad de roles, calidad del ambiente de trabajo) darán origen al rendimiento óptimo y estados saludables de los trabajadores (OIT, 2016).

Entre los diversos factores psicosociales, se abordan las modalidades de gestión y funcionamiento de la organización, incluidas las relaciones interpersonales del trabajador con sus compañeros, tanto superiores como subordinados. En particular sobre el liderazgo como factor psicosocial, Wooten y Cameron (2010) también señalan un continuo donde uno de los extremos está el liderazgo negativo y, en el otro, el liderazgo positivo.

En México, la NOM-035-STPS-2018 que regula los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, hace referencia al liderazgo negativo como:

El liderazgo negativo en el trabajo hace referencia al tipo de relación que se establece entre el patrón o, sus representantes y los trabajadores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en las relaciones de un área de trabajo y que está directamente relacionado con la actitud agresiva y/o impositiva; falta de claridad de las funciones en las actividades, y escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño (7.2.f.)

Desde la psicología de la salud ocupacional, hay estudios que muestran que un liderazgo negativo está relacionado con el deterioro de la salud de los trabajadores, como estrés, enfermedades cardiovasculares, accidentes laborales, o el consumo de alcohol (Offermann y Hellmann, 1996; Kivimaki *et al.*, 2005; Wagner, *et al.*, 2003; Barling, *et al.*, 2002; Bamberger y Bacharach, 2006). Sin embargo, como señala Moreno (2011), se ha puesto mayor énfasis en los factores psicosociales negativos que en los positivos. Nosotros consideramos que es necesaria la investigación en ambos sentidos para tener un conocimiento completo de los fenómenos psicosociales en el trabajo. Esto nos llevó a preguntarnos ¿qué aproximaciones positivas, saludables o favorables del liderazgo se han propuesto que permitan a las organizaciones desarrollar a sus líderes para cuidar el equilibrio entre un alto desempeño de sus colaboradores y su salud y bienestar? Para responder a esta pregunta, se realizó una revisión y análisis conceptual sobre los principales modelos en la literatura de: a) liderazgo positivo, b) liderazgo saludable y c) los entornos organizacionales favorables. A partir de este análisis de contenido conceptual para proporcionar estructura y sustento teórico, se propone tanto una definición como los principales componentes comunes para integrarlos en un nuevo modelo.

Hacia un modelo integral: liderazgo positivo, liderazgo saludable y entornos organizaciones favorables

Desde el enfoque de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP, Bakker y Rodríguez-Muñoz, 2012), el liderazgo positivo se refiere a formas o estilos positivos que contribuyen al rendimiento óptimo de los individuos, los grupos y las organizaciones, potenciando las dimensiones positivas del ser humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Gable y Haidt, 2005; Peiró y Rodríguez, 2008; Blanch, *et al.*, 2016). Gil (2021), ha hecho particular énfasis que los liderazgos positivos se encuentran relacionados con organizaciones saludables, y con numerosos beneficios como mejor atracción y más efectiva retención, altos niveles de motivación y compromiso entre los colaboradores más productivos, dando como resultado organizaciones más eficaces y eficientes. A continuación, hacemos un concentrado de aquellos que consideramos son los que han mostrado cada vez mayor solidez teórica y consistencia empírica (Tabla 1).

TABLA 1. APROXIMACIONES DE MODELOS DE LIDERAZGO RELACIONADOS CON UN ENFOQUE POSITIVO.

MODELOS	DEFINICIÓN
Liderazgo transformacional	Establece una visión de futuro que comparte con los miembros del grupo o de la organización; toma en cuenta las diferencias y actúa como detonante para alcanzar los objetivos y metas (Yammarino y Bass, 1990).
Liderazgo de servicio	Este enfoque señala que la organización tiene el rol de facilitar la formación de sus miembros para que puedan construir un entorno organizacional positivo y alcanzar sus objetivos (Greenleaf, 1977; 1998).
Liderazgo de apoyo	Se caracteriza por mostrar preocupación por las necesidades y preferencias de las personas, brindar apoyo emocional, informativo, instrumental y de evaluación a sus seguidores (House, 1981; Rafferty y Griffin, 2006).
Liderazgo auténtico	Se basa en la reciprocidad y congruencia del líder, con cualidades como confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y fortaleza moral, hacia el desarrollo de sus seguidores, que deriva en una ventaja competitiva organizacional sostenible (Luthans y Youssef, 2004; Avolio y Gardner, 2005).
Liderazgo ético	La demostración de conductas congruentes con la normativa a través de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de dicha conducta entre los seguidores mediante el refuerzo de la comunicación bidireccional y toma de decisiones (Brown, <i>et al.</i> , 2005; Brown y Treviño, 2006)

Liderazgo inspirador	Orientado a logro de metas altas, basado en el respeto, diálogo, confianza, transparencia y participación, tomando en cuenta las necesidades y acciones de los integrantes de su equipo (Joshi, <i>et al.</i> , 2009; Salas-Vallina, <i>et al.</i> , 2020)
Liderazgo positivo	Se centra en el desarrollo de fortalezas y habilidades de las personas, en el rendimiento individual y organizacional para alcanzar resultados por encima del promedio (Cameron, <i>et al.</i> , 2003; Wooten y Cameron, 2010; Cameron, 2013)

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura sobre liderazgo positivo

El rendimiento, la satisfacción y la salud son los principales resultados de las interacciones de los factores psicosociales en el trabajo (OIT-OMS, 1984). Por tanto, el liderazgo como factor psicosocial también debe estar enfocado en mejorar estos indicadores. En este sentido, al revisar los liderazgos positivos identificamos que no son lo suficientemente claros y explícitos sobre la importancia de la salud de las personas (Kelloway y Barling, 2010). Ante esta limitación, es que también tomamos en consideración la aproximación del Liderazgo Saludable que, aunque reciente, se ha desarrollado cada vez con mayor presencia en la investigación organizacional. Rudolph (2020) se refiere a esta aproximación como “los modelos de liderazgo relacionados con la salud y sus constructos asociados, incluyendo actitudes, valores y conductas específicas de los líderes hacia la salud y el bienestar” (p. 1).

Entre los diversos modelos de Liderazgo Saludable que muestran consistencia conceptual y evidencia empírica se pueden señalar los siguientes: Liderazgo Organizacional para la Promoción de la Salud (Barrett *et al.*, 2005); Apoyo del Liderazgo para la Promoción de la Salud (Della *et al.*, 2008); Liderazgo de Promoción de la Salud (Eriksson *et al.*, 2010; 2011); Liderazgo Especializado en Salud (Gurt, *et al.*, 2011); Liderazgo Enfocado en la Salud (Boehm *et al.*, 2016); Gerencia Orientada a la Salud (Dellve y Eriksson, 2017); Condiciones de Liderazgo que Promueven la Salud (Jiménez, *et al.*, 2017); Liderazgo Salutogénico (Eberz y Antoni, 2018). En nuestro modelo, tomaremos en cuenta principalmente los modelos señalados en la tabla 2.

TABLA 2. PRINCIPALES MODELOS DE LIDERAZGO SALUDABLE.

MODELO	DEFINICIÓN
Liderazgo de Promoción de la Salud	Liderazgo preocupado por crear una cultura laboral que promueva la salud y valores que inspiren y motiven a los empleados a participar en su desarrollo (Eriksson, 2010, p. 117).
Liderazgo Enfocado en la Salud	Liderazgo en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo (Böhm y Baumgärtner, 2016, en Rudolph, <i>et al.</i> , 2020, p. 2)
Liderazgo Orientado a la Salud	Enfoque orientado a la comunicación de los líderes y el diseño de las condiciones de trabajo para promover la salud, así como los valores y la conciencia de los líderes hacia la salud de los seguidores y los valores, la conciencia y el comportamiento orientados a la salud de los propios seguidores (Franke y Felfe, 2011, en Franke, <i>et al.</i> 2014, p. 140).

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura sobre liderazgo saludable

El último aspecto para tomar en cuenta en nuestra propuesta es el rol de los líderes en el desarrollo de entornos laborales y organizacionales saludables. Por un lado, la OMS (2010) propone el modelo de Entornos Laborales Saludables, que lo definen como “aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo” (p. 15).

Para contextualizar nuestro modelo en la realidad mexicana, tomamos en cuenta la regulación mexicana sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo, donde la NOM-035-STPS-2018 define un entorno organizacional favorable como:

Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño (4.6).

A partir de estos antecedentes, consideramos que tanto el liderazgo positivo, el liderazgo saludable, así como la promoción de entornos organizacionales favorables, pueden complementarse en un modelo integral más sólido, por lo que proponemos la siguiente definición, con cinco dimensiones centrales (Tabla 3):

Un liderazgo saludable integral genera una cultura de trabajo que fomenta relaciones sociales constructivas; apoya la formación para un desarrollo personal, laboral y organizacional adaptativo; prioriza la salud y el bienestar de las personas; provee los recursos necesarios para el alto desempeño; y promueve un entorno favorable y productivo.

TABLA 3. DIMENSIONES DEL MODELO PROPUESTO DE LIDERAZGO SALUDABLE INTEGRAL.

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de Relaciones Sociales Constructivas para el Trabajo	Fomenta relaciones interpersonales y grupales de apoyo social, colaborativas, respetuosas, recíprocas, inclusivas y equitativas, tomando en cuenta las necesidades individuales y grupales, para trabajar de manera integrada y efectiva.
Apoyo para la Formación y el Desarrollo Adaptativo	Apoya y facilita de manera continua el aprendizaje y la formación integral; respalda el desarrollo personal, laboral y organizacional, en el corto, mediano y largo plazo.
Cuidado Integral de la Salud y el Bienestar	Prioriza el bienestar y la salud física, mental y social de las personas; previene riesgos de trabajo; detecta oportunamente problemas de salud y se asegura que se realicen las intervenciones necesarias para mejorar el bienestar.

Provisión de Condiciones y Recursos para el Alto Desempeño	Cuida que las condiciones de trabajo sean óptimas y provee los recursos necesarios para un desempeño individual y grupal sobresaliente.
Promoción de Entornos de Trabajo Favorables y Productivos	Define claramente las responsabilidades; asigna cargas de trabajo equilibradas y equitativas; retroalimenta y reconoce el desempeño; genera participación proactiva; orientado hacia un entorno organizacional favorable y productivo.

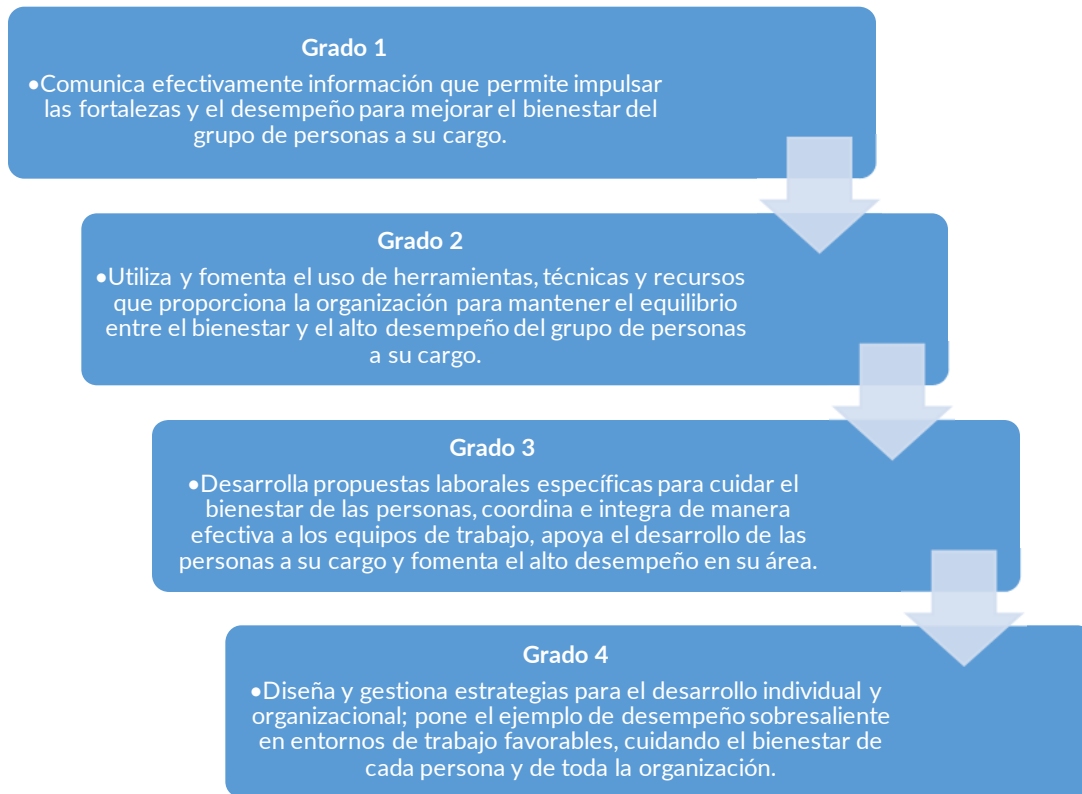
Nota: Elaboración propia con base en la integración del liderazgo positivo, el liderazgo saludable y el entorno organizacional favorable

Aplicación del Liderazgo Saludable Integral como competencia psicosocial

Que los líderes únicamente cuenten con los conocimientos sobre cómo influye su liderazgo en la salud de sus colaboradores resulta insuficiente, de modo que los esfuerzos deben ser encaminados hacia la práctica, es decir, desarrollar comportamientos que sean observables en la realidad cotidiana del trabajo. Por lo que proponemos que este modelo se aplique con un enfoque de competencias. Para este modelo, retomaremos el enfoque propuesto por la OIT como la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo (Contreras, 2011). De acuerdo con esta concepción, la competencia se definirá y medirá en términos de desempeño real y en el contexto del trabajo. Existen tres diferentes corrientes para el estudio de las competencias. El primero, como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la circunscribe en atributos personales; y el tercero, el *enfoque holístico*, incluye las dos anteriores (OIT, 2004).

El desarrollo del liderazgo saludable integral como competencia, desde el *enfoque holístico*, se construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y necesidades organizacionales (Sánchez-Rodríguez, *et al.*, 2005). En este caso, partimos de la necesidad general de desarrollar liderazgos saludables que promocionen entornos organizacionales saludables, favorables y productivos (OIT-OMS, 1984; OMS, 2010; NOM-035-STPS-2018). Para desarrollar los descriptores de cada nivel de dominio, tomamos como base nuestra definición de liderazgo saludable integral y las dimensiones que lo conforman (Tabla 2). Se establecieron grados o niveles de dominio (Figura 1), como recomiendan Boccari (2004) y Alles (2009), con una progresión de cuatro niveles que van desde la competencia básica hasta la competencia plena (Irigoin y Vargas, 2002).

FIGURA 1. DESCRIPTORES DE LOS GRADOS DE DOMINIO DE LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO SALUDABLE INTEGRAL.



Nota: Elaboración propia con base en la definición y en las cinco dimensiones propuestas (Tabla 3). El grado 1 indica que la competencia se encuentra en un nivel básico, de manera progresiva hasta el grado 4 que indica el nivel más alto.

Los descriptores en los grados de dominio de la competencia de Liderazgo Saludable Integral ayudan a ubicar el nivel que requieren los líderes (Figura 1). En ellos se describen los desempeños que demuestran el dominio en cada nivel avanzando progresivamente, del básico (Grado de Dominio 1) al avanzado (Grado de Dominio 4) (Tinoco-Giraldo *et al.*, 2020). La descripción de cada grado permite, en la gestión del modelo, determinar si corresponde o no utilizarlo (Alles, 2009) en el caso específico de cada posición jerárquica de liderazgo y de las necesidades organizacionales.

Una competencia, por definición, sin importar el enfoque teórico o de análisis, hace referencia no solo a los conocimientos habilidades y actitudes sino, principalmente, a los comportamientos (Lombana *et al.*, 2014; Charria Ortiz *et al.*, 2011) ya que estos son los que proporcionan evidencia del desempeño. Es decir, los comportamientos proveen claridad para la gestión del modelo (Chávez-Hernández, 2012), ya sea para los procesos de evaluación, integración y capacitación o desarrollo. En el caso de nuestro modelo la identificación de los desempeños fue elaborada por nivel de dominio con la finalidad de facilitar el proceso de gestión.

Por tanto, se definieron los comportamientos o desempeños esperados para considerar que se es competente en cada grado de dominio. En la tabla 4 se describen los comportamientos de la competencia por cada nivel de dominio, donde el grado 1 indica un nivel básico y de manera progresiva hasta el grado 4 el nivel más alto. Los comportamientos o desempeños definidos para cada grado de dominio se encuentran relacionados con una o más de las dimensiones de la competencia de Liderazgo Saludable.

TABLA 4. COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO SALUDABLE INTEGRAL POR NIVEL DE DOMINIO.

COMPORTAMIENTOS	DIMENSIONES
GRADO DE DOMINIO 1	
1.1. Se mantiene informado sobre las actividades de formación que mejoren su liderazgo y que impulsen el bienestar de su grupo de trabajo.	AFDA
1.2. Comunica de forma oportuna invitaciones a charlas y/o actividades sobre salud a sus colaboradores(as).	AFDA, CISB
1.3. Asiste a charlas y/o actividades de formación que le permiten fortalecer su liderazgo de una forma positiva.	AFDA
1.4. Proporciona retroalimentación constructiva tanto a nivel individual como grupal sobre el trabajo, centrándose en las fortalezas.	DRSCT
1.5 Conoce todas las condiciones de trabajo y los recursos que la organización proporciona y los comunica a sus colaboradores para que los utilicen en la realización de su trabajo.	PCRAD
1.6 Muestra empatía ante las dificultades que lleguen a tener sus colaboradores y les comunica el apoyo que la organización les puede proporcionar.	DRSCT
1.7 Define claramente y con precisión las responsabilidades a cada uno de sus colaboradores y asigna las cargas de trabajo de manera equitativa.	PEFP
GRADO DE DOMINIO 2	
2.1. Emplea técnicas y herramientas para detectar las necesidades, áreas de oportunidad o cualquier posible afectación, relacionadas con la salud y bienestar de sus colaboradores(as).	AFDA, CISB
2.2. Selecciona de forma conjunta con sus colaboradores(as) las actividades, técnicas y recursos para satisfacer las necesidades y áreas de oportunidad detectadas, en relación con el bienestar y equilibrio laboral-personal.	PCRAD, PEFP
2.3. Solicita al área correspondiente, la programación capacitación y formación para sus colaboradores(as), para el desempeño sobresaliente y mejorar el bienestar y equilibrio Vida-Trabajo del personal.	AFDA, CIS
2.4. Utiliza todos los recursos que proporciona la organización para que su equipo y/o área tenga las mejores condiciones de trabajo para alcanzar un desempeño sobresaliente.	PCRAD, PEFP
2.5. Fomenta, persuade y motiva la participación del grupo en actividades y/o eventos sobre salud.	CISB

2.6. Pone el ejemplo y fomenta el respeto, apoyo, confianza y empatía en las relaciones interpersonales y grupales en su área.	DRSCT, CISB, PEFP
2.7. Promueve con sus colaboradores la utilización de recursos que la organización proporciona para alcanzar un desempeño sobresaliente.	PCRAD
GRADO DE DOMINIO 3	
3.1. Detecta oportunamente estrategias que fomentan el desarrollo de la confianza, el bienestar y el equilibrio laboral-personal.	DRSCT, CISB
3.2. Aprovecha las fortalezas del equipo para lograr y mantener el equilibrio entre la confianza, el bienestar y la productividad.	DRSCT, CISB, PEFP
3.3. Facilita y propicia la comunicación asertiva entre colaboradores(as) para mantener el equilibrio entre la confianza, el bienestar y la productividad.	DRSCT, CISB, PEFP
3.4. Implementa acciones participativas para equilibrar la confianza, el bienestar y la productividad en su área en el corto, mediano y largo plazo.	DRSCT, CISB, PEFP
3.5. Impulsa la capacitación y desarrollo en los recursos que proporciona la organización para asegurar un desempeño sobresaliente.	PCRAD, AFDA
3.6. Evalúa el desempeño, proporciona retroalimentación constructiva y reconoce a los colaboradores que mostraron niveles sobresalientes.	PEFP
3.7. Al primer signo de afectación o enfermedad (física o mental) de cualquiera de sus colaboradores realiza intervenciones lo más inmediato posible.	CISB
GRADO DE DOMINIO 4	
4.1. Propone proyectos estratégicos sostenibles, para desarrollar fortalezas del todo el personal y su bienestar laboral de manera equilibrada con la productividad.	AFDA, CISB, PEFP
4.2. Coordina y colabora en programas que desarrollan fortalezas y recursos, que favorecen el equilibrio laboral y personal, así como el bienestar integral.	AFDA, CISB
4.3. Construye y fortalece relaciones sociales constructivas para mantener el equilibrio entre confianza, bienestar y productividad.	DRSCT, PEFP
4.4. Desarrolla estrategias que solucionen y prevengan problemáticas y conflictos interpersonales o entre grupos y equipos de trabajo.	DRSCT, PRD
4.5. Motiva demostrando y poniendo el ejemplo con equilibrio entre la confianza, el bienestar y la productividad.	PEFP
4.6. Propone de manera estratégica la adquisición y/o mejora de las condiciones de trabajo y los recursos disponibles que impulsen el desempeño individual y organizacional de manera sobresaliente.	PCRAD
4.7. Integra a todos los colaboradores bajo su responsabilidad y promueve su participación para generar ideas de mejora en el trabajo.	PEFP

Nota: Elaboración propia con base en la definición propuesta, en las cinco dimensiones (Tabla 3) y en los grados de dominio (Figura 1). El grado de dominio 1 indica un nivel básico y así de manera progresiva hasta el grado de dominio 4 el nivel más alto. DRSCT: Desarrollo de Relaciones Sociales Constructivas para el Trabajo; AFDA: Apoyo para la Formación y el Desarrollo Adaptativo; CISB: Cuidado Integral de la Salud y el Bienestar; PCRAD: Provisión de Condiciones y Recursos para el Alto Desempeño; PEFP: Promoción de Entornos Favorables y Productivos.

La relevancia del enfoque de gestión por competencias articula los requerimientos de competencias de las organizaciones con el aprendizaje y el desarrollo (Lago y Naruz, 2013), por lo que aquellas que cuenten con este sistema de gestión pueden adoptar el modelo en la selección, evaluación, capacitación y desarrollo de sus líderes con el propósito que estos influyan de forma positiva en el bienestar de los colaboradores/compañeros. Más aun, si la organización no cuenta con este sistema de gestión, el modelo propuesto permitirá la formación y desarrollo de los líderes proporcionando las bases para el diagnóstico y posterior intervención.

Conclusiones

En épocas de incertidumbre y crisis, como los que se han vivido por la pandemia de Covid-19, y que seguirán por nuevas amenazas y riesgos, es necesario que las organizaciones provean a sus líderes de recursos personales, laborales y organizacionales, que brinden claridad al enfrentar situaciones, reconozcan la gravedad y naturaleza de los problemas, escuchen y atiendan inquietudes, proporcionando claridad sobre las acciones a realizar, generando liderazgos para la creación de sentido (Fernández-Ríos, *et al.*, 2004; Reynaldos-Gandón, 2020).

Ante esta nueva realidad, el estudio científico de los fenómenos psicosociales en el trabajo y las organizaciones se está orientando cada vez más a proporcionar respuestas ante lo incierto, lo indeterminado, lo complejo, que se manifiesta en el tipo de interacciones, relaciones e interdependencias sociales, como en el caso del liderazgo, contextualizadas social, cultural e históricamente, aproximándonos a los múltiples vínculos de nuestras variables de estudio para aspirar a la mejor comprensión posible de manera integral y dinámica (Morin, 1982).

Este Modelo de Liderazgo Saludable Integral, que se construye a partir del liderazgo positivo, el liderazgo saludable y los entornos organizacionales favorables, surge de la necesidad de realizar intervenciones preventivas y correctivas sobre el liderazgo negativo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que se ha identificado que estilo de liderazgo positivos y saludables han mostrado evidencia en la disminución del impacto de factores de riesgo psicosocial y manifestaciones psicósomáticas (Grau-Alberola, *et al.*, 2022).

Por lo que se propone el desarrollo de investigación que aporte evidencia en diferentes tipos de centros de trabajo, de actividades y sectores económicos, ocupaciones, tipos de trabajo, etc. En este sentido, planteamos tres proposiciones que pueden derivar en preguntas de investigación e hipótesis que guíen futuros estudios:

- **Proposición 1:** El modelo de liderazgo saludable integral estará relacionado con la salud física, mental y social de los colaboradores, el desempeño sobresaliente y el logro de objetivos individuales y organizacionales.
- **Proposición 2:** Si el liderazgo saludable integral contribuye a un equilibrio entre la salud, el desarrollo y el desempeño sobresaliente, entonces contribuirá a la generación de entornos laborales saludables.

- **Proposición 3:** Si el liderazgo saludable integral se implementa, tanto de manera preventiva como correctiva, en conjunto con otros factores psicosociales protectores, tendrá un mayor impacto en el desarrollo de personas, organizaciones y sociedades saludables.

La aproximación de las organizaciones saludables entiende que son aquellas que tienen tanto empleados saludables, como resultados saludables en eficiencia y financieros (Salanova, 2008), para lo cual invierten en esfuerzos de colaboración sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, generando puestos bien diseñados y significativos, ambientes sociales de apoyo, oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance vida-trabajo (Wilson *et al.*, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009).

En cuanto a su aplicación como competencia, consideramos que, ya sea que la organización realice su gestión con sistemas de competencias o tradicionales, la adopción este Modelo de Liderazgo Saludable Integral puede ser instrumentado como parte de las acciones, tanto preventivas como de control, de la NOM-035-STPS-2018, tomando en cuenta algunas consideraciones: a) la competencia Liderazgo Saludable Integral se encuentra relacionada con otras competencias como el liderazgo, la adaptabilidad, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la orientación al logro; b) no se debe limitar a aquellos puestos o roles que tienen responsabilidad en el trabajo de otros, también se deben considerar aquellos que tienen influencia en el trabajo de otros; y c) se requiere considerar el nivel de responsabilidad en el trabajo de otros y en la toma de decisiones.

El modelo propuesto de liderazgo saludable integral, puede contribuir al equilibrio entre salud y desempeño sobresaliente al considerar a) el desarrollo de relaciones sociales constructivas para el trabajo; b) el apoyo para la formación y el desarrollo adaptativo; c) el cuidado integral de la salud y el bienestar; d) la provisión de condiciones y recursos para el alto desempeño; y e) la promoción de entornos favorables y productivos; y, en conjunto con otras competencias y factores psicosociales protectores, tener un mayor impacto en el desarrollo de trabajadores, organizaciones y sociedades saludables.

Finalmente, consideramos que la salud y seguridad en el trabajo debe ser un objetivo conjunto en términos sociales, legales, académicos y organizacionales. Consideramos que este Modelo de Liderazgo Saludable Integral contribuirá de manera fundamentada y profesional, tanto a nivel académico, en su aplicación para el cumplimiento normativo, y lo más importante, para mejorar la salud y bienestar de las personas en el trabajo. 🖋️

Referencias

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía*. Tomo I. Buenos Aires: Granica.
- Amezcuá, A. V. (2011). *La primera gran crisis mundial del siglo XXI*. Tusquets.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Bakker, A. B., y Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65.
- Bamberger, P.A., y Bacharach, S.B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- Barling, J., Loughlin, C., y Kelloway, E. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87, 488-496.
- Barrett, L., Plotnikoff, R. C., Raine, K., y Anderson, D. (2005). Development of measures of organizational leadership for health promotion. *Health Education & Behavior*, 32(2), 195-207. <https://doi.org/10.1177/1090198104271970>
- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Siglo Veintiuno.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Boccalari, R. (Ed.) (2004). *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*. Franco Angeli.
- Boehm, S. A., Baumgärtner, M. K. y Kreissner, L. M. (2016). The Relationship Between Leadership and Health: A Comparison of General and Health-Focused Leadership Approaches. In Wiencke, M., Cacace, M., & Fischer, S. (Eds.). *Healthy at work: Interdisciplinary perspectives*. Springer.
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., y Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. y Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. En K. S. Cameron, J. E., Dutton y R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 3-13). San Francisco Berret-Koehler.
- Charria Ortiz, V., Sarsosa Prowesk, K., Uribe Rodríguez, A., y López Lesmes, C., y Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28),133-165.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33),140-161.
- Contreras, J. (2011). Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI. *Universitas*, 15, 109-138.

- Csikszentmihalyi, M., y Seligman, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Della, L. J., DeJoy, D. M., Goetzl, R. Z., Ozminkowski, R. J., y Wilson, M. G. (2008). Assessing management support for worksite health promotion: psychometric analysis of the leading by example (LBE) instrument. *American Journal of Health Promotion*, 22(5), 359-367. <https://doi.org/10.4278/ajhp.22.5.359>
- Dellve, L., y Eriksson, A. (2017). Health-promoting managerial work: A theoretical framework for a leadership program that supports knowledge and capability to craft sustainable work practices in daily practice and during organizational change. *Societies*, 7(2), 1-18. <https://doi.org/10.3390/soc7020012>
- Eberz, S., y Antoni, C. H. (2018). The TIMP-inventory - A contribution to the identification of core-factors of salutogenic leadership. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 1, 69-80. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0384-4>
- Eriksson, A. (2011). Health-promoting leadership: A study of the concept and critical conditions for implementation and evaluation (Doctoral Dissertation) Göteborg, Sweden: Nordic School of Public Health NHV.
- Eriksson, A., Axelsson, R., y Axelsson, S. B. (2011). Health promoting leadership-Different views of the concept. *Work*, 40(1), 75-84. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1208>
- Fernández-Ríos, M., Rico, R., y San Martín, R. (2004). Organizations as meaning systems: Time for clarity. *Psicothema*, 16(2), 222-228.
- Gable, S. L., y Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- Gil, F. (2021) Liderar organizaciones saludables y resilientes. *Curiosità. El prisma*. Febrero 18, 202, Fundación Personas y Empresas. <https://www.fundacionpersonasyempresas.org/nuevocuriosita/prisma-articulo-3/>
- Gil-Monte, P. R. (2014). *Manual de psicología aplicada al trabajo ya la prevención de los riesgos laborales*. Ediciones Pirámide.
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., y Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 38(1), 128-138. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Greenleaf, R. K. (1998). Servant-leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 15-20). John Wiley & Sons, Inc.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Guo, S., Hou, Y., Jiang, H., Zhan, X., y Ma, J. (2021). Dynamic System Analysis of Leadership Effectiveness in Complex Environments. *Discrete Dynamics in Nature and Society*. <https://doi.org/10.1155/2021/8863059>
- Gurt, J., Schwennen, C., y Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, 25(2), 108-127. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.595947>

- Haslam, S. A., Reicher, S. D. y Platow, M. J. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. En F. Molero y J. F. Morales (Coords.) *Liderazgo: hecho y ficción*. Visiones Actuales. Alianza.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. y Platow, M. J. (2015). Leadership: Theory and Practice. En M. Mikulincer, P. R. Shaver, J. F. Dovidio y J. A. Simpson (Eds.). *APA Handbook of Personality and Social Psychology, Volume 2: Group Processes*, (pp. 67-94). American Psychological Association.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., y Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- House, J.S. (1981), *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley Pub. Co, Reading, MA.
- Irigoin, M., y Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: Cinterfor.
- Jiménez, P., Winkler, B., y Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430-2448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., y Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas.
- Kelloway, E. K., y Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J., y Marmot, M. G. (2005) (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: The Whitehall II study. *Archives of Internal Medicine*, 165, 2245-2251.
- Lago, G., y Naruz, P. (2013). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *UDELAR: Unidad Académica: Administración, Facultad de Ciencias Económicas*.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., y Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 301-313.
- Luthans, F. y Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Morin, E. (1984). *Ciencia con consciencia*. Anthropos.
- NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación 23-10-2018.
- Offermann, L.R., y Hellmann, P.S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 382-390.
- OIT. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral. Papeles de la oficina técnica*. Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT.
- OIT, O. (2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. Organización Internacional del Trabajo.
- OIT-OMS (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. OIT.

- OMS (2010). Entornos saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Rafferty, A.E. y Griffin, M.A. (2006), "Refining individualized consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Reicher, S., Haslam, S. A., y Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.
- Reynaldos-Grandón, K. (2020). Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempo de pandemia. *Revista médica de Chile* 148(9), 1375-1377.
- Rico, R., Ríos, M. F., y Castellanos, R. S. M. (2004). La organización como sistema de significados. *Psicothema*, 16(2), 222-228.
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D., y Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on "healthy leadership". *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva. *Psicología positiva aplicada*, 403-427. En Hervás, G., y Vazquez, C. *Psicología positiva aplicada*. Biblioteca de Psicología Desclee de Brouwer.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., y Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Sánchez-Rodríguez, A., Marrero, C., y Martínez, C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14.
- Tinoco Giraldo, H., Torrecilla Sánchez, E., y García Peñalvo, F. (2020). Evaluación de la percepción de los niveles de dominio competencial en práctica laboral. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 46(1), 127-144.
- Van Wart, M., y Kapucu, N. (2011). Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489-511.
- Villamil Jiménez, L. C. (2013). Epidemias y pandemias: una realidad para el siglo XXI. Un mundo y una salud. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 7-8.
- Wager, N., Feldman, G., y Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 468-474.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., y Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.
- Wooten, L. P., y Cameron, K. S. (2010). Enablers of a positive strategy: Positively deviant leadership. In Linley, P. A., Harrington, S., Garcea, N., Garcea, C. D. N., & Page, N. (Eds.) *Oxford handbook of positive psychology and work*. Oxford University Press.
- Yammarino, F. J., y Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.



Como citar:

Martínez, E., Souza, E., García, A., (2022). Modelo de liderazgo saludable integral y su desarrollo como competencia psicosocial adaptativa en ambientes organizacionales complejos. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 47-63. <http://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Martinez>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

Organización, energía, salud y trabajo

Organization, energy, health and work

Juan Castaingts Teillery^I, José de Jesús Vértiz Ramírez^{II}, Elvis Díaz Díaz^{III}

Recibido 8 de diciembre de 2021; aceptado 20 de marzo de 2022

Resumen

La biodiversidad y la reproducción del medioambiente no serían posibles sin la mediación de procesos organizativos los cuales, a su vez, requieren de energía. Para el ser humano en particular, la disposición y uso adecuados de energía son fundamentales para la preservación de la salud, para la realización de trabajo y para la organización social y económica. El presente artículo intenta resaltar la naturaleza organizativa de los distintos tipos de energía: física, biológica, físico-biológica, humana, organizacional y, sobre todo, mental. Se describe cómo la salud y el trabajo hacen uso de diversas fuentes energéticas tanto provenientes del ecosistema como propiamente humanas, sobre todo la energía mental, al interior de sistemas organizativos a fin de satisfacer necesidades humanas. Se concluye que la crisis del medioambiente y de la biodiversidad, afecta la esencia de la vida humana y requiere urgentemente de nuevas visiones culturales, sociales, políticas y organizativas.

Palabras clave: Organización, salud, energía humana, trabajo

Código JEL: I1, P18

Abstract

Biodiversity and the reproduction of the environment would not be possible without the mediation of organizational processes which, in turn, require energy. For the human being in particular, the adequate disposition and use of energy are fundamental for the preservation of health, for the performance of work and for the social and economic organization. This article tries to highlight the organizational nature of the different types of energy: physical, biological, physical-biological, human, organizational and, above all, mental. It describes how health and work make use of various energy sources both from the ecosystem and properly human, especially mental energy, within organizational systems in order to satisfy human needs. It is concluded that the crisis of the environment and biodiversity affects the essence of human life and urgently requires new cultural, social, political and organizational visions.

Keywords: Organization, health, human energy, work

JEL Code: I1, P18

.....
^I Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Doctorado Universidad de Paris X. Áreas de investigación: Economía, antropología, estudios organizacionales. <https://orcid.org/0000-0002-6047-6081>

^{II} Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa/Instituto Nacional de Salud Pública. Maestría en Investigación de Servicios de Salud, UNAM. Áreas de investigación: Estudios Organizacionales/Calidad de los servicios de salud. <https://orcid.org/0000-0002-7525-8597>

^{III} Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana. Áreas de investigación: Economía. Autor de correspondencia: elvisdiazdiaz635@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-2904-7166>

Introducción¹

Vivimos ya en el interior de una crisis climática y de biodiversidad muy grave que proviene fundamentalmente de un uso desmesurado y descomunal de la energía que se desató especialmente a partir de la revolución industrial acontecida en la segunda mitad del siglo XVIII, principalmente en Inglaterra (Bairoc, 1967).

La energía es esencial para la vida. La biodiversidad y la reproducción del medioambiente no serían posibles sin la mediación de procesos organizativos los cuales, a su vez, no podrían ocurrir sin ella. Para el ser humano en particular, la disposición y uso adecuados de energía son fundamentales para la preservación de la salud, para la realización de trabajo y para la organización social y económica. Como lo veremos en este análisis, el trabajo en particular exige capacidad energética tanto biológica como mental.

Sin embargo, la sola energía no es suficiente para la vida. En el libro “Energy, information, feedback, adaptation and self-organization”, Tzafestas (2018) sostiene que la vida en general requiere de la interacción de cinco factores clave; éstos son la energía, la información, la autoorganización y el control, la retroalimentación y la adaptación. Aquí agregamos que para el caso de los seres humanos la necesidad de utilizar el conocimiento y reflexión también son importantes. Estos seis factores dependen tanto de la autoorganización como de procesos de organización consciente de la actividad humana.

Según Tzafestas (2018), la **energía** es movimiento y capacidad de transformar algo, lo que le confiere su condición de ser indispensable y fundamental para todos los procesos de la vida y para todo tipo de biodiversidad existente en todos los niveles, desde el celular hasta la manifestación más compleja de los ecosistemas de los que forma parte el ser humano. De igual manera, la **información** es también muy importante; en el nivel celular, por ejemplo, todas las células requieren captar la información existente en su entorno para evadir daños y buscar los alimentos y elementos necesarios para conservar la vida; se necesita también información interna para que éstos puedan relacionarse y organizarse adecuadamente. De este modo, la vida requiere una **autoorganización**, ya que la vida celular, vegetal y animal, tiene muchos componentes interrelacionados y de los cuales se requiere una organización adecuada para que la vida continúe. Los neurólogos han denominado a este proceso como *homeostasis*, ya que el cuerpo humano necesita integrar la actividad de miles de millones de células de distintos tipos para que la vida de una persona pueda mantenerse y desarrollarse; la homeostasis corresponde a lo que Tzafestas (2018) identifica como autoorganización. La **retroalimentación** implica que los componentes de la vida se relacionan entre sí al compartir información de manera recíproca. La **adaptación** es el

.....

¹ La introducción y el apartado siguiente sobre las necesidades energéticas del ser humano son una versión corregida y aumentada de un artículo previamente publicado por uno de los autores de este trabajo (Castaingts, 2021).

resultado de que las condiciones de la vida no son estables sino cambiantes y por lo tanto se requieren procesos de cambio y reconfiguración permanentes.

El texto de Tzafestas (2018) trata de la vida en general. Ante el hecho de que la vida humana es mucho más compleja interna y socialmente, aquí proponemos que además se requiere de **conocimiento y reflexión**. Para mantenerse con vida, como especie y como individuos, los seres humanos han debido acumular datos e información sobre el entorno y sobre ellos mismos, acerca de los cuales ha sido necesario pensar de manera detenida para tratar de encontrar explicaciones a los fenómenos que observan y les afectan.

Al estar en interacción dinámica, los seis factores mencionados forman un sistema complejo. El uso de la energía requiere de información en procesos autoorganizados; la autoorganización y la información necesitan energía y todo proceso implica la retroalimentación y adaptación.

El hecho básico es que la generación y flujo de información, la autoorganización y el control, la retroalimentación, la adaptación y la reflexión, requieren de energía para funcionar. Todos los factores son importantes, pero sin energía no hay nada. En este artículo nos ocuparemos de tres temas clave: las necesidades energéticas del ser humano, la relación entre energía y salud y, el trabajo humano como sistema energético. A cada elemento se le dedicará una parte del artículo.

Todos los elementos tratados en el artículo se hacen en términos de la lógica de los sistemas complejos adaptativos (SCA). En síntesis, se puede decir que los SCA provienen de las matemáticas modernas y tienen las siguientes características básicas. 1) Se trata de una colección de elementos diversos. 2) Ellos están conectados entre sí y son interdependientes. 3) Existen un conjunto de realimentaciones (“*feedback*” en inglés, que es un mecanismo de control por medio del cual, una señal de salida se dirige hacia la entrada para regular el proceso) y retroacciones (acciones hacia atrás) en el proceso de relaciones entre los elementos. 4) Las relaciones entre los elementos están determinadas por reglas. 5) El sistema tiende a adaptarse frente a los cambios de su entorno modificando las reglas. 6) Generan fenómenos nuevos denominados “emergencia” (Holland, 2004; Page, 2011).

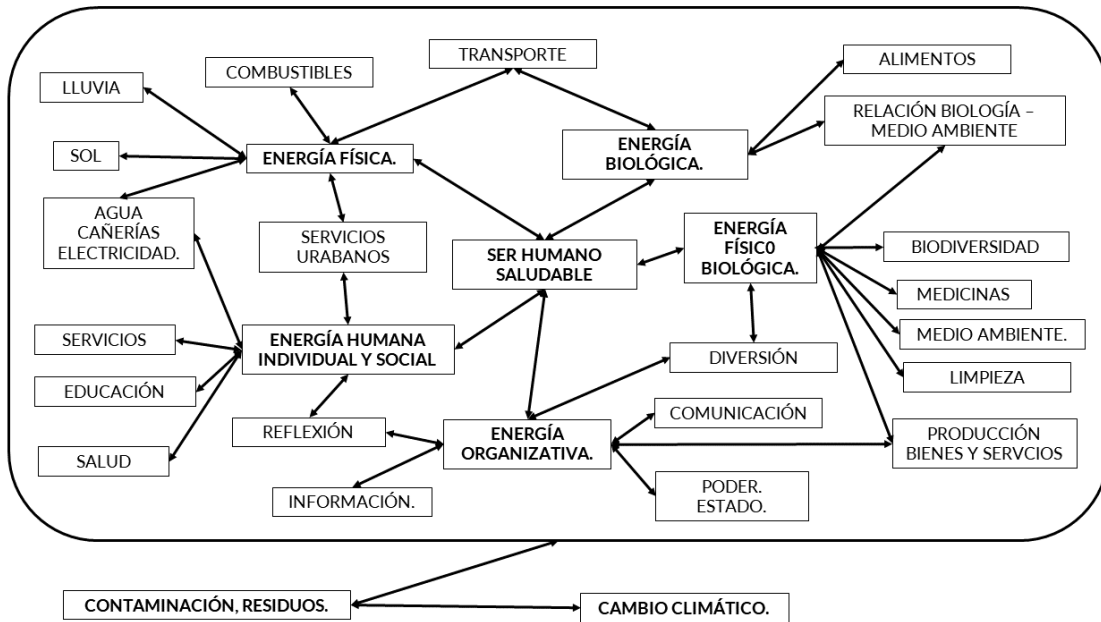
Los procesos energéticos ligados al ser humano que se describirán configuran SCA; la relación entre procesos energéticos, salud y trabajo estructuran SCA, y el trabajo mismo solo se puede comprender como un SCA.

A) LAS NECESIDADES ENERGÉTICAS DEL SER HUMANO

Aunque es cierto que se puede hablar de energía en general, es indispensable distinguir que existen diferentes tipos de ella, todos necesarios para la viabilidad del ser humano. Como principio general se puede decir que la energía proviene del sol, pero únicamente de sol el ser humano no puede vivir ya que éste necesita energía de productos alimenticios vegetales y animales, requiere de energía para cocinarlos, necesita transporte, etcétera.

La interacción entre los distintos tipos de energía que requiere el ser humano establece un entramado que configura un sistema complejo adaptativo, tal y como aparece en la figura 1.

FIGURA 1. SISTEMAS ENERGÉTICOS NECESARIOS AL SER HUMANO



Fuente: elaboración propia (Castaingts, 2021)

En el esquema representado en la figura 1, el ser humano se encuentra en el centro y está rodeado de interacciones con distintos tipos de energía: energía física, energía biológica, energía físico-biológica, energía humana (individual y social) y energía organizativa.

Presentaremos brevemente a cada tipo de energía, lo haremos por separado, pero a sabiendas de que cada una se relaciona con las otras en un sistema complejo adaptativo.

El sol y la lluvia proveen la energía física que no solo es indispensable para la energía biológica, sino también para la electricidad y los combustibles. La electricidad es hoy primordial, además de ser la fuente de la luz que nos ilumina por las noches, también es infaltable para que podamos utilizar el teléfono, la televisión, la radio, los equipos para reproducir música y, sobre todo actualmente, la computadora, que son elementos todos ellos imprescindibles para la vida moderna en las ciudades y en casi todos los poblados medianos y pequeños. Se requieren combustibles para cocinar y calentar el agua. Es primordial que el agua llegue ahí donde hay seres humanos no sólo para beber, la limpieza o la cocina, sino también para el flujo de desechos a través del drenaje y cañerías, lo cual es factor crítico para el mantenimiento de la salud. Hay que agregar que el ser humano necesita el transporte no solo para viajar a su lugar de trabajo, a la escuela o a las unidades de atención médica cuando enferma, sino también para el traslado de una enorme cantidad de productos que adquiere y,

además, para su diversión y socialización. Hay que subrayar que la industria y la economía dependen del uso de energía, sobre todo petróleo y gas.

La energía biológica es esencial no solamente porque necesitamos alimentos, sino también porque requerimos que nuestro organismo funcione adecuadamente para poder generar energía humana y social. Necesitamos de un medioambiente adecuado para poder vivir; ni alimentos ni organismos pueden existir sin un entorno que les favorezca. Por otro lado, la adaptación al medioambiente adecuado es el resultado de una combinación de elementos energéticos propicios. Durante milenios, el transporte para los humanos tuvo como una de sus bases a determinados animales. Si en Mesoamérica hubiese habido burros o caballos, quizá su avance civilizatorio habría sido mucho más adelantado del alcanzado.

La energía físico-biológica es el resultado de la interacción de la energía física con la biológica y de ella surgen la biodiversidad y el medioambiente en que todas las especies se desarrollan. Lluvias, ríos y mares no sólo están ampliamente ligados al clima, a los peces y a la biodiversidad, sino que se usan para desalojar todo tipo de residuos que hasta cierto límite pueden ser regenerados por el ecosistema. Recordemos, por ejemplo, que las plantas, íntimamente ligadas a la luz solar y al ciclo del agua, absorben CO₂ del ambiente para producir el oxígeno que todas las especies respiramos.

El ser humano es un organismo biológico muy complejo que requiere, como se ha visto en los párrafos anteriores, de una variedad importante de energías. Estas fuentes de energía se transforman por medio de procesos complejos, en los cuales cuerpo y cerebro forman un todo interactuante, en energía humana que es a la vez, individual y social. Individual, porque nos permite crecer y mantener la vida, y social, porque el ser humano aislado no existe ni puede existir; toda la gestación en el seno materno reclama alimentos, cuidados, limpieza y medicamentos, sin los cuales no habría nacimiento; luego la atención familiar, la vestimenta, los alimentos, los juegos, la educación, que no provienen únicamente de una relación múltiple y compleja con los integrantes del grupo familiar, sino, además, de la integración de la familia en un conjunto múltiple de procesos sociales.

Se requiere también de dinero y para ello, los padres tienen que contar con un empleo; además, las personas, las familias, las empresas y las organizaciones, viven en el interior de un Estado con leyes y reglamentos. El ser individual solo existe en el interior de una estructura social. La comunicación, la reflexión y la vida humana necesitan de un lenguaje y éste se hereda de la sociedad en que se nace; encima la vida y la convivencia implican una cultura, hábitos e instituciones, todas ellas surgidas de los procesos sociales. El cerebro y sobre todo la corteza prefrontal es la que nos diferencia del resto de simios y nos hace humanos. El cerebro es, según muchos neurocientíficos, el sistema más complejo que conocemos hasta la fecha y contiene redes neuronales y mapeos sinápticos muy amplios y complejos; de hecho, no hay dos cerebros iguales y eso nos hace individuos, pero los individuos existen en el seno de una sociedad, por eso somos a la vez totalmente individuos y totalmente sociales. La relación compleja y retroactiva individuo-sociedad, requiere de mucha energía y a la vez, es fuente de un sinnúmero de procesos energéticos. La energía humana, individual y social, genera

servicios, educación, salud, trabajo, etc., pero nada de esto sería posible sin reflexión y cultura. La reflexión y la cultura son producto de la evolución y del uso de la energía en sus distintas formas, pero en relación recursiva, la reflexión y la cultura son fundamentales para el uso e innovación de la energía. La vida social en la actualidad tiende a desarrollarse cada vez más en comunidades urbanas que requieren un conjunto de servicios, los cuales a su vez son consumidores de energía.

Se debe agregar que la energía humana contiene tres componentes energéticos muy importantes: la energía social, la energía simbólica y la energía motivacional. La energía social es la que proviene del proceso social a que están sujetas las personas; son los impulsos sociales y la fuerza que tiene una sociedad para cohesionarse y para reproducirse. La energía económica es la fuerza humana, social, física, biológica que, además, contiene los conocimientos científicos y tecnológicos para producir bienes y servicios; durante mucho tiempo la energía económica clave fue la tierra, luego vino la navegación, el maquinismo y hoy es el poder cerebral de producción de bienes y servicios. La energía simbólica se refiere a los símbolos que impulsan una acción social o una acción individual. Los símbolos en sí mismos no tienen energía, pero actúan como disparadores de la misma y, además, como conductores de una energía individual y social. El dinero como energía simbólica siempre ha sido muy importante y actualmente es la energía fundamental de todos los procesos económicos. La energía motivacional se refiere a los impulsos que conducen a los individuos a realizar una acción cualquiera que ésta sea.

Toda acción social, simbólica o motivacional, sólo puede realizarse mediante el uso de energía física o biológica. Pero el grado de utilización de esta energía, lo mismo que la orientación del uso que se hace de ella, así como la persistencia en el uso de la misma, proviene de lo social, simbólico y motivacional. El pensamiento es fuente de una enorme energía social y simbólica que utiliza una pequeña cantidad de energía biológica.

Todo sistema al funcionar disipa energía, es decir, que, al usar la energía, la convierte (de ser una forma de energía que es aprovechable por el sistema) en otra; es la entropía o la segunda ley de la termodinámica.

Energía organizativa. La vida integra un conjunto de elementos diversos que para mantenerla y conservarla se necesita que se encuentren en relación entre sí en forma organizada. De hecho, con toda razón, a los seres vivos se les denomina organismos, y no por casualidad a nuestro cuerpo también le denominamos organismo, ya que integra y organiza a millones de células de diferente tipo. La clave para subrayar es que la vida individual y social se desarrolla al interior de distintas organizaciones: la familia, la escuela, las diversiones, la salud, el trabajo, todos los procesos comunicativos e incluso las estructuras de poder y del Estado.

En este momento se puede formular una hipótesis: el ser humano como producto de la evolución, es una estructura energética que vive de la energía y transforma diversas energías en energías humanas y sociales; somos energía transformada y transformadores de energía.

(Castaingts, 2021, párr. 18)

Se debe agregar que quien tiene el control de la energía bajo cualquier mecanismo (propiedad, control de los procesos, etc.), tiene a su disposición una de las principales fuentes de poder.

Además, todos los procesos económicos tienen uno de sus fundamentos claves en el tipo de energía que se usa. En la evolución de la sociedad cada civilización ha estado ligada a una tecnología de producción y uso de la energía. Las sociedades que dispusieron de la energía animal como el buey, el caballo y el burro, hicieron posible que el ser humano tuviese una disposición energética per cápita (por cabeza) mucho mayor que las civilizaciones amerindias que no disponían de tales animales. Su producción agrícola, capacidad productiva, posibilidad comercial y fuerza guerrera fueron superiores y requirieron de un tipo de cosmovisión y de organización de los procesos de trabajo diferentes.

Lo fundamental es señalar que en cada civilización hay una interdependencia en términos de sistema entre los componentes técnicos, productivos, organizativos y del uso de la energía, y que estos sistemas son diversos y no únicos. No obstante, también es importante aclarar que este tipo de combinaciones posibles es finito y no cualquier relación se adapta a una determinada capacidad técnica y productiva.

Nuestra civilización se fundamentó en el derroche de energía, tanto la eléctrica como la que proviene de uso de motores de combustión interna. Todo lo que comemos y usamos tiene un alto contenido de energía. La muy grave crisis climática de hoy día tiene como una de sus causas esenciales el uso de energías fósiles. El agotamiento de los recursos que nos da la Tierra y la alteración de su clima evidencian que no sólo necesitamos otras fuentes de energía, sino que requerimos otro tipo de consumo, otra forma de producir, de transportarnos, de divertirnos y de vivir.

Recordemos las dos primeras leyes de la energía. Primera: la energía no se crea ni se destruye sólo se transforma. Segunda: la energía tiende a la entropía, es decir, a la disipación. Por eso el uso de la energía implica residuos, los cuales tienden a ser contaminantes y generadores del cambio climático. Como la energía depende del sol y del clima, la contaminación puede conducir, como lo hace en la actualidad, a modificar el clima y así, modificar todos los procesos energéticos de los que depende la vida humana. Hoy día, o modificamos sustancialmente el uso de energía, o simplemente aceptamos la tendencia a desaparecer lo que da sustento a la vida humana. Las fuentes y usos de energía no se pueden reducir al cambio de uso de automóviles de combustión interna por automóviles eléctricos o que usan hidrógeno; la lucha contra el cambio climático nos conduce a transformaciones mucho más fuertes y profundas y nos obliga a otra forma de sociedad, de economía y de poder. (Castaingts, 2021, párr. 19).

B) ENERGÍA, SALUD Y ORGANIZACIÓN

Como lo hemos comentado, la energía, independientemente de la forma en que se defina, implica, además de movimiento, cambio, transformación. Esto en cualquier nivel, desde las partículas subatómicas hasta grandes estructuras astronómicas como las galaxias y el mismo universo. La entropía se refiere a la cantidad de energía que ya no se puede utilizar. De este modo, energía y entropía son dos conceptos que explican fenómenos universales en sistemas de cualquier índole. Es decir, existen

independientemente del ser humano. Sin embargo, la presencia de la humanidad en la Tierra ha acelerado a tal grado la entropía que se ha puesto en riesgo la vida en el planeta como nunca antes.

Lo anterior se debe a que la humanidad es la especie viva conocida que, para preservarse, genera la más alta entropía hacia el ambiente en comparación con cualquier otra. Esto se puede explicar porque la especie humana es la única capaz de modificar drásticamente su entorno para mantenerse y reproducirse, lo que implica el consumo de grandes cantidades de los distintos tipos de energía, sobre todo en las sociedades modernas.

En los siguientes párrafos se revisará el lugar y la importancia de la salud de las personas y las poblaciones en este proceso de preservación de la vida y la especie, así como la forma en que el consumo de los distintos tipos de energía descritos en la primera parte de este trabajo se relaciona con el mantenimiento de un estado que podría ser calificado como sano o saludable. Se explica el enfoque de *One-Health* como una iniciativa con perspectiva sistémica que identifica la importancia de procurar la salud de los humanos, los animales y el ambiente de manera conjunta y articulada para detener el deterioro planetario.

Concepto de salud

En 1948 se constituyó la Organización Mundial de la Salud. Desde entonces, la definición de salud que este organismo ha difundido, no sin cuestionamientos, es que esta es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de afecciones o enfermedades (Alcántara, 2008; Caponi, 1997). A pesar de su carácter positivo, principalmente por el predominio de una visión biologicista y medicalizada, lo cierto es que la salud se ha entendido más en el sentido de la ausencia de patologías, donde es más importante curar enfermedades que prevenirlas y promover el bienestar de las personas. No obstante, en años recientes se ha intensificado la discusión al respecto, de modo que se ha revitalizado el planteamiento de la Atención Primaria a la Salud, el cual impulsa una perspectiva de salud enfocada en la construcción de sociedades con poblaciones cada vez más sanas².

Pero, ¿qué significa que una persona, un grupo o la población de una comunidad gocen de cabal salud? Se puede identificar la salud con un conjunto de condiciones y capacidades que contribuyen a que las personas crezcan y se desarrollen. El crecimiento se refiere al incremento de las dimensiones de los órganos corporales (principalmente visibles en la estatura) lo cual deja de ocurrir, en general, al alcanzar la adultez. El desarrollo, por su parte, consiste en la adquisición y perfeccionamiento de habilidades intelectuales, emocionales y sociales relacionadas con el aprendizaje, la

.....

² La introducción y el apartado siguiente sobre las necesidades energéticas del ser humano son una versión corregida y aumentada de un artículo previamente publicado por uno de los autores de este trabajo (Castaingts, 2021).

autonomía, el disfrute de la vida, la convivencia y la participación en la construcción de un futuro mejor (de Onis, 2017; Hill *et al.*, 2004).

De este modo, durante la infancia y la adolescencia, una persona sana, además de incrementar su talla en cierta velocidad y ritmo, tendrá la motivación y capacidad para aprender nuevas cosas, tanto en ambientes educativos formales como en ambientes informales, así como para disfrutar de los juegos, convivir con otras personas en el seno familiar como en diversos grupos sociales y participar en una variedad de organizaciones cuyo propósito sea abonar al bienestar individual y colectivo. Excepto el incremento en la talla, todo lo demás se mantendrá durante la edad adulta y hasta la vejez, etapas en las que habría que añadir la motivación y capacidad para trabajar y, de manera específica en la vejez, la posibilidad para descansar y gozar de ella (Hunter *et al.*, 2013).

El crecimiento y el desarrollo de las personas, tanto en el plano individual como en el colectivo, requieren del consumo de diversos tipos de energía, lo cual se revisa enseguida.

Consumo humano de energía para mantener la salud

Como ya se comentó, la vida en el planeta no existiría sin la energía física que proveen la naturaleza y el ambiente. Además del calor que el sol proporciona, se sabe hoy que sus rayos aportan vitamina D al organismo y que su luz (o la falta de ella) afecta de manera importante el estado de ánimo de muchas personas (Gómez-Juanes R. *et al.*, 2017). Resulta obvio, pero no por ello se debe pasar por alto, que el oxígeno, indispensable para respirar, contribuye mediante el ciclo de Krebs a la generación de energía animal, entre ellas la humana³.

Desde el nacimiento y hasta el inicio de la edad adulta el organismo humano debe ser provisto de una gran variedad de nutrientes para favorecer su crecimiento y, a partir de la edad adulta, para mantener la capacidad física y aminorar el deterioro provocado por el envejecimiento (Wickramasinghe, 2020). Los nutrientes que se consumen a través de los alimentos para generar energía en el organismo, en combinación con otros insumos como el oxígeno como ya fue mencionado, son en sí mismos energía biológica. La vida humana saludable sin este tipo de energía es prácticamente imposible.

La energía físico-biológica se manifiesta en el equilibrio dentro y entre los ecosistemas, de los cuales la humanidad forma parte. Cuando este equilibrio se rompe, sea de manera natural por efecto de la dinámica entre los reinos vegetal y animal, entre las especies y entre estos y el clima, o de manera artificial como resultado de la acción humana, ocurren alteraciones que pueden afectar a todas las especies y, de manera particular, la salud de individuos y poblaciones (Eldredge, 1998; Sánchez, 2021). Estas

.....

³ El ciclo de Krebs, también llamado ciclo del ácido cítrico o ciclo de los ácidos tricarbóxicos, es un proceso metabólico que ocurre en todas las células aerobias (que requieren oxígeno) para producir energía química en forma de tres biomoléculas energéticas (ATP, NADH y FADH₂A) a través de la oxidación de la acetil coenzima A, derivada de los carbohidratos, lípidos y proteínas que consume un organismo (Menéndez, 2021).

alteraciones pueden adquirir dimensiones catastróficas, tal como ha ocurrido con la pandemia de Covid-19.

Cabe insistir que cada vez es más clara la precariedad del equilibrio que guarda el ecosistema planetario, lo que vuelve más complicado y quizá inalcanzable el estado de completo bienestar pregonado en la definición de salud citada antes.

La energía física y biológica que los humanos tomamos del ambiente y de la naturaleza es utilizada para generar energía mental y capacidad de trabajo. La energía mental tiene su fundamento en la actividad cerebral, la cual, en sí misma, puede ser considerada como un tipo de energía mental: además del movimiento de neurotransmisores y del incremento de las sinapsis en el sistema nervioso central, se ha observado cierta transformación reflejada en la modificación estructural del cerebro (López, 2011). La actividad cerebral, a su vez, da lugar a la manifestación más clara de la energía mental a través de la producción y transformación de ideas, pensamientos, sentimientos y percepciones que, hablando de salud, pueden referirse tanto al propio estado como a contribuciones para lograr el bienestar individual y colectivo, así como al disfrute que esto significa.

La energía mental, además, se relaciona de manera recursiva con otros tres tipos de energía: social, organizativa y motivacional. Consideremos ahora el vínculo entre estos cuatro tipos de energía y el desempeño o funcionamiento de una persona sana.

Una persona que goza de buen estado de salud podrá estar energizada (motivada) para participar en actividades sociales tanto productivas como de esparcimiento. En las actividades sociales cada participante podrá aportar ideas y trabajo físico en mayor o menor medida (Lerdal, 2002). La combinación de las contribuciones individuales provoca el flujo de un tipo de energía que no sería posible obtener de manera aislada: la energía social (Faucher, 2010). En la prehistoria, un hombre solo jamás podría haber cazado un mamut, en la actualidad, el genio de un experto en astrofísica no basta para enviar una nave al espacio. Otro ejemplo, relacionado con el esparcimiento, un niño no puede jugar solo un partido de fútbol, del mismo modo que un adulto no puede jugar solo una partida de póker (los programas de cómputo que lo hacen aparentemente posible fueron elaborados por otras personas). En todos los casos hay flujo de energía humana en distintos niveles, desde la actividad neuronal de los individuos hasta el resultado final de la actividad colectiva, el cual podrá significar un logro que quizá aporte a la sensación de bienestar mencionada en la definición de salud.

Con base en Adams (1983, 2001), Georgescu-Roegen (1996) (ambos como se citan en Tyrtania, 2008) y Morin (2003), se puede decir que la energía organizativa se refiere a la movilización y arreglo de los elementos que componen un sistema, cualquiera que sea, que le permiten interactuar con su entorno obteniendo energía y devolviendo entropía. En un primer sentido, es el proceso mediante el cual se establecen (se forman) las reglas (los patrones de intercambio) que dotan a los sistemas de la configuración con la que finalmente funcionan. A nivel celular, por ejemplo, la energía organizativa es la que hace posible la detección, tanto del déficit o exceso de un nutriente, como de la respuesta ante la cadena de desequilibrios que esto provoca, culminando en estados

de alerta que energizan al organismo para tratar de compensarlos ya que, de no hacerlo, se podría alterar su crecimiento y, en el caso de los humanos, su desarrollo (Etxeberria y Bich, 2017). En el extremo social, la energía organizativa se traduce en el proceso mediante el cual se establecen las regulaciones de la conducta colectiva, tanto internas (es decir la autorregulación individual a partir del conocimiento y la ética de cada quién) como externas (impuestas tanto por la moral, como por leyes y códigos) que desembocan en la convivencia constructiva y previenen situaciones que bien podrían ser calificadas como sociopatológicas (como el comportamiento de las hordas, por ejemplo) (Smith, 1990).

Además, la energía organizativa se refiere también al funcionamiento del sistema como un todo integrado. Las partículas subatómicas, aisladas, no constituyen un átomo, del mismo modo que los órganos y tejidos humanos, por separado, no pueden ser identificados como una persona, o que un conjunto de personas, instalaciones, maquinaria, insumos y procedimientos no pueden ser considerados como una empresa si no están en funcionamiento, en actividad (Morin, 2003). En el primer sentido, descrito en el párrafo previo, la energía organizativa es la que hace posible la emergencia del sistema, en este segundo sentido, es la que hace posible su cohesión y su actividad.

La energía organizativa que requiere de energía física y biológica, para los sistemas formados por humanos es, además, un tipo de energía social. Con respecto a la salud, los humanos consumimos energía organizativa para funcionar como organismo y, a la vez, como miembros de una sociedad. Es la que permite alcanzar el estado de bienestar y el disfrute de la vida. En su defecto, es la que determina los estados patológicos, tanto en lo individual como en lo colectivo (McEwen y Winfield, 2003).

Con fines explicativos, en la descripción hecha hasta este punto se ha hecho abstracción de la compleja red de interacciones entre los elementos de los sistemas mencionados y entre los propios sistemas que ocurren en la realidad. Sin embargo, es indispensable tener en cuenta que lo que podríamos llamar como “construcción de la salud humana”, deriva de dichas interacciones y que los niveles de energía de todo tipo que ello consume, y por ende los niveles de entropía que se generan son extraordinariamente elevados. A manera de ejercicio, imaginemos todo lo que puede ocurrir alrededor del hecho de que un individuo, a quien llamaremos “X”, una persona muy consciente de los cuidados que debe tener para conservarse sano y productivo, y quien vive en una gran ciudad, consuma una fruta con la intención de alimentarse “sanamente”. Con ello adquiere nutrientes que su organismo necesita para desarrollar sus funciones físicas e intelectuales en el trabajo y para participar en actividades sociales de esparcimiento en compañía de sus familiares y amigos.

Para que la fruta llegara a sus manos, entraron en juego todos los tipos de energía que hemos comentado, así como gran cantidad de sistemas y subsistemas, desde la producción hasta el traslado y comercialización. Para la producción fue necesario contar con la energía humana del agricultor, con la energía física proveída por el sol y por la energía biológica aportada por el entorno, donde la lluvia y el viento tuvieron sin duda un lugar importante. Para el traslado también se debió contar con la energía

humana de las personas que empacaron los productos y los acomodaron en algún medio de transporte (pensemos en un camión), el cual debió ser conducido quizá por varios cientos de kilómetros por un operador. Todas las personas que hasta este punto han sido mencionadas han aportado, además de su capacidad física, su energía mental, pero enfoquemos al último. Durante el trayecto el operador debió permanecer atento a la carretera y a cualquier situación que pudiera representar un riesgo. Tal vez, en algún punto haya tenido que optar por tomar una ruta alterna debido a un bloqueo en el camino, todo lo cual implica un esfuerzo mental importante. No puede pasar inadvertida la cantidad de combustible (energía física) que se gastó en el trayecto. A la llegada al punto de venta, de nuevo se requiere de la energía de personas que participan en el desempaque, en el etiquetado y en el acomodo en los anaqueles, así como de la energía física, en este caso, eléctrica, al operar los equipos necesarios para el registro y la generación de las etiquetas.

Al fin la fruta llega a manos de "X". Veamos ahora lo que pasa después de que la fruta ha servido para abastecer de energía a su organismo. Supongamos que "X" trabaja en una empresa formal y cuenta con seguridad social, por lo que cada período de pago se le descuenta una parte de su salario. Esa aportación, junto con la contribución de la propia empresa y del gobierno, es utilizada para financiar el funcionamiento de una organización pública, proveedora de atención médica. El salario que perciben "X" y su pareja, quien también trabaja, es suficiente para solventar los gastos que representa la manutención de la familia, integrada además por dos hijos pequeños. Con algún esfuerzo financiero de los padres, ambos niños acuden a una escuela privada que cuenta con un programa de actividades extraescolares que han representado un gran beneficio para su salud física y mental.

A todo lo largo de este recorrido, la energía organizativa ha estado presente en cada átomo, en cada célula y en cada órgano de todas las personas involucradas. En el plano social, se ha requerido en todas las interacciones que pudieran haber ocurrido para que la fruta llegara a manos de "X", donde también aparece la energía mental, así como en el funcionamiento de todas las organizaciones mencionadas (la empresa en que trabaja, la organización proveedora de atención médica y la escuela de sus hijos, solo por mencionar las más evidentes).

Pero al mismo tiempo, insistamos, en todas las etapas y a todos los niveles, el consumo de energía se traduce en la generación de entropía, con lo que, en menor o mayor medida, se contribuye de manera inevitable al desgaste y al caos de todos los sistemas, lo cual, según la segunda ley de la termodinámica, ocurrirá tarde o temprano.

Si incluimos ahora una condición que altere el funcionamiento de la situación descrita, como el hecho de que cualquiera de las personas mencionadas padeciera de alguna enfermedad, quizá provocada por la convivencia con algún animal o por el consumo de un alimento contaminado, tanto la energía que se consume como la entropía que se genera se incrementarían de manera considerable. El estrés que sufre un organismo enfermo lo obliga a consumir cantidades mucho mayores de energía (para soportarlo, defenderse del "ataque" del patógeno y recuperarse) de las que habitualmente ocupa (Bienertová-Vašků, et al, 2016). Si quien ha enfermado es una

persona y esta busca atención médica, el número de actores individuales y organizacionales que entran en juego se multiplica, lo que a su vez incrementa la energía consumida y la entropía generada. Por ejemplo, si el médico prescribe un antimicrobiano se puede considerar el consumo de energía mental no solo para seleccionar el fármaco y la dosis, sino desde mucho antes, la empleada para descubrirlo; de igual manera se puede contemplar la energía física usada para producirlo, empacarlo y distribuirlo. A la entropía que se desprende de dicho consumo de energía, en este ejemplo, habría que añadir el enorme efecto entrópico de la resistencia antimicrobiana derivada de la contaminación causada por los residuos de este tipo de sustancias por miles de millones de personas en el mundo. La situación sería aún peor si la enfermedad llegara a ser grave y fuera necesaria la atención hospitalaria, una de las actividades más contaminantes y entrópicas del planeta (Karlner *et al.*, 2019).

En suma, para mantener la salud humana es necesario consumir energía de todos los tipos (física, biológica, organizativa y humana, la cual incluye a la energía mental y social) lo que, a su vez, de manera inevitable, conlleva un efecto entrópico que contribuye al cada vez mayor deterioro ambiental del planeta.

El enfoque One Health para mejorar la salud y reducir el deterioro ambiental⁴

En años recientes se ha impulsado una propuesta para enfocar la salud y organizar servicios y sistemas de salud que se fundamenta en el hecho de que los animales y los humanos compartimos un mismo entorno, tanto en microambientes como a escala planetaria. La iniciativa, llamada “Un Mundo, Una Salud” (“*One World, One Health*”) fue lanzada en 2008 de manera conjunta por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La idea de “Una Salud” se refiere al carácter inseparable (diríamos sistémico) de la salud humana, animal y ambiental. Está fundamentada en sólidas investigaciones que muestran los efectos recursivos entre el ambiente y la salud, y entre la salud humana y animal, así como la compleja relación entre los animales, el ambiente y la producción de alimento. Por ejemplo, se sabe que el saneamiento básico mejora la calidad del agua que se usa para beber, lo cual reduce la mortalidad infantil y la prevalencia de enfermedades infecciosas (Bichir *et al.*, 2019, como se cita en Couto y Brandespim, 2020); por otro lado, se ha demostrado que la ausencia de áreas verdes en las grandes ciudades incrementa la exposición a cancerígenos ambientales y, en consecuencia, la probabilidad de que el número de casos también aumente (Ribeiro, 2018 como se cita en Couto y Brandespim, 2020). También se ha probado que la disponibilidad de espacios verdes contribuye a la

.....

⁴ El contenido de este apartado fue elaborado con base en Couto y Brandespim (2020). En ese trabajo los autores hacen una amplia revisión de diversas propuestas y trabajos científicos que dan contexto y fundamentan el conocimiento actual sobre el enfoque “One Health”. Se recomienda visitar además el sitio <https://onehealthinitiative.com/>.

reducción del estrés y del exceso de calor que benefician al sistema inmune (James *et al.*, 2015; Li *et al.*, 2008, como se citan en Couto y Brandespim, 2020).

La interacción entre humanos y animales puede contribuir a mejorar la salud de unos y otros. Por ejemplo, el incremento en la actividad física por el solo hecho de caminar para pasear a una mascota, reduce el estrés y la presión arterial; además de que su presencia en el hogar ha sido asociada al fortalecimiento del sistema inmune en niños (Headey y Grabka, 2007 como se cita en Couto y Brandespim, 2020); lo anterior, además de los hallazgos que han mostrado que la convivencia con animales de compañía contrarresta la depresión (Rieger y Turner, 1999 como se cita en Couto y Brandespim, 2020). Sin embargo, es importante destacar que este efecto benéfico solo es posible si los animales con los que las personas interactúan gozan de buena salud. Hay trabajos científicos que muestran una relación entre el maltrato animal y la violencia doméstica (Monsalve *et al.*, 2017, como se cita en Couto y Brandespim, 2020), lo cual puede ser usado, por otra parte, como señal de alerta para prevenir el crimen y la violencia (Pinillos, 2016, como se cita en Couto y Brandespim, 2020).

Las opciones alimentarias también se relacionan con la sostenibilidad ambiental y la salud humana. Sistemas como la rotación de cultivos contribuyen a evitar el desgaste de los nutrientes de la tierra y a conservar la biodiversidad. Además, se prevé el desarrollo de tecnologías que favorezcan la distribución equitativa de alimento de origen vegetal (Tilman *et al.*, 2001, como se cita en Couto y Brandespim, 2020). Por el lado del alimento de origen animal, se ha encontrado que la prevención y el control de enfermedades en los animales mejora la productividad y reduce el consumo de recursos naturales y el impacto en el cambio climático (Pradère, 2017, como se cita en Couto y Brandespim, 2020).

Un efecto de gran preocupación en la actualidad, esbozado en un párrafo anterior, es la contaminación del suelo y los mantos acuíferos con residuos de antimicrobianos, los cuales, además de ser usados para tratar enfermedades en humanos y animales, tienen una utilización no terapéutica para el incremento de la producción de ganado, condición que ha provocado el incremento de la resistencia de los patógenos humanos (Casey, 2015, como se cita en Couto y Brandespim, 2020).

Estas son solo algunos ejemplos de las interacciones entre humanos, animales y ambiente que muestran la naturaleza sistémica del mantenimiento de la salud, o en su defecto, de su deterioro. El consumo de energía siempre está ahí, en mayor o menor intensidad. Corresponde a la especie humana, por su nivel de consciencia y su capacidad de incidir en el entorno, emprender iniciativas, como *One Health*, que apunten a un funcionamiento más equilibrado y menos dañino; en fin, más responsable para con el planeta.

C) ENERGÍA, TRABAJO, MENTE Y ORGANIZACIÓN

En los siguientes párrafos se revisará la importancia que tiene la energía mental en relación con el trabajo. Esto es, el papel que tiene la energía en todo proceso laboral, así como la importancia que tienen la cultura y la reflexión para proporcionarle un sentido diferente a la actividad del trabajo.

El papel de la energía mental en el trabajo

Comenzamos por recordar que el trabajo es una actividad que comporta transformación y movimiento y que es indispensable a la vida humana, pero también es un uso de energía humana (individual y social) que comprende, para la producción de bienes y servicios, de energía mental, es decir, que implica y requiere de reflexión, hábitos, conocimientos, información, entre otros. Entonces, para lo anterior se requiere de la participación del trabajo y de la energía. Este mismo nivel de importancia lo encontramos en la existencia de un lenguaje, de las organizaciones, de las instituciones, de una cultura y de la reflexión. En otras palabras, la energía mental es el principio y, al mismo tiempo, el fin de todo proceso de trabajo.

De este modo, es necesario retomar la hipótesis previamente planteada: el ser humano, como producto de la evolución, es una estructura energética que vive de la energía y transforma diversas energías en energías humanas y sociales. Somos energía transformada y transformadores de energía. Por ello, es necesario que analicemos cómo se transforma la energía en el sistema social del trabajo, esto es, el papel de la energía (y la entropía) presentes en cualquier sistema.

Se ha mencionado lo fundamental que es la energía para los procesos de la vida, pero es necesario insistir que, además de tener la capacidad para transformar algo, la energía es movimiento; se requiere de energía para que todo funcione, pues sin energía no hay nada. El trabajo humano no tendría lugar sin la energía, sin la materia, sin los cambios en el ecosistema, sin los movimientos y cambios que se requieren en las herramientas y objetos de trabajo, así como en los movimientos que realiza el trabajador: tanto movimientos a nivel de la mentalidad o pensamiento, como movimientos a nivel corporal necesarios para la producción de bienes y servicios. A lo anterior debemos agregar que la actividad del trabajo tampoco se podría efectuar sin la existencia del lenguaje, de la información y de la educación que nos es suministrada por la cultura y por la sociedad.

Las relaciones complejas y recursivas entre energía y trabajo configuran una serie de relaciones retroactivas entre los elementos que los determinan. Los elementos que participan en estas interacciones son los que se presentan en la figura 2.

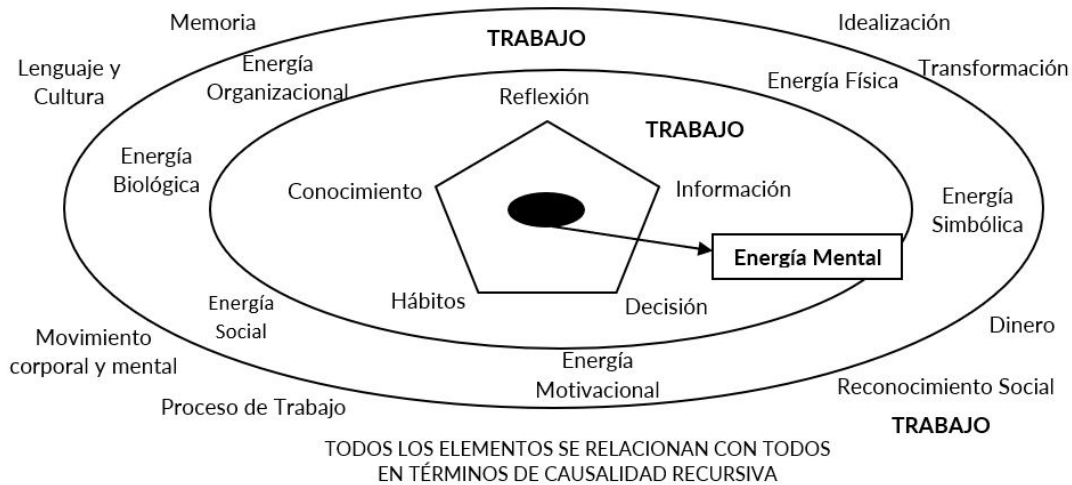
Lo primero a señalar es que todos los elementos representados en la figura 2 están relacionados entre sí, por lo que la relación compleja entre trabajo y energía mental se explica por las relaciones que tienen entre sí dichos elementos⁵. Así, la importancia que tiene la energía física en el trabajo humano, por ejemplo, pasa por retomar las dos primeras leyes de la termodinámica referidas a la energía y la materia. Repasemos: la primera es ya bastante conocida y es normalmente asociada con la conservación de la energía; enuncia que la materia y la energía no pueden crearse ni destruirse, tan sólo se transforman. En cuanto a la segunda ley, alias ley de la entropía, enuncia que

.....

⁵ Con base en lo anterior, es importante mencionar que somos conscientes de que, en el momento en que se escribe el presente texto, se estarán omitiendo otros elementos igual de relevantes para explicar la relación compleja entre trabajo y energía.

mientras no haya fuentes externas de energía, la entropía (energía degradada en forma de calor, o energía disipada, o energía no disponible en un sistema) siempre se incrementa.

FIGURA 2. ENERGÍA MENTAL Y TRABAJO EN EL SER HUMANO



Fuente: elaboración propia

Por ende, ¿cómo puede sernos de interés el conocimiento de estas dos leyes fundamentales de la termodinámica para comprender mejor el proceso social del trabajo humano? Pues bien, debemos recordar que el trabajo humano en la mayoría de los casos tiene lugar en espacios referentes al ecosistema. Además, es necesario conocer los componentes más básicos asociados a la producción de bienes y servicios en todo proceso laboral: objetos y medios de trabajo que sufren una serie de transformaciones por parte del trabajador y del ecosistema con el fin de usarlos o de consumirlos de forma que le sean útiles para su vida. Su obtención no siempre es armoniosa ni de forma voluntaria, pues el ser humano suele estar opuesto al ecosistema (aunque hay momentos y situaciones en que la relación es de cooperación).

El ecosistema es el objeto general de trabajo y los elementos o materiales que lo componen son considerados de baja entropía, los cuales sufren transformaciones por mediación de otras herramientas que ya pasaron por una intervención de trabajo anterior (se les denomina como materias primas), además de la intervención que realizan los medios de trabajo. A las materias primas y medios de trabajo se les suele considerar como elementos que contienen cierto nivel de entropía, pues sufrieron una transformación previa en anteriores procesos de trabajo por medio de los cuales experimentaron un cambio de forma y de calidad en cuanto a la energía disponible (energía que puede ser usada por el ser humano); por ende, en ellos ha aumentado la cantidad de entropía.

En el proceso de cambio de forma y de cambio de calidad en la energía y en los materiales que implica el proceso laboral, han participado también, como se representa en el círculo interno del esquema, y en mayor o menor medida, elementos como la

información, el conocimiento, los hábitos, la toma de decisiones y la reflexión, independientemente del contexto histórico y social en el que se lleve a cabo el proceso laboral. Lo anterior da lugar a un resultado que es un bien o servicio final que está listo para ser llevado al mercado y dispuesto ya para ser consumido. Sin embargo, tales bienes o servicios finales ahora contienen un alto nivel de entropía debido al proceso laboral, donde además intervino la energía humana, tanto en su forma individual y social como en su forma mental; y toda vez que ya pasaron por el proceso de consumo, tales bienes o servicios no desaparecen del todo, permanecen en nuestro entorno, pero ahora bajo la forma de desechos. Esto es válido para todo tipo de trabajo particular que se analice, pues todo trabajo es una forma de energía y todo trabajo se desempeña degradando energía.

Desde la perspectiva de la energía mental, el consumo de los bienes y servicios finales les proporcionan a los seres humanos cantidades de energía que estimulan el correcto funcionamiento de sus músculos, de su cuerpo y por supuesto de su cerebro, generando la reflexión, los conocimientos y la información necesaria para producir más bienes y servicios.

Así, la primera conclusión importante que obtenemos es que se trabaja degradando energía física, pero a su vez, se trabaja estimulando (y desgastando al mismo tiempo) la energía mental a través del proceso de consumo. Como segunda conclusión, podemos asegurar que todo tipo de trabajo es energía, y requiere de energía para transformar energía y expulsar energía⁶.

Pero aún hay más, y es que en el proceso de cambio de forma y de cambio de calidad en la energía y en los materiales que implica el proceso laboral, también participan los elementos representados en el círculo externo del esquema: la energía organizacional, la energía biológica, la energía motivacional, la energía simbólica y la energía social (pues el proceso de trabajo es un proceso enteramente social). Toda utilización de la energía física implica una organización, un medioambiente favorable, una sociedad, un Estado, una educación, una familia, unos reglamentos, unos símbolos e impulsos o reflexiones a nivel individual y social. Si la forma de utilización o de organización de la energía cambia, todo cambiará; si la reflexión es diferente, lo serán también la organización, las instituciones, los símbolos o impulsos que se tienen sobre la energía.

El papel de la reflexión en la relación social del trabajo

En el sentido de que la energía mental requiere de reflexión, de cultura, de conocimientos, de hábitos y de estímulos sociales, el trabajo consiste en poner en movimiento nuestras facultades individuales y sociales (como la reflexión y el pensamiento), así como el movimiento y gasto de recursos materiales y energéticos con el fin de comprender que el desarrollo de toda cultura, de toda sociedad, de toda civilización, depende de la energía, así como de la eficiencia de su transformación.

.....

⁶ La energía biológica junto con la energía humana (individual y social) y mental, deberían ser usadas para reflexionar sobre otras formas de vida y de trabajo que luchen contra la degradación entrópica.

El trabajo humano, al ser producto de procesos energéticos y de valerse de los distintos tipos de energía descritos, no puede concebirse sin los medios de trabajo creados por el propio ser humano, sin considerar la relación de cooperación y de conflicto que tiene el ser humano con el ecosistema, pero, sobre todo, sin el surgimiento, desarrollo, estructura y función del pensamiento humano. El pensamiento se concibe “como una *función* del proceso de producción material de la vida”⁷ (Piedra Arencibia, 2018, p. 175). Hay que agregar que, sin una adecuada organización del proceso de trabajo, los resultados en términos de eficacia son notoriamente menores con respecto a aquellos procesos laborales que sí cuentan con una buena organización laboral.

Como es sabido, el análisis de la relevancia que tiene la energía mental con el trabajo ha sido ya presentado, recordemos el análisis del Capítulo V de *El Capital* de Marx donde el ser humano proyecta una imagen ideal del bien o servicio deseado que tiene como finalidad saciar alguna necesidad. Aquí se pone de manifiesto que tal bien o servicio debe tener, primero, una existencia ideal en la conciencia del trabajador, y segundo, que debe ser por obra de la reflexión y del conocimiento e información que se tenga sobre los objetos o herramientas de trabajo a utilizar, así como de una idealización de los movimientos aproximados que se tendrían que realizar por parte del cuerpo del trabajador, que se tiene el bien o servicio final (Marx, Vol. I, 1975, p. 216). El ser humano realiza una serie de movimientos (o transformaciones) con la energía contenida en las herramientas de trabajo y en los recursos naturales de los que se vale para dar lugar a ese bien o servicio final que ahora contiene otra calidad de información y de energía.

La ejecución de la actividad del trabajo requiere de una organización, y para ello la estructura orgánica básica de todo ser humano de mayor relevancia es la mano, pues entra en contacto directo con las herramientas. Tanto la mano como el cerebro son los órganos más característicos de todo ser humano⁸. El movimiento (o locomoción) de los órganos de los humanos se debe a su característica de caminar erguidos, pues a través de ello las manos quedan libres para usarse de muy diversas maneras, por ejemplo, para poder llevarse los alimentos a la boca o para fabricar herramientas. La característica más importante a resaltar es el pulgar separado en la propia mano, pues nos permite a los seres humanos poder coger toda clase de objetos que tenemos de frente. Pero sin ninguna duda su función más vital en términos energéticos es la de permitirnos poder

(...) asir utensilios como el martillo, o simplemente coger una piedra con una mano y golpear otra piedra asida con la otra mano para formar una piedra puntiaguda que,

.....

⁷ Piedra Arencibia toma esta idea acerca del pensamiento humano al citar a Marx y Engels en *La Ideología Alemana*: “La conciencia no puede ser nunca otra cosa que el ser consciente, y el ser de los hombres es su proceso de vida real” (Marx, Engels, 1974, p. 26, citado por Piedra Arencibia, 2018, p. 175).

⁸ Para Piedra Arencibia, la mano es “el órgano estructuralmente más distintivo del ser humano, tanto o incluso más que el cerebro” (2018, p. 178). Aunque bien orientada, la afirmación de este autor está un poco exagerada; hoy día las neurociencias han dejado ya claro que es el cerebro el órgano más distintivo y complejo que tenemos como seres humanos, pues este nos determina tanto a nivel individual como a nivel social al mismo tiempo.

atada a un palo, puede servir como una lanza o en una dimensión más pequeña como flecha (Castaingts, 2005, p. 2-3).

La idea anterior pone de manifiesto la importancia de la energía mental, pero principalmente resalta la reflexión, pues sin esta nunca se hubiera podido idealizar previamente la meta que se perseguía al usar las dos manos al golpear una piedra con otra piedra: la lanza o la flecha.

El anterior análisis de Castaingts, por consecuencia, ya introduce la importancia que tiene la reflexión para la organización y estructura elemental del ser humano, y sobre el cual es que podemos realizar un análisis actual de la reflexión con la energía mental para la actividad del trabajo, pues no sólo se requiere de la energía humana y social (información y conocimiento), sino también de energía biológica (proveniente de los alimentos), además de los otros tipos de energía ya mencionados. Además, podemos nosotros decir que la reflexión tiene lugar en el cerebro, más concretamente en el córtex prefrontal, donde se estructuran mapeos neuronales como la capacidad simbólica y el lenguaje⁹.

Por último, la reflexión y la energía mental no determinan del todo al ser humano y al proceso de trabajo. En toda sociedad cualquier trabajador como cualquier individuo requiere de un largo período de enseñanza y de aprendizaje; requiere de un conjunto enorme de conocimientos sobre las cosas que lo rodean, así como de gran cantidad de información que nos es suministrada por la cultura y por la sociedad¹⁰. Por tanto, todo ser humano requiere a lo largo de toda su vida del conjunto de unas relaciones sociales, de unas representaciones sociales, de una cultura y de un lenguaje, pues el ser humano y el proceso de trabajo, además de ser un proceso energético, es un constructo y proceso social¹¹.

Constructo social y energía mental en el trabajo

El lugar hacia donde van a confluir todos estos elementos y todas las relaciones retroactivas presentadas en el esquema es a la *Energía Mental*, tanto colectiva como individual. Por esto mismo, en la figura 2, en la parte externa a los círculos se presentan los posibles resultados, y a su vez determinantes, de la relación retroactiva entre la energía mental y el trabajo.

De gran importancia son las representaciones sociales actuales que encontramos en cuanto al uso de la energía. Las representaciones sociales “son un conjunto de relatos o imágenes sobre la sociedad y los objetos que existen en ella” (Castaingts,

.....

⁹ El área clave del lenguaje se le conoce como *Área de Brocca* y se encuentra en la parte inferior del lóbulo frontal izquierdo.

¹⁰ En Antropología se suele mencionar que “el hombre es un animal incompleto” (Geertz, Clifford, citado por Castaingts, 2005, p. 4).

¹¹ Hay una relación compleja y retroactiva entre individuo y sociedad, pues “los individuos no sólo interpretamos el papel que la sociedad nos indica, sino que también somos autores de nuestro papel y del papel de la sociedad en que vivimos. De esta forma, hay una causalidad recursiva, es decir, causalidad mutua entre individuo y sociedad” (Castaingts, 2017, p. 32-33).

2017, p. 27), que además incluyen opiniones, creencias, conocimientos, lógicas clasificatorias, saberes de sentido común y formas de pensamiento compartidas, en este caso, sobre la energía y el trabajo. El ser humano, como estructura energética que se sirve de los componentes de la energía mental, tiene la capacidad de cambiar las representaciones sociales actuales del trabajo como proceso disipativo, además de transformar los conocimientos que se tienen en la actualidad sobre el ecosistema y del sentido de la energía. En la sociedad actual la energía mental en el trabajo es asociada con la búsqueda de estímulos monetarios y de reconocimiento social; el sentido del trabajo se encuentra en recibir a cambio una cantidad de dinero; es una actividad económica orientada a disipar las distintas formas de energía.

Debemos recordar que el ser humano depende de la relación retroactiva entre individuo y sociedad, lo cual requiere de mucha energía mental. Esto nos permite entender el hecho de que, a nivel individual, por ejemplo, cada ser humano posea un cerebro que le es único, que le otorga la capacidad de tener experiencias, conocimientos e información propias y actuar con base en ellas. Cada ser humano interpreta las relaciones sociales de acuerdo con su vida propia, y estas no están dadas, sino que siguen un proceso cambiante con el paso del tiempo y que vamos integrando a nuestro ser, lo mismo como seres sociales que como individuos.

La energía mental, apoyada por el constructo cultural y social, no es únicamente resultado de la combinación entre los distintos tipos de energía presentados, y de las organizaciones e instituciones, sino que también da lugar a la formación y desarrollo de esas mismas instituciones, y por supuesto, también da lugar a la concepción del trabajo. La energía mental genera trabajo y es resultado de la propia actividad del trabajo. De ahí la presentación del elemento del trabajo en los tres niveles del esquema de la figura 2, pues por medio de este y toda vez que se ha asumido la importancia y el papel de la energía mental, se percibe e interpreta a los demás seres humanos, objetos y relaciones, además de sentir emociones y utilizar variados procesos de reflexión. Elementos o resultados que se relacionan todos entre sí.

La sociedad y la cultura, apoyadas en la energía mental, le asignan al trabajo un sistema de valoración energética: hoy casi todas las definiciones y concepciones del trabajo consideran al trabajo como una forma de energía impulsada por el dinero, por el salario que se recibe cuando se trabaja. Pero el trabajo en términos energéticos es incluso más que el desgaste y uso de energía humana en la producción de bienes y servicios. El trabajo es generador de emociones, es elemento fundamental de la energía mental, dado que al trabajar los individuos dejan algo de sí en la producción de los bienes y servicios.

Los trabajadores al interior de una empresa u organización desarrollan una personalidad o una libertad creadora que los guía en las demás actividades que realizan. La empresa los dota de un carácter y de ciertos valores sociales a través de los cuales expresan su sentir y el conjunto de emociones que los caracterizan como seres humanos. En otras palabras, la energía mental que es organizada y autoorganizada en toda empresa, sociedad, Estado o cultura, permite la presencia de emociones y sentimientos, y promueve el desarrollo de la personalidad en el trabajo.

Entonces, la energía mental permite también la motivación en el proceso laboral. Si bien la energía motivacional no suele estar asociada con lo que aquí hemos definido como energía, sí estimula el cambio en el pensamiento, así como la reflexión en los trabajadores con el fin de realizar mejor su trabajo y obtener así reconocimientos internos al mismo hecho del trabajo. Lo anterior implica ese uso de la energía mental al provocar en el trabajador la sensación de adquirir nuevos hábitos, nuevos conocimientos sobre los procesos de trabajo y sobre sus medios y objetos de trabajo, es decir, que reflexiona en otras formas de hacer su trabajo que comporten nuevas formas de gasto energético.

Una de las más relevantes formas de utilizar la energía mental en el trabajo está expresada en la posibilidad de establecer un conocimiento socialmente elaborado, dispuesto a ser compartido, que puede contener los saberes de la vida cotidiana o de sentido común. De acuerdo con esta perspectiva, el trabajo debe fomentar, hoy más que nunca, la forma de entablar diálogos con el ecosistema, con la energía y con la materia. Este diálogo entre ecosistema y ser humano debe ser colaborativo, esto es, “concediendo éste al hombre lo que espera, a cambio de los signos de respeto (...), con los cuales el hombre se obliga ante una realidad vinculada a un orden de tipo sobrenatural” (Lévi-Strauss, 1986, p. 2).

En otras palabras, la participación de la energía mental implica un enorme esfuerzo que requiere de voluntad, disciplina y reflexión por parte de los seres humanos para entender, ya no al mundo, sino también al ecosistema y sus leyes físicas de comportamiento, a la relación compleja y retroactiva entre individuo y sociedad y, por supuesto, al proceso de trabajo.

Por último, la energía mental requiere de la capacidad simbólica de los seres humanos, pues como seres simbólicos estamos determinados por la energía que proviene de los procesos sociales, esto es, los impulsos sociales y la fuerza que tiene una sociedad para tratar de reproducirse o de cohesionarse. Sobre esto mismo, los procesos sociales por medio de los símbolos impulsan acciones individuales o sociales. Es por esto que el símbolo y el signo del dinero en la sociedad actual funcionan como disipadores de estímulos en el proceso del trabajo, pues ocasionan en los trabajadores una sensación de racionalidad instrumental (*medio-fines*) para trabajar y producir bienes o servicios y obtener así un beneficio individual, como es una cantidad monetaria en forma de salario, y un beneficio social, o a nivel de la empresa en la que labore, pues genera mayores beneficios para la sociedad en la que vive.

El dinero por sí sólo no es energía, pero el ser humano a través de su capacidad de simbolización y del uso de un lenguaje, manifiesta su capacidad para comprender e identificar a las cosas y a las personas, así como su capacidad para proporcionarles un nombre. El lenguaje, junto con los procesos sociales y culturales, permite la comunicación entre los unos y los otros en todo proceso de trabajo, en toda empresa, en toda familia, en toda escuela, en fin, en toda organización.

En síntesis, toda acción motivacional, social, simbólica u organizativa como lo es el trabajo, sólo se puede llevar a cabo por medio del uso de la energía física, biológica,

físico-biológica. Pero el grado de utilización de esa energía y la persistencia en su uso, así como la orientación del uso que se hace de ella, proviene de componentes sociales, simbólicos u organizativos, y de los componentes que comprenden a la energía mental. Por lo que debe tenerse en consideración que el pensamiento y la reflexión, como componentes de la energía mental, requieren y hacen uso de una gran cantidad de energía social, pero que además utiliza algunas cantidades de energía biológica (puede ser mucha o poca). La energía biológica en el trabajo y en el ser humano es fundamental para fomentar mayores niveles de energía mental, por lo que nuestro organismo hace uso de una gran cantidad de energía que el propio organismo se ha suministrado por medio de los alimentos para poder aumentar los niveles de atención en el trabajo, esto es, de anticipar de forma previa al bien o servicio final, a los movimientos y a las herramientas a utilizar, aun cuando el bien o servicio resultante no coincida del todo con el previamente idealizado. En otras palabras, y tal como está representado en el esquema, la energía mental es el principio y, a su vez, el fin de todo proceso de trabajo.

Conclusiones

La vida humana individual y social, requiere de procesos energéticos diversos.

- ❖ El aprovechamiento de la energía demanda procesos organizacionales.
- ❖ La salud implica un uso adecuado de diversas energías y desarrollos organizacionales.
- ❖ El trabajo es el uso de diversas energías tanto humanas como provenientes del ecosistema en el interior de sistemas organizativos para satisfacer las diversas necesidades humanas.
- ❖ La crisis actual del medio ambiente y de la biodiversidad, afecta la esencia de la vida humana y requiere urgentemente de nuevas visiones culturales, sociales, políticas y organizativas. 🖋️

Referencias

- Alcántara G. (2008). La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. *Sapiens*. 9(1): 93-107.
- Bairoch, P. (1967). *Revolución Industrial y Subdesarrollo*. Siglo XXI. México, 1967.
- Bienertová-Vašků J., Zlámál F., Nečasník I., Konečný, D. y Vasku, A. (2016) Calculating Stress: From Entropy to a Thermodynamic Concept of Health and Disease. *PLoS ONE* 11(1): e0146667.
- Caponi, S. (1997). Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. *História, Ciências, Saúde*. IV(2): 287-307.
- Castaingts, Teillery, J. (2005). *La crisis financiera. Un análisis de etnoeconomía*. Conferencia de ingreso a la AMEP, 2005. México.
- Castaingts, Teillery, J. (2015). Dinero, trabajo y poder. Una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas. *Anthropos*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Castaingts, Teillery, J. (2017). Simbolismos del dinero. Antropología y economía: una encrucijada. *Anthropos*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Castaingts, Teillery, J. (2021). Crisis climática, de biodiversidad y energética. *Crisol Hoy*. <https://crisolhoy.com/2021/09/22/crisis-climatica-de-biodiversidad-y-energetica/>.
- Couto R, Brandespim D. (2020). A review of the One Health concept and its application as a tool for policy-makers. *International Journal of One Health*. 6. 83-89. <https://doi.org/10.14202/IJOH.2020.83-89>.
- De Onis, M. (2017). Child Growth and Development. *Nutrition and Health in a Developing World*, 119-141. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43739-2_6
- Eldredge, N. (1998). *Life in the Balance: Humanity and the biodiversity crisis*. New Jersey: Princeton University Press.
- Etxeberria, A. y Bich, L. (2017). *Auto-organización y autopoiesis*. Diccionario interdisciplinar. Austral, 2017. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01625583>.
- Faucher, JB. (2010). Reconceptualizing knowledge management: Knowledge, social energy, and emergent leadership in social complex adaptive systems [Tesis de doctorado, University of Otago]. <http://hdl.handle.net/10523/384>
- Gómez-Juanes R., Roca, M., Gili, M., García-Campayo J. y García-Toro, M. (2014). Estilo de vida saludable: un factor de protección minusvalorado frente a la depresión. *Psiquiatría Biol*. 24(3):97-105.
- Hill Z, Kirkwood B. y Edmond K. (2004). *Family and community practices that promote child survival, growth and development: a review of the evidence*. France: WHO.
- Holland, H., J. (2004). *El orden oculto. De cómo la adaptación crea la complejidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Hunter, J., Marshall, J., Corcoran, K., Leeder, S. y Phelps, K. (2013). A positive concept of health - interviews with patients and practitioners in an integrative medicine clinic. *Complementary therapies in clinical practice*, 19(4), 197-203. <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2013.07.001>
- Lévi-Strauss, C. (1986). Elogio del trabajo manual. En la *Ceremonia de entrega del Premio Internacional Nonino, el 1 de febrero de 1986, en Protocolo, provincia de Udine, Italia*.

- Lerdal, A. (2002). A theoretical extension of the concept of energy through an empirical study. *Scand J Caring Sci.* 16(2): 197-206.
- López, M. (2011). Memoria de trabajo y aprendizaje: aportes de la neuropsicología. *Cuad. Neuropsicol.* 5(1): 25 - 47.
- Marx, K. (1975). *El Capital*. Tomo I. Vol. I. Siglo XXI
- McEwen, B.S. y Wingfield J.C. (2003). The concept of allostasis in biology and biomedicine, *Hormones and Behavior.* 43(1) 2-15.
- Menéndez, J.L. (2021). El ciclo de Krebs. *Astrunatura*. [en línea]. 839. [consultado el 7/3/2022]. Disponible en <https://www.asturnatura.com/catabolismo/ciclo-de-krebs.html>.
- Morin, Edgar (2003), *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Gedisa.
- Page, E., S. (2011). *Diversity and Complexity*. Princeton University Press.
- Piedra, Arencibia, R. (2018). El papel del trabajo en el desarrollo del pensamiento humano. En *Revista de Filosofía*, Vol. 9 No. 2. ISSN 0718-8382, noviembre 2018, pp. 173-206. <http://www.cenaltesediciones.cl>.
- Sánchez, S. (28 de junio de 2021). *Equilibrio ecológico: qué es y qué factores lo alteran*. *Misanimales*. <https://misanimales.com/equilibrio-ecologico/>.
- Smith, Ch. (1990). Self-organization in human systems—a paradigm of ethics? *Systems Research.* 7(4), 237-244.
- Tyrtania, L. (2008). La indeterminación entrópica. Notas sobre disipación de energía, evolución y complejidad. *Desacatos.* (28), 41-68.
- Tzafestas SG. (2018). *Energy, Information, Feedbac, Adaption and Self-organization. The fundamental elements of life and society*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Wickramasinghe, K., Mathers, J., Wopereis, S., Marsman, D., y Griffiths, J. (2020). From lifespan to healthspan: The role of nutrition in healthy ageing. *Journal of Nutritional Science*, 9, E33. <https://doi.org/10.1017/jns.2020.26>.



Como citar:

Castaingts, J., Vértiz, J. y Díaz, E., (2022). Organización, energía, salud y trabajo. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 64-88. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2022v25n48/Castaingts>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

Fragmentación de la gobernanza en salud: desigualdad y precarización laboral en los profesionales de la salud

Fragmentation of health governance: inequality and labor precariousness in health professionals

María Alejandra Venegas Villascan¹, Jorge Feregrino Feregrino^{II}

Recibido 1 de diciembre de 2021; aceptado 17 de marzo de 2022

Resumen

La política neoliberal en México impulsó durante 30 años las reformas estructurales hacia la privatización del sistema de salud esto ha provocado la fragmentación de la gobernanza y precariedad laboral en el sector. Las reformas en el sector salud se enfocaron en la descentralización, la subcontratación y el copago. Dichas reformas modificaron los servicios de salud bajo la narrativa de la eficiencia en los procesos, cobertura de mercado y reducción de costos. De esta forma se generó un cambio en la gobernanza de la salud pública con la orientación de una estrategia individualista del mercado. El objetivo del trabajo es mostrar la tendencia hacia la precariedad laboral mediante un análisis del estado del arte y la presentación de los hechos estilizados sobre la inestabilidad laboral y los esquemas de subcontratación que limitan el poder de negociación contractual. Los resultados muestran que la participación del sector privado mediante la subcontratación de procesos y trabajadores ha sido insuficiente para cubrir las necesidades del sector y ha precarizado la organización del mercado de los trabajadores de la salud.

Palabras clave: Gobernanza, precariedad laboral, flexibilidad laboral, neoliberalismo, sistema de salud
Código JEL: G3, I1

Abstract

The neoliberal policy in Mexico promoted for 30 years the structural reforms towards the privatization of the health system, this has caused the fragmentation of governance and job insecurity in the sector. Reforms in the health sector focused on decentralization, subcontracting, and copayment. These reforms modified health services under the narrative of efficiency, market coverage and cost reduction. In this way, a change in the governance of public health was generated, with the orientation of an individualistic market strategy. The objective of the work is to show the trend towards job insecurity by presenting the stylized facts about job instability and the subcontracting schemes that limit the power of contractual negotiation. The results show that the participation of the private sector through the subcontracting of processes and workers has been insufficient to meet the needs of the sector and has precariously organized the market for health workers.

Keywords: Governance, job insecurity, job flexibility, neoliberalism, health system
JEL Code: G3, I1

.....
^I Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Posgrado en Estudios Organizacionales. Licenciada en Psicología Social UAM Iztapalapa, Estudiante de Maestría en Estudios Organizacionales, UAM Iztapalapa. Áreas de investigación: Cultura y cambio organizacional, planeación estratégica en recursos humanos, desarrollo y procesos organizacionales. Autora de correspondencia: alevenegasuampeo@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3245-9639>

^{II} Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Doctor en Economía por la UNAM. Áreas de investigación: Financiarización y distribución del ingreso, organización industrial. <https://orcid.org/0000-0003-4321-4140>

Introducción

Ante la presente crisis del Covid-19, el sistema de salud pública mexicano se enfrentó a la pandemia bajo una serie de problemas estructurales resultado de la instrumentación de la política neoliberal. Unos de los problemas más importantes fue la respuesta insuficiente del sistema de salud como resultado de la fragmentación de la gobernanza y la precariedad laboral. La aplicación de las reformas neoliberales orientadas a la eficiencia y reducción de costos en el sector salud se implementaron de forma parcial en la administración pública mexicana mediante cambios estructurales en la gobernanza, como lo señalan Bell y Green (2016).

De acuerdo con el análisis de López-Arellano y Jarillo (2017) la implementación de las políticas neoliberales transformó los ejes de la gobernanza en salud bajo la narrativa de la eficiencia económica. El objetivo era integrar servicios privados orientados a la rentabilidad, la segmentación de procedimientos médicos, así como la modificación de la visión social de los servicios de salud. Uno de los primeros cambios fue la creación del seguro individualizado con base al otorgamiento de atención mediante la estratificación de los servicios de salud. A partir de este cambio (López-Arellano, *et al.*, 2017) la cultura organizacional e institucional, así como el discurso de gestión tecnocrático se posicionaron en el sistema de salud pública mexicano.

El objetivo del trabajo es mostrar que la fragmentación de la gobernanza impulsada por las reformas estructurales del neoliberalismo generó precariedad laboral en los profesionales de la salud. La fragmentación de la gobernanza muestra que la precariedad laboral de los profesionales de la salud es un fenómeno organizacional inherente a los efectos de la mercantilización de la salud y la ruptura del quehacer social y los significantes de servicio público en los núcleos simbólicos humanos, organizacionales y culturales de su gobernanza. En la siguiente sección, se presenta el proceso de fragmentación del sector salud.

Las reformas neoliberales y fragmentación del sector salud

La crisis de la deuda en México a inicios de los años 80's generó altos niveles de desempleo e inflación en la economía mexicana. El Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) aprovecharon para sugerir la implementación de una política económica enfocada a la eficiencia del mercado para eliminar dichos problemas. Las reformas neoliberales aplicadas a nivel macroeconómico fueron las siguientes: 1) permitir la libre movilidad de capitales, 2) fomentar la apertura comercial y 3) privatización de sectores claves de la economía (Guillen, 1997). De esta forma, México se inserta a la globalización mediante la entrada de empresas privadas transnacionales, la firma de diversos tratados comerciales y la privatización de empresas y servicios públicos bajo la narrativa de la eficiencia económica.

En el caso específico del sector salud se implementó la reforma para la privatización de forma parcial, ya que la lucha sindical limitó el proceso de privatización de los servicios de salud. En el sector se realizaron reformas en la gestión de los

servicios de salud mediante la incursión parcial del sector privado a través de contratos de servicios por determinadas intervenciones o paquetes de atención específicos y asesorías para servicios de gestión. Por ejemplo, el sector público mantuvo el control parcial de servicios médicos especializados, gracias a la intervención del Sindicato del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). El objetivo de los ajustes estructurales de la política neoliberal era lograr la reconfiguración de la gobernanza en las políticas de salud pública y ajustarlas al capitalismo global. De acuerdo con Matthew B. Flynn, (2021) la estructura del sector salud se modificó a varios niveles especialmente a nivel de la gobernanza con una visión neoliberal sobre la organización de los sistemas de salud.

La reforma en los sistemas de salud de México y América Latina modificó los mecanismos de gobernanza mediante la descentralización de los procesos y la reorganización que promueve la exclusión del Estado de la intervención a nivel social en el sector salud (Kickbusch, I., y Gleicher, D. E., 2011). La implementación de la reforma dejó al descubierto la transición de la solución de problemas comunes a toda la sociedad, hacia la búsqueda de soluciones individuales. Por ejemplo, Göttems y Mollo muestran para el caso de México (Cuadro 1), la fragmentación de la administración pública en el sector salud, y brindan elementos de análisis para identificar las principales distorsiones generadas en el sistema de salud en México y en América Latina.

CUADRO 1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE SALUD MEXICANO DERIVADAS DE LAS RECOMENDACIONES BASADAS EN EL CONSENSO DE WASHINGTON

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE SALUD MEXICANO DERIVADAS DE LAS RECOMENDACIONES BASADAS EN EL CONSENSO DE WASHINGTON					
COPAGO	MECANISMOS DE PRIVATIZACIÓN	DESCENTRALIZACIÓN	FRAGMENTACIÓN DEL SISTEMA	INTEGRACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	COBERTURA POBLACIONAL (UNIVERSAL O SEGMENTADO)
	Sí	Grado medio	Tripartito	Bajo	Segmentario
Sí	Compra de servicios por el sector público e incentivo para contratar privados (todavía limitado)	Del gobierno federal para todos los estados, poco para municipios; descentralización	Social y seguros privados, segmentados sin coordinación	Bajo o cero integración general de ingresos y contribuciones a las seguridad social	En 2003, se creó el seguro popular con insuficiente financiación federal y restricción en el paquete de servicios. Incluye al trabajador formal, doméstico y trabajadores agrícolas, jubilados y dependientes (hijos y cónyuge) en un contexto informal de trabajadores y empleados

Fuente. Cuadro 1, Göttems, *et al.*, 2020, p.6, gráfico elaboración propia.

La descentralización modificó las formas del servicio al introducir el copago, segmentación de los procesos de gestión descentralización y privatización. Como señala Göttems, *et al.*, (2020) las reformas neoliberales en salud en América Latina, elevaron la desigualdad en el otorgamiento de servicios para la protección de la salud, desencadenando problemas importantes convirtiéndose en un riesgo crucial de seguridad nacional.

El resquebrajamiento de la misión pública y social del sistema de salud mexicano comienza su escalada a partir de la transferencia de los costos a los derechohabientes a través del proceso de copago (Cuadro 1), justificado ante el argumento de la corresponsabilidad entre el paciente y las instituciones de salud pública para el cuidado de su salud, con objetivos claros de recuperación de costos y amortiguar la creciente demanda de servicios médicos. Esta medida llevó a la desigualdad social, puesto que el gasto de bolsillo en salud se intensificó para el grueso de las familias. Así las reformas estructurales fragmentaron las capacidades y derechos a la salud, que como lo plasman Göttems, *et al.*, (2020), estos costos a los que se obligó subvencionar a los pacientes participan en el pago y erogación de los servicios privados, gracias a los mecanismos de privatización a los que se sometió la salud pública.

Las carencias de servicio e infraestructura en las que quedaron las comunidades y municipios al descentralizarse la gestión pública de la salud federal hacia los estados desencadenaron en el manejo discrecional del presupuesto en salud. Otra característica de esta fragmentación y descoordinación es la condición tripartita ante la presencia de la seguridad social, la salud pública y los servicios de salud privados, los cuales adolecen de un sistema de colaboración e integración para el fortalecimiento de la salud pública. La integración de fuentes de financiamiento es baja en México, ya que, la única claridad de ingresos y contribuciones son las que ejerce la seguridad social. Aunque destacó el modelo de cobertura universal en salud con el Seguro Popular, lo que condicionó los programas de servicio a la población fue el segmento social al que pertenecían y su poder adquisitivo.

En consecuencia, la hipótesis principal es que la privatización parcial del sector salud generó desigualdad y una asimetría al interior del sistema de salud. Una de las expresiones de este proceso es la precariedad laboral que caracteriza a los profesionales de la salud. Por ello, ante la pandemia del Covid-19 es necesario analizar el proceso de precarización de los servidores públicos de este ámbito profesional.

La precarización de los profesionales de la salud

Las reformas neoliberales en la salud pública mexicana generaron una fragmentación en su sistema de gobernanza. Dicha fragmentación implica una ruptura en la gestión de los servicios de salud, por ejemplo: la organización de los servicios de salud desde el ámbito público y por el otro lado desde el ámbito privado mediante la subcontratación laboral. De esta forma hay limitaciones para la implementación de una estrategia coordinada en los procesos operativos del sistema de salud. Esto conlleva la normalización de una narrativa individualista sobre la cooperación para el bien común (Dussel, 2021). Un análisis llevado a cabo por la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) muestra los fenómenos de desorganización, duplicidad operativa y presupuestaria, originados por la fragmentación en la financiación y la gobernanza. Estos tuvieron como resultado que a la llegada del Covid-19 un déficit de 140,000 médicos generales, 30,000 especialistas y 300,000 enfermeras (Moran, 2021). Dicha fragmentación del sistema de salud retroalimenta e interactúa sobre los profesionales de la salud.

La fragmentación de la gobernanza sobre los servicios profesionales de la salud implica diversas problemáticas; por ejemplo, limitaciones sobre el control de las tareas de los profesionales de la salud, limitaciones en la formación profesional de los trabajadores de la salud y genera precariedad laboral. Los datos muestran que a pesar de las necesidades de infraestructura y de profesionales de salud, hay un rezago en la formación de cuadros y su contratación. La promoción de la participación del sector privado en la generación de empleo en los servicios de salud es limitada y no ha logrado lo que se esperaba con las reformas laborales. Esto pone en evidencia las contradicciones de los procesos de gobernanza en el sector salud, con la participación del sector privado en la contratación de trabajo, mediante la reducción del presupuesto para la contratación en el sector público inclusive modificaciones sobre la contratación directa.

La formación de los profesionales de la salud está a cargo de la participación del sector privado desde el año 2015 el cual recibe recursos públicos asignados para formar recursos humanos (Cuadro 2). Dicha participación está relacionada a la reforma educativa del 2013, donde se permite la intervención y participación de una privatización parcial en este ámbito.

CUADRO 2. PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS DEDICADOS A LA FORMACIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR SALUD

FORMACIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR SALUD		
AÑO	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
2008	0	38,046
2009	0	40,335
2010	0	32,920
2011	0	44,498
2012	0	39,510
2013	0	38,246
2014	0	53,949
2015	41,474	55,552
2016	44,456	56,709
2017	48,412	57,874
2018	50,474	59,364
2019	52,631	58,776

Fuente. INEGI, 2021. Tabla elaboración propia

Estos cuadros dedicados a la formación y desarrollo de los profesionales de la salud como se observa en el Cuadro 2, en el año 2019 el sector privado alcanzó los 52,631 recursos, representando un incremento del 26.9% en relación con el año 2014, mientras que en el sector público sólo representó un incremento del 5.8% respectivamente.

Esto muestra los problemas de fragmentación, sobre todo con un impacto negativo en términos de la precariedad laboral y que se visibiliza con mayor fuerza ante la pandemia. La precariedad laboral es resultado del cambio en las relaciones de trabajo entre los trabajadores y el empleador; sobre todo es resultado de la flexibilidad laboral. La flexibilidad implica el deterioro de las condiciones de seguridad, la desaparición de la negociación colectiva, la eliminación de los contratos de largo plazo y la limitación de la protección social (Nigenda *et al.*, 2020).

La aplicación de la flexibilidad laboral tiene como principal objetivo eliminar las rigideces del salario, para lograr una asignación eficiente de los recursos y alcanzar el pleno empleo de los factores. En este sentido, los enfoques económicos sostienen que las imperfecciones en el mercado laboral son generadas por algunos factores institucionales, como el seguro de desempleo y el salario mínimo, que deben ser eliminadas. (OECD, 1994; Nickell, 1997; IMF, 2003). Entonces, las rigideces en el mercado laboral están asociadas al poder del sindicato, a los contratos de trabajo de largo plazo y a los salarios institucionales. (Hall and Ludwig, 2008). Por ello, los organismos internacionales alentaron las reformas estructurales a nivel global para elevar el empleo.

La flexibilidad en las teorías de la organización y la administración plantean que la contratación contingente de un trabajador afecta la relación de trabajo en el presente y también tiene consecuencias en el largo plazo. Por ejemplo, la utilización del trabajo temporal tiene efectos importantes en la identidad del trabajador, se le impone un ambiente que desafía su entidad idiosincrática y se enfrenta a la adquisición de habilidades nuevas en el corto plazo; estas últimas pueden someterlo a situaciones de stress elevadas. Hay un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores que son relegados a realizar tareas periféricas y los otros que realizan tareas centrales. De hecho, la evidencia muestra que en este tipo de organizaciones los empleadores asignan tareas extras, que reducen el rendimiento laboral (Pearce 1993). Por esta razón, la estrategia de subcontratación implica un elevado grado de responsabilidad en la supervisión del trabajo. En este contexto, la demanda por trabajo especializado requiere una agencia externa que oriente y capacite a los trabajadores en un corto periodo de tiempo. Todos estos factores componen precariedad laboral relacionada a la contratación del trabajo mediante una agencia externa.

La definición de precariedad incluye la dimensión de la contratación temporal vía la subcontratación y una vez que se establece esta relación las condiciones laborales en el mercado se tornan precarias (Amable *et al.*, 2001). La subcontratación temporal es un concepto clave asociado a quienes tienen un contrato de corto plazo con otra razón social¹. Esto permite establecer una distinción entre situaciones de precariedad

.....

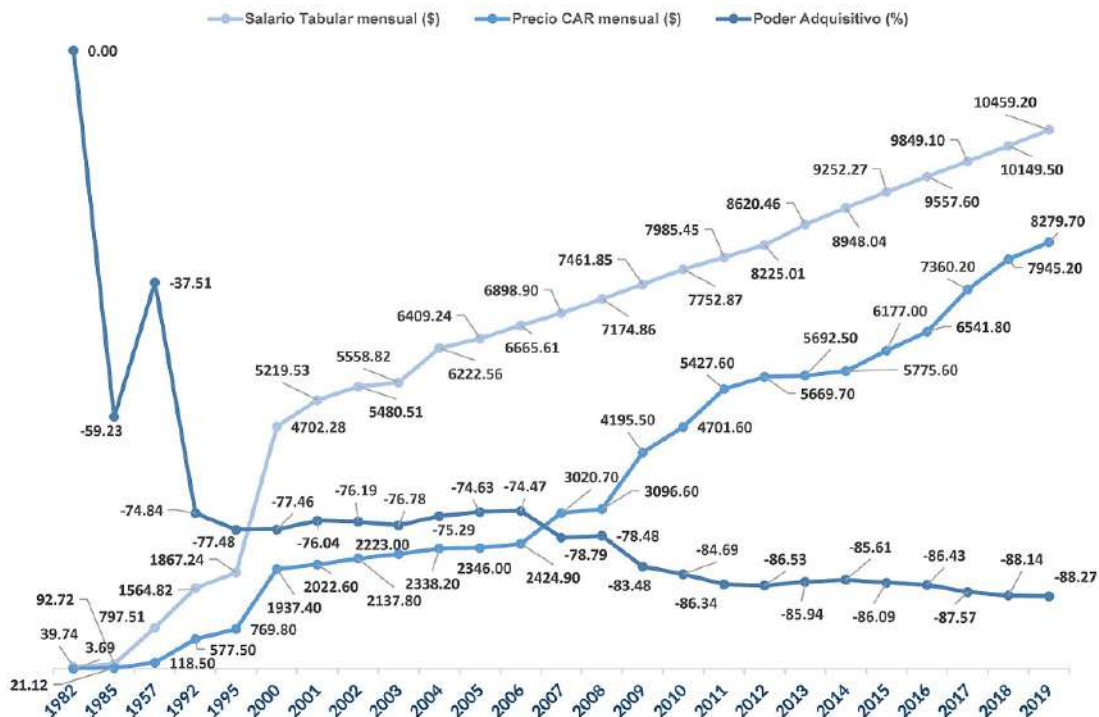
¹ Se entiende como razón social en la administración a una persona moral o una empresa

e inestabilidad laboral. Una forma de identificar la precariedad es a través de los datos de subcontratación laboral. La flexibilidad laboral vía la subcontratación tiene dos dimensiones la flexibilidad salarial y la flexibilidad numérica. La flexibilidad salarial implica que el salario se modifica de acuerdo con las condiciones de la demanda y los costos de producción. Es decir, la eliminación de los contratos colectivos implica que las empresas pueden ajustar el salario en el corto plazo, por ejemplo, ante un incremento en los costos de producción. En el caso de la flexibilidad numérica los empleadores realizan ajustes a la plantilla laboral empleando y desempleando trabajadores en el corto plazo. Por ejemplo, ante una reducción de la demanda de mercancías en una empresa, los empleadores deciden reducir el número de trabajadores.

En México es común que las empresas recurran más a la flexibilidad numérica que a la flexibilidad salarial; mediante la contratación de trabajadores temporales para reducir la carga de la nómina en las empresas (Ballina, 2015). Una de las explicaciones es que la flexibilidad salarial es inoperante, ya que, el salario mínimo impide que el salario sea totalmente flexible. Esta restricción para la reducción del salario por debajo del salario mínimo restringe la caída en el poder de negociación de los empleadores. Ante tal situación, los empleadores utilizan la flexibilidad numérica para ajustar costos (Agell, 1999).

La precarización de las condiciones laborales en el sector salud en México inicia con la aprobación de la reforma sobre la Ley General de Salud en 2003, esta tenía como objetivo la construcción de infraestructura y la modificación del esquema de contratación de nuevos trabajadores. Dichas contrataciones se realizaron bajo el esquema de subcontratación, esta modalidad tiene un contrato por tiempo de definido de 5 meses y sin prestaciones laborales. De esta forma, el deterioro del poder de negociación de los trabajadores trajo consigo una pérdida acumulada del poder adquisitivo del 88%. Esto queda expresado, respecto a tiempo de trabajo para adquirir la canasta alimentaria; por ejemplo, en 1982 los trabajadores de la salud requerían laborar 44 minutos de su jornada laboral. Para 2019 se estima que los trabajadores de la salud requieren de 6 horas y 20 minutos para adquirir la canasta básica. Estos datos muestran que el deterioro del poder adquisitivo se ha profundizado a partir de la implementación del esquema de subcontratación que limita elevar el poder negociación del contrato colectivo limitando las demandas del alza de los salarios nominales por arriba de la inflación.

GRÁFICA 1. COMPORTAMIENTO DEL PODER ADQUISITIVO MÉDICO FAMILIAR DEL IMSS



Fuente. Centro de Análisis Multidisciplinario, UNAM, 2021. Gráfica elaboración propia

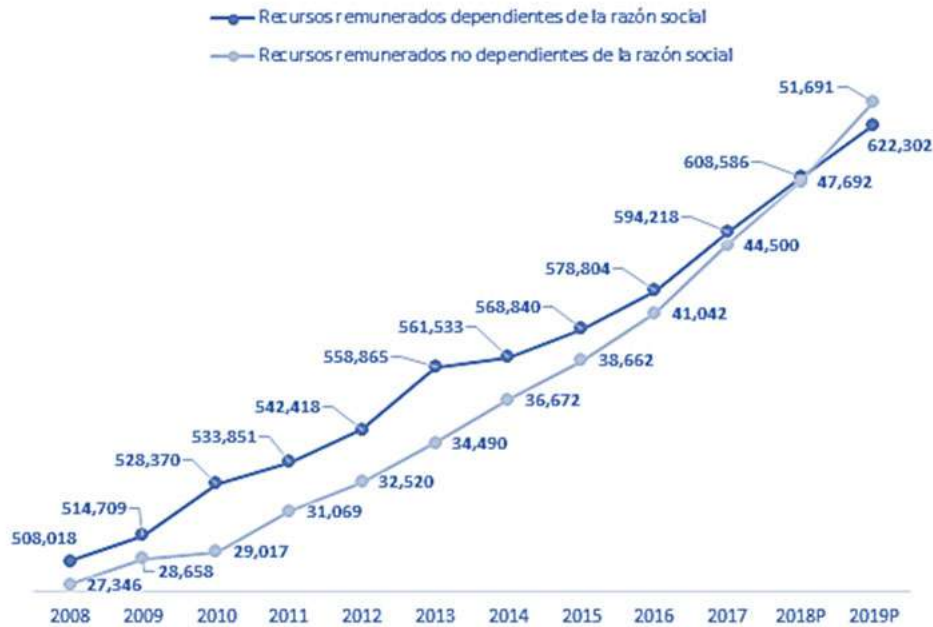
Es necesario, señalar que la caída en el poder adquisitivo durante el período neoliberal se debe a las políticas de contención del salario, ya que, el control de la inflación se logró mantener a la baja. La tendencia mostrada en la Gráfica 1 sobre estas tres variables, brinda un fiel testimonio de la precariedad organizacional y social que ha destacado en la caída del poder adquisitivo durante los gobiernos neoliberales.

En el caso, de la flexibilidad numérica los datos sobre los puestos de trabajo ocupados remunerados dependientes y no dependientes de la razón social en el sector salud de México a partir del 2008 permiten establecer la dinámica de esta estrategia. Los mecanismos de privatización, fragmentación, segmentación y copago fueron instaurados con el argumento del ahorro presupuestal. El sector salud no fue la excepción en este modelo de esquemas de contratación por honorarios y esquemas de contratos eventuales.

El caso de los servicios hospitalarios especializados es uno de los rubros que enfrentan limitaciones debido a la modificación en su estructura de contratación. Es necesario considerar, que el nivel de especialización requerido para realizar estas tareas puede verse limitado por la inestabilidad de las relaciones laborales. De acuerdo, con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el rubro de los servicios hospitalarios especializados el número de trabajadores remunerados no dependientes de la razón social (subcontratados) crecieron 89% durante el período de 2008 al 2019. En contraste, los trabajadores remunerados

dependientes de la razón social solo crecieron un 17.78% en el mismo período. Esta tendencia muestra el hecho incontrovertible de que la contratación de trabajo está enfocada a la subcontratación de trabajo.

GRÁFICA 2. SERVICIOS HOSPITALARIOS



Fuente. INEGI, 2021. Gráficas elaboración propia

La subcontratación pasó de 27 mil a 51 mil trabajadores (Gráfica 2) para 2019, a pesar de que es una tasa significativa, el efecto es limitado en términos de las necesidades y el déficit de trabajo en el sector salud. Es decir, la inclusión del sector privado no ha logrado compensar y no es la solución para cubrir las necesidades del sector salud.

La tendencia de la subcontratación en los servicios especializados de salud, infraestructura y tecnología estuvo presente en diversos ámbitos del rubro de la salud generalizando el proceso precarización laboral en todo el sector. Por ejemplo: los servicios hospitalarios están conformados por actividad generales y especialidades, por ejemplo, en este último rubro se encuentra la atención a problemas psiquiátrico y adicciones. En el caso de los trabajadores especializados en el rubro de la psiquiatría/adicciones el número de trabajadores remunerados dependientes de la razón social creció 74.14% (Cuadro 3) entre los años 2008 al 2019. En el caso de los remunerados no dependientes de la razón social crecieron un 63.75% hacia el mismo año. La tendencia constante de crecimiento, privatización y desarrollo de negocio por medio de los recursos humanos de la salud persistió como una característica de las reformas neoliberales en salud, con un alcance limitado. Dicha situación muestra el impacto la fragmentación de la gobernanza del sistema de salud. Ya que la participación en la formación de este tipo de recursos especializados es limitada por parte de sector privado.

CUADRO 3. SERVICIOS HOSPITALARIOS. RECURSOS REMUNERADOS DEPENDIENTES DE LA RAZÓN SOCIAL

SERVICIOS HOSPITALARIOS RECURSOS REMUNERADOS NO DEPENDIENTES DE LA RAZÓN SOCIAL			
AÑO	GENERALES	DE ESPECIALIDADES	PSIQUIÁTRICOS Y PARA EL TRATAMIENTO POR ADICCIÓN
2008	21,624	5,682	40
2009	22,661	5,955	42
2010	22,946	6,029	43
2011	24,568	6,455	46
2012	25,716	6,756	48
2013	27,274	7,165	51
2014	29,006	7,612	54
2015	30,598	8,007	57
2016	32,488	8,494	60
2017	35,193	9,242	64
2018P	37,696	9,928	67
2019P	40,846	10,775	70

*P:preliminar

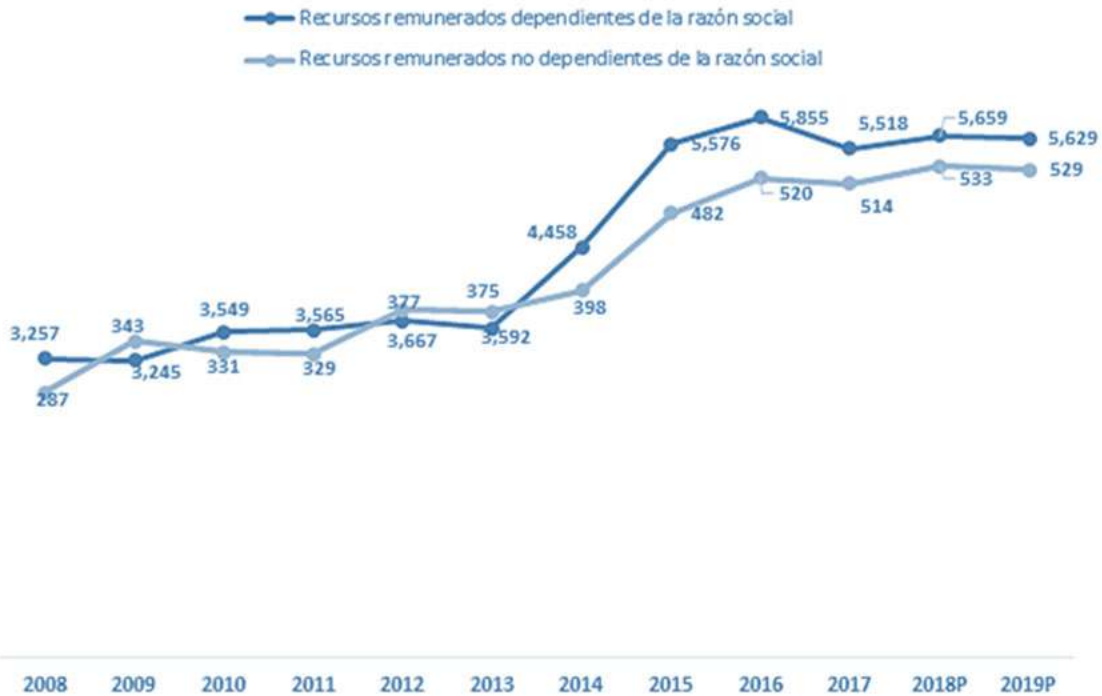
Fuente. INEGI, 2021. Tabla elaboración propia

Es reconocido que los niveles de especialización en el sector público son de primer nivel debido a la cooperación dentro del sector y el nivel de recursos que se invierte.

En el rubro de investigación y desarrollo para el cuidado de la salud, representa una importancia estratégica para la salud pública en cualquier sociedad, los datos confirman el retroceso en México. Al dejar de lado el enfoque social estratégico en recursos humanos se generó una evidente debilidad en el sistema ante la pandemia del Covid-19, reflejada en la escasez de especialistas para el desarrollo de vacunas y procedimientos médicos en el área de salud. Los datos muestran que el total de recursos remunerados dependientes de la razón social fueron de 5,629 y bajo los esquemas de honorarios o subcontratación solo de 529.

En referencia a la totalidad de trabajadores remunerados asignados a la investigación y desarrollo para el cuidado de la salud hasta el 2019, en el sector público se registraron 4,600 profesionales (Gráfica 3), mientras que en el sector privado 1,558 para este mismo año. Aunque los recursos remunerados para esta esfera en salud del sector público representan 74% en contraste con el 25% de trabajadores en el sector privado, es importante revisar si el producto del trabajo en esta área de salud ha beneficiado en su totalidad a la salud pública en México.

GRÁFICA 3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA EL CUIDADO DE LA SALUD



Fuente: INEGI, 2021. Gráficas elaboración propia

Las gráficas muestran una tendencia similar entre los contratados y los trabajadores subcontratados la diferencia es que, durante el período, la subcontratación se incrementó 84 % en contraste con la tasa de crecimiento de la contratación del 72%.

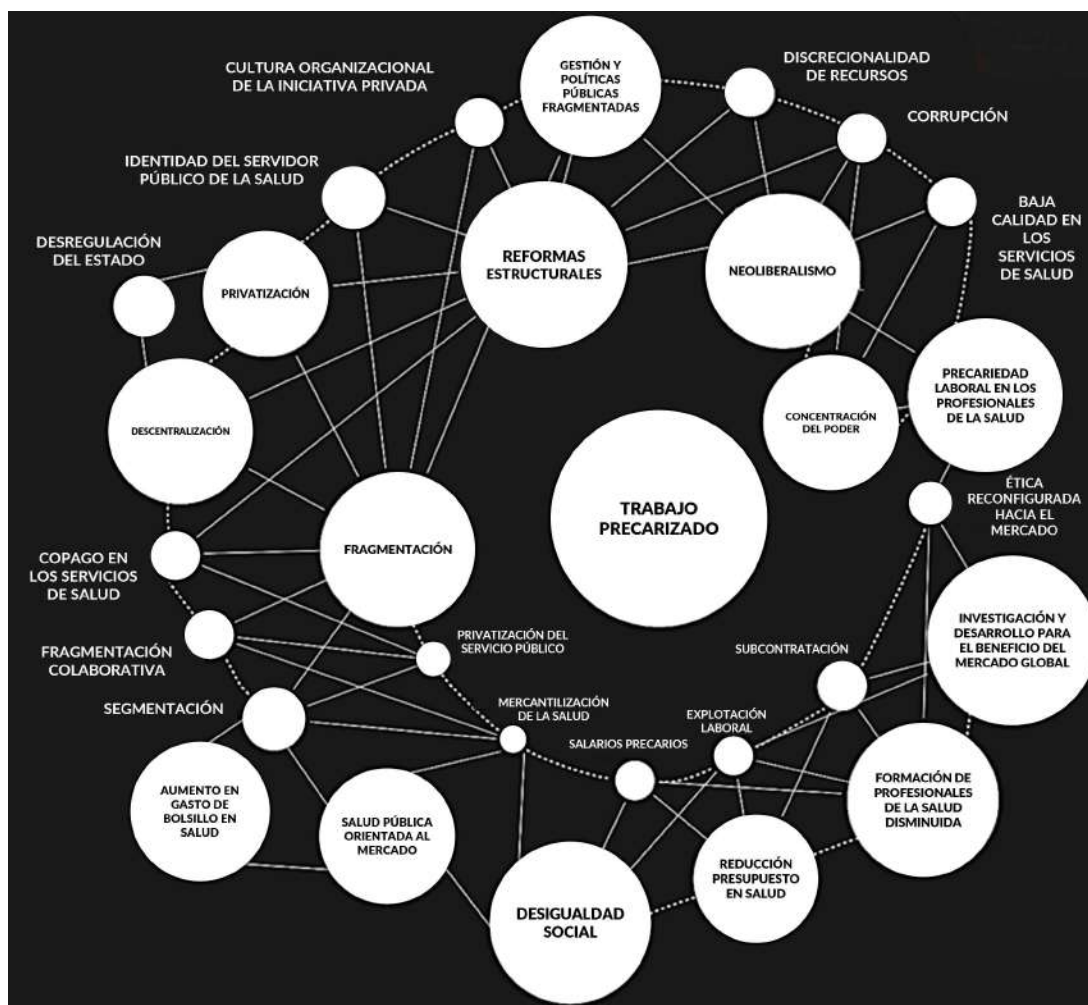
En el caso de la formación del personal del sector salud, se observa una tendencia creciente de la subcontratación a partir de 2014 en la contratación y subcontratación de trabajadores. La formación es parte importante de los procesos de fragmentación de la gobernanza, ya que, limita la capacidad del sector público con relación a sus objetivos para determinar una política de formación sin precariedad laboral.

Análisis de la tendencia hacia la precarización

El impacto negativo de la fragmentación del trabajo ante el Covid-19 en los profesionales de la salud se visibilizó ante la emergencia sanitaria, donde se observan las limitaciones formativas, colaborativas e integrativas en cuanto a las estrategias de salud pública e involucramiento en temas cruciales como la epidemiología e infectología. La incapacidad de la gobernanza en salud ha fragmentado las cultura colaborativa y social del servicio público de los profesionales de la salud, subvencionando procesos operativos estratégicos de investigación y salud a las empresas privadas, dejando en manos de terceros el *know how*, la riqueza del conocimiento en salud a los grupos que trabajan para las corporaciones a nivel global.

Para comprender el fenómeno se instrumentó el esquema analítico de la complejidad desarrollada por Toro- Palacio y Ochoa-Jaramillo (2012). Esto permite visualizar de forma sistémica, así como definir los fenómenos emergentes de la relación de los procesos de gestión y de los cambios estructurales en la gobernanza, a través de la interrelación de sus dimensiones donde se ha producido la desigualdad expresada en la precarización laboral y los fenómenos de reconfiguración simbólica-cultural en el quehacer e identidad de los trabajadores de la salud.

CUADRO 5. COMPLEJIDAD EN LA FRAGMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA EN LA SALUD



Fuente: Toro- Palacio y Ochoa-Jaramillo, 2012. Gráfico elaboración propia

La complejidad del sistema de salud propuesta por Toro-Palacio, *et al.* (2012), permite identificar las componentes de la fragmentación de la gobernanza, su cauce multifactorial, el papel que juegan cada una de sus dimensiones y el impacto que ejercen en cada bucle de retroalimentación. De esta manera, la interpretación de la dinámica en la gobernanza, mediante el esquema (Cuadro 5), se observan los elementos constitutivos de la precariedad laboral: la fragmentación colaborativa, la mercantilización de la salud, la explotación laboral, la ética pública reconfigurada hacia la ética del mercado, entre otros. El conjunto de componentes simbólicos-

estructurales, alimentan el fenómeno emergente de la precariedad laboral desde una perspectiva macro-meso-micro de gobernanza al interior del sistema de salud pública.

Este conjunto de factores constituye la identidad del servidor público de la salud, limitado por la fragmentación y debilitamiento de una cultura organizacional donde interactuaran dos esquemas de valores contradictorios, el social como servidor público y como individuo cuya labor es precarizada. La identidad de los profesionales de la salud que emerge a partir de su interacción organizacional e institucional, normalizan la precariedad laboral en un sistema complejo.


Conclusiones

La fragmentación de la gobernanza en la salud fue la principal reforma neoliberal para la reducción del gasto en salud, la privatización parcial y subrogación de los servicios de salud. El mecanismo de copagos y contratación de trabajo en el sector generaron transferencias hacia corporaciones privadas, provocando déficits en la formación, contratación y desarrollo de los profesionales de la salud.

La fragmentación de la gobernanza en la salud mexicana generó una disfuncionalidad sistémica al impactar en la política pública de la salud mediante las reformas estructurales, siendo uno de sus dispositivos estratégicos el seguro popular. A través de esta fragmentación se abrieron las grietas para dar cauce a la desigualdad en salud y precariedad laboral. Las distorsiones generadas por las modificaciones en la contratación y la intervención del sector privado crearon limitaciones en los procesos de negociación del sector salud.

La evidencia presentada muestra una clara tendencia hacia la subcontratación y precariedad laboral. Bajo dicho contexto las condiciones laborales ante esquemas de subcontratación, honorarios, condiciones de trabajo injustas, limitaciones para la formación del recurso humano de la salud pone en evidencia una creciente complejidad en el sector salud. En la actualidad la eliminación de los procesos de subcontratación que propuso el gobierno de Andrés Manuel López Obrador es un avance para revertir los 30 años de precarización de las condiciones de trabajo en el sector salud. De igual forma, es necesario revertir la fragilidad de la gobernanza para que las políticas de salud pública tengan un impacto integral sobre la seguridad social. El discurso antineoliberal es insuficiente es necesario una reforma para revertir la fragmentación en la gobernanza.

Es necesario implementar un paradigma organizacional y cultural para una gobernanza en la salud enfocada en la recuperación del poder adquisitivo y estabilidad laboral de los trabajadores de la salud. Cuyo objetivo sea recuperar la visión social como el eje rector de las estrategias de salud pública. Enfocada al cumplimiento de las demandas sociales a través de los profesionales de la salud bajo condiciones dignas de trabajo encaminadas a rescatar los valores éticos sociales de la salud pública.

El choque identitario de los profesionales de la salud ante los valores de mercantilización de la salud sobre los de la ética del servicio público se “...ha subordinado a los intereses del complejo médico-industrial-asegurador” (Laurell, 2016, p.1). El profesional de la salud se conduce bajo las premisas del mercado y ha convertido su capacidad especializada en una fuente de producción y ganancia. Debe recuperar su misión respecto a los derechos humanos a la vida, al bienestar social y a la salud universal. 

Referencias

- Agell, J. (1999). On the benefits from rigid labour markets: norms, market failures, and social insurance. *The Economic Journal*, 109(453), 143-164.
- Amable, M., Benach, J., y González, S. (2001). La precariedad laboral y su repercusión sobre la salud: concepto y resultados preliminares de un estudio multimétodos. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 4(4), 169-184.
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Problemas del desarrollo*, 46(183), 165-188.
- Bell, K. y Green, J. (2016) Sobre los peligros de invocar el neoliberalismo en la crítica de la salud pública, *Critical Public Health*, 26, 239-243
<https://doi.org/10.1080/09581596.2016.1144872>
- CAM, UNAM (2021). Reporte 134. En total precarización laboral los trabajadores de la salud enfrentan la pandemia por el Covid-19 en México. *Centro de análisis multidisciplinario*.
<https://cam.economia.unam.mx/reportes-134-en-total-precarizacion-laboral-los-trabajadores-de-la-salud-enfrentan-la-pandemia-por-el-covid-19-en-mexico/>
- Chanlat, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (Vol. 7, pp. 8-11).
- Dussel, E. e Ibarra-Colado, E. (2006). Globalización, organización y ética de la liberación. *Organización*, 13 (4), 489-508.
- Dussel, E. (2021) "Conferencia magistral Enrique Dussel llevada a cabo el 22 de octubre del 2021" *Instituto Nacional de Formación Política de Morena, CBEPC*.
- Flynn, M. B. (2021). Global capitalism as a societal determinant of health: A conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 268, 113530.
- Göttems, L. B. D., y Mollo, M. D. L. R. (2020). Neoliberalism in Latin America: effects on health system reforms. *Revista de Saude Publica*, 54.
- Guillen, R. (1997). Globalización financiera y riesgo sistémico. *Comercio Exterior*, 47(11), 870-880.
- Hall, J., y Ludwig, U. (2008). Neoclassical versus Keynesian approaches to Eastern German unemployment: a rejoinder to Merkl and Snower. *Journal of Post Keynesian Economics*, 31(1), 167-185.
- IMF, (2003). World Economic Outlook. Washington, DC: *International Monetary Fund*.
- INEGI, (2021). Datos, PIB y cuentas nacionales/ Satélite / Salud.
<https://www.inegi.org.mx/temas/saludsat/#Tabulados>
- Kickbusch, I., y Gleicher, D. E. (2011). *Governance for health in the 21st century: a study conducted for the WHO Regional Office for Europe* (No. BOOK). WHO.
- Laurell, A. C. (2016). La muerte de la clínica y el malestar del médico. *Revista Argentina de Medicina*, 4(9), 25-27.
- López-Arellano, O., y Jarillo-Soto, E. C. (2017). La reforma neoliberal de un sistema de salud: evidencia del caso mexicano. *Cadernos de Saúde Pública*, 33, e00087416.

- Moran, C. (2021) López Obrador achaca la escasez de médicos al difícil acceso de los más pobres a las universidades. *El País*, México. <https://elpais.com/mexico/2021-10-26/lopez-obrador-achaca-la-escasez-de-medicos-al-dificil-acceso-de-los-mas-pobres-a-las-universidades.html>
- Nigenda, G., Serván-Mori, E., Aristizabal, P., y Zárate-Grajales, R. A. (2020). The correlates of precarious working conditions in the Mexican nursing labour market from 2005 to 2018: A repeated cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1010-1020.
- OECD (2019), Health at a Glance 2019: OECD Indicators, *OECD Publishing*, París. <http://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>
- OECD/The World Bank (2020), Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020, *OECD Publishing*, Paris, <https://doi.org/10.1787/740f9640-es>.
- OECD, 1994. Jobs Study. Paris: OECD.
- Pearce, J., 1993. "Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1082-1096.
- Toro-Palacio, L. F., y Ochoa-Jaramillo, F. L. (2012). Salud: un sistema complejo adaptativo. *Revista Panamericana de salud pública*, 31, 161-165.
- UNAM, (2021). Oferta académica UNAM. <http://oferta.unam.mx/medico-cirujano.html>



Como citar:

Feregrino, j. y Venegas, m., (2022). Fragmentación de la gobernanza en salud: desigualdad y precarización laboral en los profesionales de la salud. *Administración y organizaciones*, 25(48), 89-105.
<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/feregrino>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde: una revisión de literatura

Transformational leadership and its relationship with organizational innovation and green: a literature review

Graciela Salgado Escobar^I, Mario Aguilar Fernández^{II}, Joán Horemheb Cárdenas González^{III}

Recibido 26 de septiembre de 2021; aceptado 7 de enero de 2022

Resumen

Ante los problemas que hoy enfrenta el planeta, las organizaciones se ven obligadas a ser más creativas y desarrollar de forma proactiva la innovación que logre sociedades resistentes, inclusivas y sostenibles. Se ha identificado que el liderazgo es uno de los principales factores que influyen para conseguirlo, como puede ser el liderazgo transformacional (LT). Por lo que, el objetivo de esta investigación fue describir las publicaciones de la *Web of Science*, del año 2000 al 2020, sobre el LT y su relación con la innovación y lo verde. La revisión de literatura consistió en tres fases: identificar, seleccionar y describir las publicaciones. Se utilizaron los descriptores: *transformational leadership*, *innovation* y *green*. Los resultados revelan un aumento significativo de publicaciones en el año 2020, de manera general, son estudios empíricos de tipo cuantitativo para demostrar la importancia y/o efecto que tiene el LT en la innovación organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, creatividad, cultura corporativa, innovación

Código JEL: O31, M14, M53

Abstract

Faced with the challenges facing our planet today, organizations are forced to become more creative and proactively develop innovation that achieves resilient, inclusive, and sustainable societies. Leadership has been identified as one of the main factors influencing this, such as transformational leadership (TL). Therefore, the aim of this research was to describe the publications of the *Web of Science*, from 2000 to 2020, on TL and its relationship with innovation and green. The literature review consisted of three phases: identifying, selecting, and describing publications. The descriptors "transformational leadership", "innovation" and "green" were used. The results reveal a significant increase in publications in the year 2020, in general, are empirical quantitative studies to demonstrate the importance and/or effect that LT has on organizational innovation.

Keywords: Leadership, creativity, corporate culture, innovation

JEL Code: O31, M14, M53

.....
^I IPN-UPIICSA-Estudios Profesionales Genéricos. Maestría en Administración de la Educación, ESCA-IPN. Áreas de investigación: Transdisciplina, Administración de Recursos Humanos. Autor de correspondencia: mailto:gsalgadoe@ipn.mx. <https://orcid.org/0000-0003-2144-4965>

^{II} IPN-SEPI-UPIICSA. Doctorado en Ingeniería Industrial, Universidad Anáhuac. Áreas de investigación: Ingeniería de Sistemas Complejos. <https://orcid.org/0000-0003-2621-8692>

^{III} UPIICSA-IPN. Pasante de Licenciatura de Ingeniería Industrial, IPN-UPIICSA. Áreas de investigación: Innovación. <https://orcid.org/0000-0002-7104-6693>

Introducción

La innovación, considerada como un elemento fundamental para la competitividad de una organización y de un país (Porter, 1990), en las últimas décadas, ante el cambio climático y la pandemia provocada por el Covid-19, se ha redireccionado sobre la base de valores compartidos y desafíos futuros, debido a que ha quedado demostrado que no se ha invertido lo suficiente en el tipo de innovación, que logre sociedades resistentes, inclusivas y sostenibles (Schwab y Zahidi, 2020). A partir de la crisis económica generada por esta pandemia, se ha señalado la prioridad de la recuperación y reactivación económica, basada en una transformación de los sistemas económicos, que logren combinar la productividad, las personas y el planeta (Schwab y Zahidi, 2020).

Se pretende que con la innovación, se genere crecimiento económico y prosperidad, al mismo tiempo fortalecer a la sociedad, empoderar a las personas y salvaguardar el mundo (Schwab y Zahidi, 2020). Lo que conlleva a que las organizaciones, no tan sólo, sean más creativas e innovadoras para poder competir, crecer, sobrevivir y liderar (Jung *et al.*, 2003; Tierney, Farmer y Graen, 1999), sino que, desarrollen de forma proactiva la innovación organizacional verde (Chen, 2011). Dentro de los factores más importantes que inciden en la innovación, se encuentra el estilo de liderazgo (Nonaka y Takeuchi, 1995), debido al impacto significativo que tiene sobre la creatividad y en la capacidad de la organización para innovar (Avolio y Bass, 1995; Senge, 1990).

Uno de los retos que enfrentan los líderes organizativos, es el promover un clima organizacional que empodere a los trabajadores y confiera apoyo a la innovación (Avolio y Bass, 1995). Lo que implica, motivar y desarrollar las habilidades creativas del personal para generar conocimiento e innovar (Mittal y Dhar, 2015; Tierney, Farmer y Graen, 1999). Tal es la propuesta del llamado *liderazgo transformador* (Jung *et al.*, 2003) o *liderazgo transformacional* (Bass y Avolio, 1995). El cual, es considerado un proceso que incorpora al cambio a los interesados (Ugoani *et al.*, 2015), principalmente a los trabajadores, y se encuentra representado por las dimensiones de la influencia idealizada (atribuida y conductual), la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Bass y Riggio, 2006).

Así bien, el eje central del LT en la organización, es crear un clima innovador, basado en la motivación, inspiración y estimulación de los interesados (Mittal y Dhar, 2015). Se considera que este tipo de liderazgo motiva y guía una visión común de la organización, lo que conlleva a que los trabajadores se sientan impulsados para crear y compartir conocimiento, potenciando la transferencia de conocimiento, entre estos y la organización (Argyris y Schön, 1996). De tal manera que, involucra procesos personales, inspiradores y emocionales, para cimentar el vínculo entre el líder y los interesados (Burns, 1978).

Por lo que los líderes transformacionales, a través de la estimulación intelectual y la motivación inspiradora (Elkins y Keller, 2003), buscan elevar los niveles de motivación intrínseca y la confianza de sus seguidores, para llevar a cabo sus funciones (Jung *et al.*, 2003; Avolio y Bass, 1995), además de, potenciar su creatividad (Amabile,

1996). Entendiendo por creatividad, la capacidad que tiene una persona para producir ideas novedosas y útiles (Amabile, 1996), la cual es clave para crear nuevos productos, servicios, procesos o conocimiento, que se logran implementar exitosamente en el mercado, es decir, para la innovación (Porter, 1990). De tal manera que, la creatividad se encuentra a nivel individual e influye en la innovación, que está a nivel organizacional (Oldham y Cummings, 1996).

Resulta, clave para la organización, el liderazgo como elemento para motivar e inspirar intelectualmente a los interesados, a través de la persuasión, dar significado y desafío a su trabajo (Avolio y Bass, 1995), empoderándolos y transformando sus valores personales, además de elevar sus necesidades, aspiraciones (Jung y Avolio, 2000) y expectativas de desempeño (Avolio y Bass, 1995), logrando de este modo, crear un clima innovador (Jung *et al.*, 2003). De ahí, la relevancia de las investigaciones, que estudian el efecto que tiene el LT en la innovación organizacional (Gumusluoglu y Ilsev, 2009), por lo que este trabajo, tiene por objetivo, describir las publicaciones de la *Web of Science* (WoS), del año 2000 al 2020, acerca del liderazgo transformacional y su relación con la innovación y lo verde (*green*). A partir de los cuestionamientos: ¿cuál es objetivo de las investigaciones? y ¿cuál es la metodología utilizada?

Metodología

Se realizó una revisión sistemática de literatura (Jesson *et al.*, 2011; Snyder, 2019), de las publicaciones presentes en la WoS, entre los años 2000 y 2020, sobre liderazgo transformacional, innovación y verde. Es una investigación documental con enfoque cualitativo (Pacheco y Cruz, 2016). Se consideraron cuatro criterios de inclusión y exclusión: i) las publicaciones en idioma inglés, ii) que incluyeran en el título del documento la palabra “transformational leadership”, iii) publicadas entre el año 2000 y el 2020, iv) acceso al documento completo.

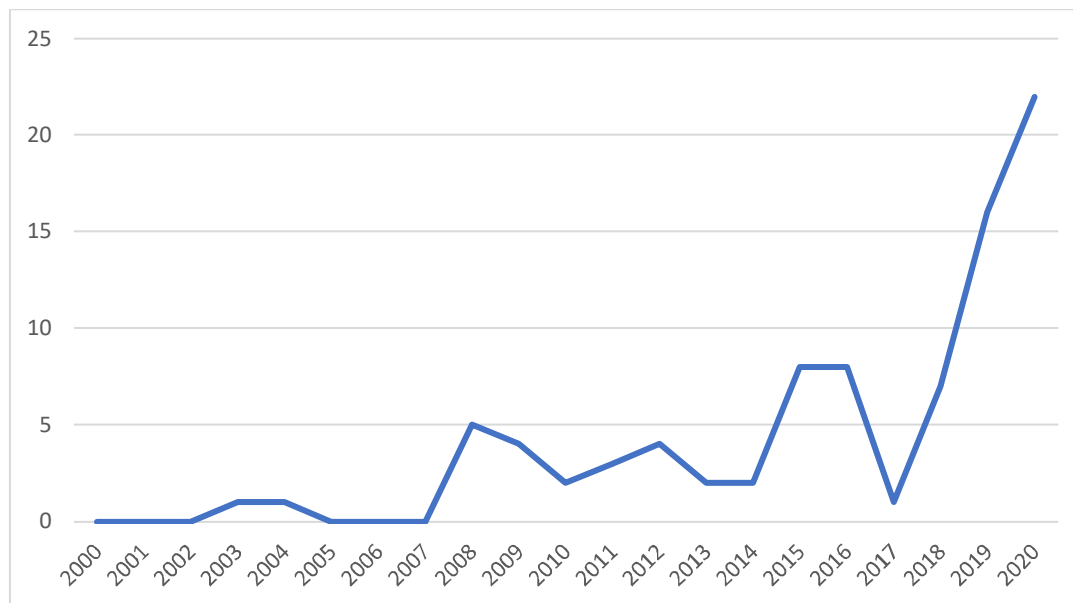
La revisión se llevó a cabo en tres fases (Jesson *et al.*, 2011): 1) identificación de publicaciones, para lo cual, primeramente, se realizó la búsqueda de publicaciones con el descriptor (*transformational leadership*), en el campo de búsqueda *título*, cuya intención fue tener un panorama de la vigencia de LT en los diferentes campos del conocimiento. Seguidamente, se refinó la búsqueda combinando el descriptor: (*transformational leadership*) con cada uno de los siguientes descriptores: (*innovation*) y (*green*), utilizando el conector “and” y el campo de búsqueda *título*. Posteriormente, se combinaron los descriptores (*transformational leadership*) “and” (*innovation*) “and” (*green*). 2) Selección de publicaciones, para lo cual se ubicaron y descargaron las publicaciones. 3) Descripción de las publicaciones, se concentraron los artículos, con base en los términos de búsqueda, en la Tabla 1 y 2, las cuales están divididas por tres columnas: en la primera se encuentra el país de origen y las veces que ha sido citado el artículo, en la segunda, se describe el propósito del documento, y en la tercera, la metodología empleada en la investigación.

Resultados

Con base en la revisión de literatura realizada en la WoS, existen 1,619 artículos con el término LT, se observa un crecimiento inestable en el número de publicaciones del año 2000 al 2014, sin embargo, a partir del año 2015, el crecimiento se hace gradual, hasta superar las 220 publicaciones en el año 2020. Se encontró que las publicaciones sobre LT, han sido citadas 51,893 veces, asimismo, se visualiza que han tenido un incremento constante, sin tener alguna disminución. No obstante, a partir del 2015, el aumento fue en mayor proporción, inclusive aumentando en más del doble las veces citadas entre el año 2015 y 2020. Es un tema que se ha estudiado en 79 países, siendo los cinco que más han publicado: Estados Unidos (370), China (143), Alemania (105), Canadá (80), Taiwán (73). Se visualiza una significativa diferencia entre Estados Unidos y los demás países.

De acuerdo con la búsqueda de publicaciones que incluyen los términos LT e innovación, se identificaron 86 artículos, lo que representa el 5% del total de publicaciones sobre LT, los cuales han sido citados en total 3,699 veces, y de manera individual un promedio de 43.01 veces. Como se puede observar en la Figura 1, del año 2000 al 2002 no existen publicaciones referentes a este tema, en el año 2003 y 2004 se visualizan algunas, sin embargo, del año 2005 al 2007, no hay publicaciones nuevamente. A partir del año 2008 hasta el 2017, se tienen aumentos y decrecimientos de publicaciones. Se observa que, en el año 2017, disminuye la cantidad de artículos, pero a partir del 2018, comienza a crecer significativamente el número de publicaciones.

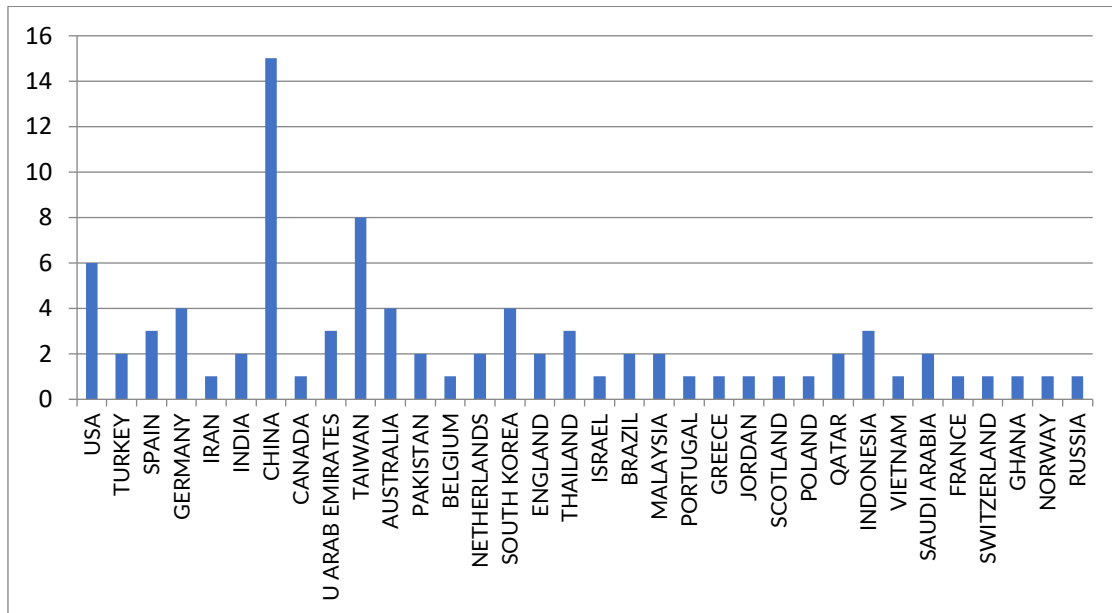
FIGURA 1. ARTÍCULOS PUBLICADOS POR AÑO SOBRE LT E INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al país de origen de estas publicaciones, se observa que ocupa el primer lugar China, con un total de 15 publicaciones, seguido de Taiwán, con 8, y de Estados Unidos, con 6, ver Figura 2.

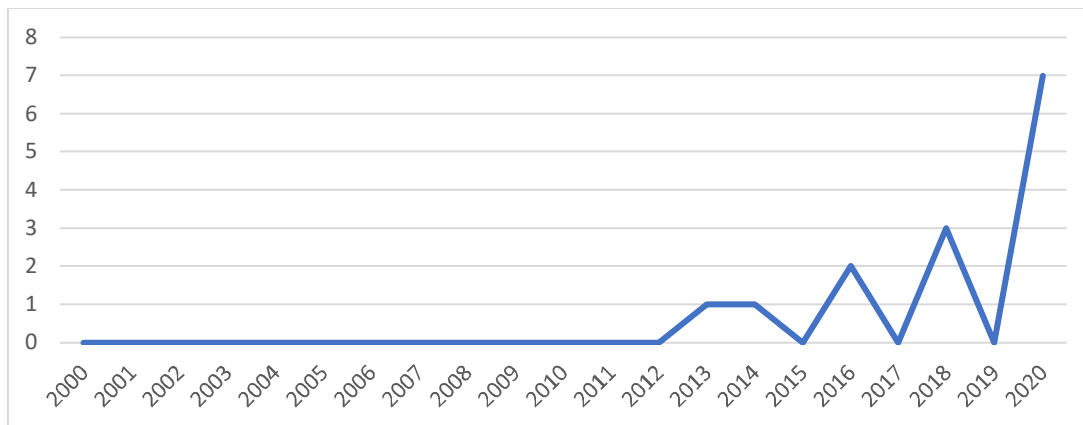
FIGURA 2. ARTÍCULOS PUBLICADOS POR PAÍS SOBRE LT E INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la búsqueda de publicaciones sobre LT y verde, se encontraron 14 artículos, los cuales han sido citados en total 303 veces y de manera individual 20.2 veces en promedio. Como se puede apreciar en la Figura 3, a partir del año 2013, existen publicaciones que relacionan estos dos términos. En el año 2020, se nota un significativo incremento de estas, sin embargo, en los años 2015, 2017 y 2019, no aparecen publicaciones. Con respecto al país de origen de estas publicaciones, se detecta que en su mayoría son de China y Taiwán, seguidos de Estados Unidos, India, Nigeria, Emiratos Árabe Unidos, Perú y Turquía.

FIGURA 3. ARTÍCULOS PUBLICADOS POR AÑO SOBRE LT Y VERDE



Fuente: Elaboración propia

Y Finalmente, con base en la búsqueda sobre LT, innovación y verde, se visualizan sólo 2 publicaciones en el año 2020, las cuales han sido citados en total 59 veces, y de manera individual 29.5 veces en promedio. El país de origen de estos artículos son China y Emiratos Árabes Unidos, respectivamente.

Por otro lado, de los 86 artículos sobre LT e innovación, se recuperaron y analizaron 45, mismos que se describen en la Tabla 1, los cuales están ordenados de manera descendente, con base en las veces que han sido citados.

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE PUBLICACIONES SOBRE LT E INNOVACIÓN

PAÍS DE ORIGEN/VECES CITADO	OBJETIVO	METODOLOGÍA
Estados Unidos. Veces citado: 622 (Jung <i>et al.</i> , 2003)	Conocer la importancia y rol del LT y la motivación en una organización, con el fin de fomentar la innovación y creatividad en los empleados para adaptarse al cambio.	Se realizaron encuestas a directivos de 32 empresas Taiwanesas dedicadas al área de electrónica y telecomunicaciones. Se utilizó el cuestionario de liderazgo multifactorial de Bass y Avolio (MLQ, por sus siglas en inglés <i>Multi-Factor Leadership questionnaire</i>). Las hipótesis fueron probadas usando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales.
Turquía. Veces citado: 503 (Gumusluoglu y Ilsev, 2009)	Proponer un modelo sobre el impacto del LT en la creatividad y motivación intrínseca de los seguidores a nivel individual como en la innovación a nivel organizativo.	Encuestas a 43 empresas pequeñas dedicadas al desarrollo de software en Turquía. Se utilizó el MLQ versión turca.
España. Veces citado: 272 (García-Morales <i>et al.</i> , 2012)	Demostrar cómo influye el liderazgo transformacional en el aprendizaje e innovación organizacional.	Encuestas a 1,000 empresas al azar del sector automotriz y químico en España, por ser los más representativos en la economía española. Se utilizó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales.
Alemania. Veces citado: 261 (Eisenbeiss <i>et al.</i> , 2008)	Proponer un modelo de relación entre LT y el equipo de innovación, que incorpora el apoyo a la innovación como mediador y el clima de excelencia como moderador.	El modelo es probado utilizando una muestra que incluyó 33 equipos de I+D de un instituto de investigación y cuatro empresas internacionales de I+D dedicadas a las industrias del automóvil, los semiconductores, el embalaje y los instrumentos científicos. Se utiliza el MLQ.

País de origen/veces citado	Objetivo	Metodología
Estados Unidos. Veces citado: 216 (Jung <i>et al.</i> , 2008)	Proponer un modelo sobre el impacto que tiene el LT de los CEO en el carácter innovador de la empresa, moderado por aspectos de la cultura organizacional, la estructura y el entorno externo.	Encuesta a 50 empresas taiwanesas de la industria electrónica y de telecomunicaciones. Se utiliza el MLQ.
España. Veces citado: 155 (García-Morales <i>et al.</i> , 2008)	Desarrollar un modelo teórico sobre la vinculación entre el LT, el desempeño organizacional y la innovación.	El modelo es probado utilizando datos de 408 organizaciones españolas. Se utilizó el modelo de relaciones causales.
Irán. Veces citado: 126 (Noruzi <i>et al.</i> , 2012)	Estudiar los efectos mediadores de la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la innovación organizacional, en la relación entre el LT y el desempeño organizacional.	Encuesta a los gerentes de las empresas manufactureras en Irán. Se utiliza el modelado de ecuaciones estructurales.
India. Veces citado: 109 (Jaiswal y Dhar, 2015)	Examina el rol del LT en la predicción de la creatividad de los empleados, considerando como mediador el clima de innovación y la autoeficacia creativa como moderador.	Encuesta a 372 empleados y sus respectivos supervisores. Se utilizó el MQL y el modelo de cuatro factores: LT, clima de innovación, autoeficacia creativa y creatividad de los empleados.
España. Veces citado: 88 (García-Morales <i>et al.</i> , 2008)	Examinar la influencia del LT en la innovación y el rendimiento organizacional en función del nivel de aprendizaje organizacional en las empresas tecnológicas.	Encuesta a 164 empresas farmacéuticas. Se formuló un modelo global y utilizó ecuaciones estructurales.
Canadá. Veces citado: 77 (Charbonnier-Voirin <i>et al.</i> , 2010)	Proponer un modelo multinivel sobre el papel moderador del clima para la innovación en el vínculo entre el LT y el rendimiento adaptativo a nivel individual.	Encuesta a 120 empleados pertenecientes a 35 equipos y sus gerentes en una organización que opera en la industria aeroespacial. Se utilizó la modelización jerárquica de línea.

Emiratos Árabes Unidos. Veces citado: 59 (Singh <i>et al.</i> , 2020)	Examinar el rol que tienen la administración de recursos humanos y el LT verde, para crear y apoyar las competencias internas de la organización necesarias para la innovación verde.	Encuestas a directores de operación y gerentes de producción y de recursos humanos de 309 PyMES del sector manufacturero en los Emiratos Árabes Unidos.
<i>País de origen/veces citado</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metodología</i>
Emiratos Árabes Unidos. Veces citado: 44 (Elrehail <i>et al.</i> , 2018)	Propuesta de un modelo sobre el efecto del LT y el liderazgo auténtico en la innovación de procesos y productos, en las instituciones de educación superior de Jordania.	Se prueba el modelo en instituciones de educación superior en el norte de Jordania y utiliza encuestas y técnicas de modelado de ecuaciones estructurales (SEM), para el análisis de los datos.
Pakistán. Veces citado: 39 (Khan <i>et al.</i> , 2009)	Explorar el rol moderador del tamaño de la organización en la interrelación entre el LT y la innovación organizativa, y el impacto del LT en esta última.	Encuesta a 296 directivos (de entre 25 y 60 años) del sector de las telecomunicaciones de Pakistán. Se utilizó modelos de regresión jerárquica.
Bélgica. Veces citado: 35 (Prasad y Junni, 2016)	Examinar la influencia del LT y transaccional del director ejecutivo (CEO) en la innovación organizacional, y el rol moderador del dinamismo ambiental.	Encuesta a miembros del equipo directivo de 163 empresas de servicios, construcción, manufactura y otras industrias de los Estados Unidos. Se utilizó el análisis de regresión múltiple.
Taiwán. Veces citado: 31 (Hsiao y Chang, 2011)	Investigar la influencia del LT en la innovación organizacional, y examinar si el aprendizaje organizacional es un mediador entre sus relaciones.	Encuesta a 330 docentes a cargo de la administración en escuelas de Taiwán postsecundaria. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales.

China. Veces citado: 29 (Le y Lei, 2019)	Explora las diferencias en las influencias del LT en cada aspecto de la capacidad de innovación (de productos y de procesos). Asimismo, evaluar el papel mediador del intercambio de conocimientos (SK) y el mecanismo moderador de la percepción apoyo organizativo (POS).	Encuesta a 394 empleados de 88 empresas chinas. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales y el diseño transversal.
Alemania. Veces citado: 25 (Eisenbeiß y Boerner, 2010)	Examinar la relación en forma de U entre el LT y la innovación del equipo de I&D.	Encuesta a 52 equipos de investigación y desarrollo de un instituto de investigación y 7 empresas internacionales de I+D dedicadas a diferentes industrias. Se utilizó el MLQ.
China. Veces citado: 23 (Chen <i>et al.</i> , 2016)	Investigar las fuerzas que impulsan la innovación organizacional, particularmente el LT de los CEO, ya que afecta el capital social externo e interno en los equipos de alta gestión.	Encuesta a 90 equipos de altos directivos chinos. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales.
<i>País de origen/veces citado</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metodología</i>
Emiratos Árabes Unidos. Veces citado 23: (Tipu <i>et al.</i> , 2012)	Examinar la relación específica entre el LT, la cultura organizacional y la propensión a la innovación en Pakistán.	Encuesta a 523 miembros organizacionales en Pakistán. Se utilizó EL MLQ.
Alemania. Veces citado:23 (Hüttermann y Boerner, 2011)	Analizar los efectos moderadores del LT, en la relación entre la funcionalidad cruzada y la innovación del equipo.	Se desarrolló un marco que combina un modelo de mediación teórico-conflictivo en la relación diversidad funcional-equipo de innovación con un modelo de moderación en el LT.
China. Veces citado: 18 (Khan <i>et al.</i> , 2018)	Examinar la relación entre LT y el desempeño organizacional, mediante la evaluación del papel mediador de la responsabilidad social corporativa (RSC), y la innovación organizacional.	Encuesta a 396 firmas francesas. Se utilizó el Análisis Comparativo Cualitativo de Conjuntos Difusos y el modelado de ecuaciones estructurales.

Corea del Sur. Veces citado: 12 (Tajasom <i>et al.</i> , 2015)	Examinar, a través de un modelo, la relación entre LT y el desempeño de la innovación en las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Malasia.	Encuesta a los líderes y gerentes de 500 PyME, en la industria eléctrica y electrónica de Malasia. Se utiliza el MLQ.
Malasia. Veces citado: 9 (Mokhber <i>et al.</i> , 2015)	Ampliar la comprensión de la relación entre el LT y la innovación organizacional a nivel organización.	Encuesta a 219 directivos de 63 empresas de las 100 principales empresas iraníes. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales.
China. Veces citado:8 (Zhang <i>et al.</i> , 2018)	Examinar el papel LT en la configuración del comportamiento innovador de los empleados, mediante el análisis del efecto mediador del clima de innovación y el efecto moderador de nivel cruzado de la innovación como requisito del proyecto.	Encuesta a 300 profesionales de la industria de la construcción en China. Se utilizó el método de modelado lineal jerárquico.
Tailandia. Veces citado: 8 (Sattayaraksa y Boon-itt, 2017)	Examinar los efectos directos e indirectos del LT del CEO en el rendimiento de la innovación de productos.	Encuesta a 269 empresas manufactureras de Tailandia. Se aplicó un proceso de modelado de ecuaciones estructurales de dos pasos.
<i>País de origen/veces citado</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metodología</i>
Grecia. Veces citado: 5 (Xenikou, 2017)	Investigar el efecto del LT y la recompensa contingente transaccional como formas de liderazgo complementarias, pero distintas, en facetas de la identificación organizacional a través de la percepción de la innovación y los valores organizacionales de metas.	Encuesta a 172 empleados de tiempo completo de diversas organizaciones del sector público y privado, como escuelas, el ejército y bancos. Se utilizó un diseño experimental de cadena causal para probar los efectos hipotéticos.

Malasia. Veces citado: 4 (Supermane, 2019)	Investigar si la gestión del conocimiento desempeña un papel mediador entre el LT y la innovación, en la enseñanza y el aprendizaje en la formación del profesorado.	Encuesta a 359 educadores docentes de Malasia. Se utilizó el método de modelización de ecuaciones estructurales.
China. Veces citado: 3 (Afriyie <i>et al.</i> , 2019)	Indagar cómo influye el LT en la innovación, en el desempeño de la comercialización y cómo podría beneficiar esto a las PYMES.	Encuesta a 500 propietarios/gerentes de empresas de servicio PYMES en Ghana y Ashanti. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales.
Corea del Sur. Veces citado: 2 (Zaman <i>et al.</i> , 2020)	Inspeccionar el éxito de la cartera de proyectos en la región de Asia-Pacífico al aplicar el LT y la innovación estratégica, en la cartera de proyectos del CEO.	Encuesta a trabajadores del sector TIC de la República de Corea (148) y Pakistán (151). Se aplicó el modelado de ecuaciones estructurales.
Polonia. Veces citado: 2 (Glód, 2018)	Analizar la existencia de una relación entre el LT, la innovación en la gestión y la eficiencia en unidades de salud.	Encuesta a 100 unidades de salud en Polonia. Se realizó un análisis de interdependencia con coeficiente de correlación de Pearson, Spearman, Kendall, coeficiente de correlación y prueba de chi-cuadro.
China. Veces citado: 1 (Begum <i>et al.</i> , 2020)	Conocer el papel del LT en el empoderamiento psicológico y en la innovación organizacional sostenible, para mejorar la productividad de las empresas.	Encuesta a 500 directores ejecutivos de PYMES en China. Se utilizó la técnica de muestreo bootstrapping.
<i>País de origen/veces citado</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metodología</i>

<p>Qatar. Veces citado: 1 (Al-Mansoori y Koç, 2019b)</p>	<p>Examinar el impacto del LT en el desarrollo de capacidades de innovación, y en la satisfacción de personas en facultades de ingeniería.</p>	<p>Cuestionario a una universidad de EUA y a una de Qatar, con enfoque mixto secuencial explicativo (datos cuantitativos y cualitativos) y el uso del paquete estadístico de ciencias sociales para la correlación de los resultados con los estilos de liderazgo.</p>
<p>Indonesia. Veces citado: 1 (Sahban, 2019)</p>	<p>Examinar la manera en que el LT impacta en la gestión del conocimiento, y en la innovación de productos y procesos por separado.</p>	<p>Encuesta a 290 gerentes y líderes de equipo en empresas manufactureras de Malasia. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales.</p>
<p>Indonesia. Veces citado: 0 (Juhro <i>et al.</i>, 2019)</p>	<p>Medir el impacto del LT para generar una innovación sostenible, al implementar un modelo de liderazgo de matriz de innovación sostenible.</p>	<p>Se elaboró una Matriz de Innovación (SIM), con dos aspectos: escalabilidad y relevancia. El estudio se realizó a 50 jefes regionales de Indonesia.</p>
<p>Arabia Saudita. Veces citado: 0 (Saad <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Investigar el papel de la gestión del conocimiento y el LT, en la proyección de la innovación de procesos, en empresas de bienes de consumo.</p>	<p>Se realizaron 220 encuestas a gerentes de línea y líderes de alto nivel de 10 empresas de bienes de consumo en Pakistán. Se utilizó el MLQ y el modelado de concepto.</p>
<p>Francia. Veces citado: 0 (Bosselut <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Indagar sobre el papel del LT, la creatividad en los deportes de equipo y la innovación.</p>	<p>Se utilizó un diseño transversal en los cuestionarios que se realizaron a 447 atletas, los cuales evalúan el LT, el apoyo a la innovación y a la creatividad.</p>
<p>Arabia Saudita. Veces citado: 0 (Alharbi <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Estudiar el comportamiento directo e indirecto del LT en la innovación organizacional a través del sistema de control de gestión.</p>	<p>Encuestas a 400 gerentes de Arabia Saudita. Se utilizó el modelo de medición, el estructural y los mínimos cuadrados parciales.</p>
<p>China. Veces citado: 0 (Zhang <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Investigar el efecto del LT verde en la creatividad verde de los empleados.</p>	<p>Encuestas a 600 personas en empresas de acero en China. Se empleó el método del emparejamiento superior e inferior para las encuestas y el modelo lineal jerárquico de procesamiento de datos.</p>

Noruega. Veces citado: 0 (Løvaas <i>et al.</i> , 2020)	Relación existente entre la motivación y el LT, y la relación entre el LT y la innovación.	Encuestas a 252 gerentes en la Iglesia de Noruega. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales.
<i>País de origen/veces citado</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metodología</i>
Qatar. Veces citado: 0 (Al-Mansoori y Koç, 2019a)	Examinar la capacidad de innovación por medio de la medición de los estilos de liderazgo.	Encuestas a 52 miembros de universidades de ingeniería (son públicas y una se encuentra en Texas y la otra en Qatar). Se empleó el MLQ y el método mixto secuencial explicativo.
Países Bajos. Veces citado: 0 (Edelbroek <i>et al.</i> , 2019)	Examinar la relación entre el LT y la calidad del proceso de innovación, y si influye el compromiso laboral de los empleados.	Encuesta a 173 empleados de diferentes departamentos e industrias. Se utilizó un análisis descriptivo y un modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales.
Corea del Sur. Veces citado: 0 (Choi, 2019)	Indagar sobre la relación entre los tipos de LT y la motivación de los ingenieros de software.	Encuesta a 352 desarrolladores de software pertenecientes a 35 empresas en Corea. Se realizó un modelo de mínimos cuadrados parciales.
Tailandia. Veces citado: 0 (Phornlaphatrachakorn, 2019)	Examinar los efectos del LT, la innovación tecnológica y el aprendizaje organizacional, en la contabilidad de la gestión estratégica de las instituciones financieras de Tailandia.	Encuesta a 141 instituciones financieras de Tailandia. Se empleó el análisis de regresión múltiple jerárquica para examinar las relaciones.
Rusia. Veces citado: 0 (Zappala y Toscano, 2019)	Verificar si existe una relación entre el LT y la adopción de la innovación, en un hospital italiano.	Encuesta a 137 personas (enfermeras, doctores, auxiliares, colaboradores técnicos) de un hospital público italiano. Se utilizó un software estadístico-SPSS- para analizar los datos.

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que el 73% de las investigaciones, tienen como objetivo analizar la relación o impacto del LT en la innovación organizacional, y el otro 27% proponer un modelo sobre esta relación. Con base en la metodología, se tiene que son investigaciones empíricas, y que más del 80% utilizaron la técnica de la encuesta para

obtener datos, dirigida principalmente, a líderes y subordinados. Se observa que, en su mayoría, aplican el cuestionario de liderazgo multifactorial de Bass y Avolio de 1997 (MLQ, por sus siglas en inglés *Multi-Factor Leadership questionnaire*). Para probar la hipótesis, el 80% utiliza el modelado de ecuaciones estructurales, cabe señalar que entre otras técnicas que se utilizan, con un porcentaje inferior, son la modelación de relaciones causales, modelado lineal jerárquico, regresión múltiple jerárquica, diseño experimental de cadena causal.

Con respecto a las 14 publicaciones sobre LT y verde, se recuperaron y analizaron 12, las cuales se describen en la Tabla 2, ordenadas de manera descendente, con base en las veces que han sido citadas.

TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE PUBLICACIONES SOBRE LT Y VERDE

PAÍS DE ORIGEN/VECES CITADO	OBJETIVO	METODOLOGÍA
Taiwán. Veces citado: 123 (Chen y Chang, 2013)	Explora las influencias de las capacidades dinámicas verdes y LT verde, en el rendimiento de desarrollo de productos verdes y el papel de mediación de la creatividad verde.	Encuestas a directivos, gerentes y líderes de proyecto de empresas del sector electrónico en Taiwán. Se utilizó matriz de correlación.
2020 Emiratos Árabes Unidos. Veces citado: 59 (Singh <i>et al.</i> , 2020)	Examinar el rol que tienen la administración de recursos humanos y el LT verde, para crear y apoyar las competencias internas de la organización necesarias para la innovación verde.	Encuestas a directores de operación y gerentes de producción y de recursos humanos de 309 PyMES del sector manufacturero en los Emiratos Árabes Unidos.
India. Veces citado: 47 (Mittal y Dhar, 2016)	Determinar el rol del LT verde, en la creatividad e identidad verde en los hoteles turísticos.	Encuestas a 250 empleados y sus respectivos supervisores de hoteles turísticos de India. Datos analizados con software estadístico.
Taiwán. Veces citado: 19 (Chen <i>et al.</i> , 2014)	Estudia la influencia del LT verde en el rendimiento verde, asimismo, analiza los efectos de mediación de la conciencia y la autoeficacia verde.	Encuesta a 262 n gerentes de departamentos de I+D, líderes y miembros de proyectos de innovación verde en las empresas de electrónica taiwanesas. Se utilizó el método de ecuaciones estructurales.

China. Veces citado:18 (Jia <i>et al.</i> , 2018)	Explicar la varianza en la creatividad verde de los empleados, examinando tres factores fuera del contexto organizacional: LT, gestión de recursos humanos verdes (GHRM), y factores individuales incluyendo la pasión verde de los empleados.	Encuesta a 120 (empleados y gerentes de recursos humanos) de empresas médicas ubicadas en el noreste de China. Se utilizó un modelo de cuatro factores.
Nigeria. Veces citado:16 (Kura, 2016)	Examinar la influencia mediadora de la preocupación ambiental, en la relación entre el LT ambiental específico y el comportamiento verde en el trabajo.	Encuesta a 171 empleados del sector público en Nigeria. Se utilizó la modelación ecuaciones estructurales.
China. Veces citado:10 (Wang <i>et al.</i> , 2018)	Examinar el impacto del LT verde en el comportamiento verde de los empleados, a través de las percepciones de los seguidores de la congruencia de valor.	Encuesta a 193 díadas de líderes y subordinados de empresas manufactureras en China. Se utilizó la correlación.
<i>País de origen/veces citado</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metodología</i>
China. Veces citado: 1 (Zhou <i>et al.</i> , 2018)	Explorar el impacto de los aspectos humanos en el rendimiento de desarrollo de productos verdes, para verificar cómo el LT verde y los valores verdes individuales, afectan el clima psicológico verde y el rendimiento de desarrollo de productos verdes.	Encuesta a 52 líderes y sus 214 empleados. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales.
Turquía. Veces citado: 0 (Çop <i>et al.</i> , 2020)	Investigar cómo construir un sólido capital psicológico dentro de una organización a través de la capacidad transformadora del líder, para combatir los problemas medioambientales.	Utilizando la versión Amos20 para analizar 351 cuestionarios que se recogieron de los empleados en hoteles de cuatro y cinco estrellas en Turquía.
China. Veces citado: 0 (Jian <i>et al.</i> , 2020)	Explorar el papel conjunto del LT verde y la administración de recursos humanos (HRM) verde, en el comportamiento verde de los empleados en el contexto chino.	Se realizaron dos experimentos y un estudio para probar la hipótesis. Encuesta a 173 líderes de empleados.

<p>China. Veces citado: 0 (Shah <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Examinar, el rol del LT verde para la sostenibilidad de la construcción, a través de la creatividad y la adquisición verde. Para lo cual, se desarrolla un modelo de investigación asimilado, accediendo a la teoría de la visión basada en recursos y la teoría componencial de la creatividad.</p>	<p>Encuesta a 305 miembros del equipo del proyecto de la empresa de construcción en Nepal. Se aplicó el modelo de ecuación estructural.</p>
<p>China. Veces citado: 0 (Zhang <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Investigar el efecto del LT verde en la creatividad verde de los empleados.</p>	<p>Encuestas a 600 personas en empresas de acero en China. Se empleó el método del emparejamiento superior e inferior para las encuestas y el modelo lineal jerárquico de procesamiento de datos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 50% de las investigaciones, que en su mayoría utilizan el término *LT verde*, tienen como objetivo analizar la relación entre el *LT* y la *creatividad verde*, el 25% con el *comportamiento verde*, un 17% con el *desempeño verde* y el 1% con los *Recursos Humanos verdes*. En cuanto a la metodología, de manera general, se observa el uso de la técnica de la encuesta para obtener datos y la modelación de ecuaciones estructurales para probar la hipótesis.

Cabe resaltar, que los artículos recuperados sobre *LT*, innovación y *verde*: “Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management” y “How Green Transformational Leadership Affects Green Creativity: Creative Process Engagement as Intermediary Bond and Green Innovation Strategy as Boundary Spanner”, son parte de las Tablas 1 y 2.

Discusión

A partir de los hallazgos, se observa cómo el tema de *LT*, ha estado vigente en investigaciones en los últimos veinte años, principalmente, en el campo del conocimiento de la administración, psicología y negocios. Se visualiza un aumento significativo en cuanto al número de publicaciones y las veces que estas han sido citadas, en específico en el año 2020, ya que, si se compara con el año 2003, se tiene un incremento del 90% en las publicaciones. Así pues, el *LT* es un tema que se ha estudiado en gran parte del mundo, siendo los cinco principales países con mayor porcentaje de publicaciones: Estados Unidos con un 23%, China con un 9%, Alemania con un 6%, Canadá con un 5% y Taiwán con un 4%, no obstante, los artículos que más se han sido citados son de Estados Unidos, China, Turquía, Taiwán, Emiratos Árabes Unidos, España e India.

Se vislumbra que posterior al año 2008, existen publicaciones que relacionan el LT y la innovación, siendo el año 2020, el más relevante por el número de artículos que existen. De manera general, las investigaciones puntualizan el impacto que tiene el LT en la motivación, compromiso, desempeño laboral, creatividad e interés por adquirir conocimiento de los trabajadores, lo que favorece la innovación. Cabe señalar, que estas investigaciones están centradas en organizaciones del sector público y privado. Así bien, la mayoría de las investigaciones, coinciden en la relación positiva entre el LT y la innovación organizacional, asimismo, conciben que el LT, es capaz de promover la autoeficacia creativa (*creative self-efficacy*) de los trabajadores, es decir, es capaz de desarrollar el juicio o autoconcepto que tiene una persona sobre su propio potencial para ser creativo (Tierney, Farmer y Graen, 1999)

Con base en los objetivos de las investigaciones, se pueden clasificar, de manera general con el fin de facilitar su análisis, en tres grupos: i) aquellas que estudian la relación entre el LT, la innovación y aspectos organizacionales tales como: cultura organizacional, creatividad, desempeño, motivación, capital social, ii) las que relacionan el LT, la innovación y la gestión del conocimiento, o el aprendizaje, y iii) las que relacionan el LT, la innovación y lo verde.

En cuanto al primer grupo, el cual representa el 57% del total de las investigaciones, consideran que el LT, promueve la actividad innovadora dentro de la organización (Głód, 2018; Mokhber *et al.*, 2015; Zappala y Toscano, 2019), ya que permite a los trabajadores, cierto grado de libertad para expresar ideas novedosas y llevarlas a cabo (Eisenbeiß y Boerner, 2010; Jung *et al.*, 2003). El líder transformacional, es considerado como una figura catalizadora que transforma a los interesados (Ugoani *et al.*, 2015). Se hace hincapié en que, por un lado, el LT incentiva la creatividad de los trabajadores, lo que fomenta un clima de innovación, y por el otro, los trabajadores con autoeficacia creativa, utilizan la creatividad cuando existe un clima de innovación favorable (Jaiswal y Dhar, 2015; Zhang *et al.*, 2018). Por lo que, la innovación esta mediada, principalmente, por la cultura (Tipu *et al.*, 2012), estructura (Jung *et al.*, 2003) y clima organizacional, así como por el grado de empoderamiento de los empleados y el entorno externo de la organización (Gumusluoğlu y İlsev, 2009; D. Jung *et al.*, 2008).

Asimismo, se plantea que las normas y prácticas compartidas colectivamente del LT, contribuyen en la percepción individual de sus seguidores a la hora de conformar el rendimiento (Bosselut *et al.*, 2020; Charbonnier-Voirin *et al.*, 2010; Xenikou, 2017). Y que, el LT de los directores ejecutivos (CEO, por sus siglas en inglés *Chief executive order*) facilita que la organización tenga una dirección estratégica, se fomente la innovación organizacional (Afriyie *et al.*, 2019; Gumusluoglu y İlsev, 2009; Zaman *et al.*, 2020), y se den los cambios necesarios para responder a las necesidades y desafíos externos (Al-Mansoori y Koç, 2019b; Edelbroek *et al.*, 2019). De tal manera que, es imprescindible promover y desarrollar un estilo de LT en los dirigentes de la organización (Eisenbeiss *et al.*, 2008; Tajasom *et al.*, 2015), para mejorar el comportamiento innovador organizacional (Choi, 2019).

En cuanto al grupo ii, que representa el 18% de las investigaciones, se considera que el LT y el aprendizaje organizacional, tienen una influencia significativa y positiva

en la innovación organizacional (García-Morales *et al.*, 2012; Hsiao y Chang, 2011; Le y Lei, 2019; Phornlaphatrachakorn, 2019; Saad *et al.*, 2020; Sahban, 2019; Supermane, 2019). De tal manera que, el LT tiene un fuerte efecto en la cultura de la innovación y el aprendizaje organizacional, este último está intensamente asociado con el proceso que conduce, significativamente, al rendimiento de la innovación de productos y procesos (Noruzy *et al.*, 2012; Sattayaraksa y Boon-itt, 2017) y con el desempeño eficaz de la organización (Khan *et al.*, 2018). Por lo que, por un lado, el aprendizaje organizacional mejora las relaciones entre el LT, la innovación y el desempeño organizacional (García-Morales *et al.*, 2008), y por el otro, el LT fomenta un entorno de aprendizaje que estimula la innovación, logrando así, un desempeño eficaz para la organización (Khan *et al.*, 2009).

En cuanto al grupo iii, que representa el 25%, son investigaciones en las que se concibe que la identidad organizacional verde, involucra el LT y la creatividad verde (Singh *et al.*, 2020). En este sentido, se relaciona el LT verde con la innovación, la creatividad, el comportamiento y desempeño organizacional, así también, con la administración de recursos humanos, equipos, desarrollo de productos y procesos verdes. Coinciden en que este tipo de liderazgo, particularmente, en economías emergentes, juega un rol importante para la innovación sostenible (Shah *et al.*, 2020), en cuanto a lo medioambiental, económico (Juhro *et al.*, 2019), el empoderamiento psicológico y el aprendizaje organizacional (Begum *et al.*, 2020).

De tal modo que, los autores de estas investigaciones, puntualizan que el enfoque verde en el LT tiene un impacto significativo y positivo con la preocupación ambiental, la cual, media la relación entre el LT y el comportamiento verde en el trabajo (Jian *et al.*, 2020; Kura, 2016; Wang *et al.*, 2018). Es decir, este tipo de LT no tan sólo puede influir directamente en el rendimiento de la organización, sino que también lo hace indirectamente, a través de la conciencia y la autoeficacia (Chen *et al.*, 2014), promoviendo en los empleados valores que favorezcan el desarrollo de productos y procesos verdes (Zhou *et al.*, 2018). Lo que tiene un impacto positivo en el compromiso de trabajo, la resiliencia del equipo (Çop *et al.*, 2020) y la creatividad de los empleados (Zhang *et al.*, 2020). Para lo cual, se considera clave que la gestión de recursos humanos tenga este enfoque en sus prácticas (Jia *et al.*, 2018), ya que interviene en el LT y en la innovación, lo que influye en el desempeño verde de la empresa (Singh *et al.*, 2020).

Por tanto, conciben que el LT verde, favorece el desarrollo de una cultura organizacional, por ende, mejora el desarrollo de productos y/o procesos. Lo que contribuye a generar, no tan solo una ventaja competitiva *verde* para la organización, sino una identidad organizacional (Chen y Chang, 2013). En este contexto, se ha prestado mucha atención a la *creatividad verde*, sin embargo, aún es limitado el número de estudios que han explorado el impacto de este tipo de creatividad desde la perspectiva de las interacciones entre individuos y contextos organizacionales (Jia *et al.*, 2018), y aún son limitadas las investigaciones que vinculan el LT y la innovación verde, para atender los problemas actuales del planeta y lograr un mundo sustentable.

Es evidente, que, para responder a los desafíos ambientales, se requiere que las organizaciones realicen actividades innovadoras, no tan sólo para ellas mismas, sino

también para toda la sociedad. Indudablemente, un líder, de cualquier organización, debe ser capaz de crear ideas, compartirlas y lograr entre los miembros un compromiso de aprendizaje (Ulrich *et al.*, 1993). Asimismo, debe saber el cómo enseñar, motivar e involucrar a los interesados en un proyecto en común, creando un contexto favorable para la innovación, ya que resulta clave el apoyo del líder dentro y fuera de la organización (Senge, 1990). Así bien, con base en esta revisión de literatura, el LT pudiera contemplarse como una opción para aumentar la creatividad y la motivación para que una organización, a través de la innovación, logre y mantenga una ventaja competitiva, sin dejar de tomar en cuenta que se requiere del apoyo externo para generar un clima innovador dentro y fuera de la organización. Por lo que, es imprescindible saber y administrar los factores que influyen en la innovación y el aprendizaje (Noruzy *et al.*, 2012). Sin embargo, pese que en los últimos veinte años ha ido incrementando el interés por investigar el efecto que tiene el LT en la innovación y su relación con lo verde, aun es insuficiente la literatura sobre este trinomio en la WoS. De igual manera, son limitados los estudios que examinen las condiciones contextuales, bajo las cuales este efecto ocurre o se aumenta (Gumusluoglu y Ilsev, 2009).

Finalmente, tomando en cuenta que la innovación es una cuestión colectiva, y que el liderazgo, como lo puede ser el transformacional, favorece la innovación organizacional, resulta imprescindible configurar un contexto que legitime el comportamiento innovador y se asignen recursos a la innovación (Senge *et al.*, 1994). No obstante, las herramientas y metodologías utilizadas dependen de la postura de cada organización. Sin duda, se requieren organizaciones capaces de promover la autoeficacia creativa e innovación organizacional, con el fin de dar solución a los problemas actuales del mundo, en particular a los relacionados con el medio ambiente.

Conclusiones

La revisión de literatura muestra el interés de la comunidad científica por demostrar el efecto que tiene el LT en la innovación organizacional. Se visualiza, que, en los últimos veinte años, el tema de LT ha estado vigente, existiendo un total de 1,622 artículos, y que el año con mayor número de publicaciones y en el que más veces han sido citados, es el 2020. A partir del año 2008, se visualiza un significativo crecimiento de publicaciones sobre LT e innovación: se identificaron 86 artículos, lo que representa el 5% del total de publicaciones sobre LT. De los 3 países que más han publicado sobre este binomio son: China (15), Taiwán (8) y Estados Unidos (6). Con respecto a las publicaciones sobre LT, innovación y verde, se encontraron 2 publicaciones, ambas del 2020, de China y de los Emiratos Árabes Unidos. Acerca de las publicaciones sobre LT y verde, se encontraron 14 artículos, en su mayoría publicados en el 2020.

De manera general, las investigaciones tienen como finalidad demostrar la importancia y/o efecto que tiene el LT, para fomentar la creatividad e impulsar la innovación, tanto en organizaciones públicas como privadas. Más aun, se vislumbra con un enfoque verde al LT, el cual se concibe clave para la innovación verde, con miras hacia la sustentabilidad. Son estudios empíricos de tipo cuantitativo, basados en

encuestas aplicadas en organizaciones de Estados Unidos, China, Turquía, Taiwán, Emiratos Árabes Unidos, España e India. Se utiliza, principalmente, el método de ecuaciones estructurales para probar la hipótesis.

Así bien, esta investigación, contribuye en mostrar un panorama sobre los estudios y aportaciones de diversos autores acerca de la relevancia del LT en una organización y su vinculación con la innovación organizacional y lo verde, con lo que se espera despertar el interés del lector para examinar al LT como una opción para favorecer la construcción de un mundo sustentable. No obstante, una de las limitantes de la investigación, es la revisión de literatura realizada sólo en la WoS, en publicaciones que incluyeran los términos *Transformational leadership, motivation, innovation* y *green*. Por lo que se sugiere, como futuras investigaciones, hacer la revisión con mayor profundidad en otras bases de datos, como Scopus, e incluir más términos de búsqueda relacionados con lo verde. Asimismo, realizar una investigación sobre la factibilidad de promover el LT en cualquier organización, tales como las pymes mexicanas, dado que representan el 79.2% de las empresas en México (INEGI, 2020). De igual manera, se considera conveniente estudiar las problemáticas de una organización para implementar el LT y el impacto social que este tiene para fomentar la innovación y lo verde. 🖋️

Referencias

- Afriyie, S., Du, J., y Ibn Musah, A.-A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., y Shaharoun, A. M. (2020). Transformational Leadership's Impact on Organizational Innovation: The Mediating Role of Management Control System. *Global Business Review*, 0972150920934640. <https://doi.org/10.1177/0972150920934640>
- Al-Mansoori, R. S., y Koç, M. (2019a). Toward Knowledge-Based Economy: Innovation and Transformational Leadership in Public Universities in Texas and Qatar. *Sustainability*, 11(23), 6721. <https://doi.org/10.3390/su11236721>
- Al-Mansoori, R. S., y Koç, M. (2019b). Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges. *Sustainability*, 11(15), 4072. <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Routledge.
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. Asia Pacific, *Journal of Human Resources*, 36(1), 107-109. doi:10.1177/103841119803600112
- Avolio, B., y Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bass, B., y Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.1080/10887150701451312>
- Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., y Li, Y. (2020). The Impact of CEOs' Transformational Leadership on Sustainable Organizational Innovation in SMEs: A Three-Wave Mediating Role of Organizational Learning and Psychological Empowerment. *Sustainability*, 12(20), 8620. <https://doi.org/10.3390/su12208620>
- Bosselut, G., Guilbert, L., y Chareyre, L. (2020). Transformational leadership and creativity in sport: Examining the mediating role of support for innovation. *Journal of Sports Sciences*, 38(23), 2698-2707. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1796186>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., y Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384-404. doi: 10.1108/00251741111120761
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., y Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0157>

- Chen, Y.-S., y Chang, C.-H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., y Lin, Y.-H. (2014). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Choi, Y. (2019). The mediating role of the aesthetic experience between transformational leadership and innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1662630. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1662630>
- Çop, S., Olorunsola, V. O., y Alola, U. V. (2020). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? *Business Strategy and the Environment*, 30, 671-682. <https://doi.org/10.1002/bse.2646>
- Edelbroek, R., Peters, P., y Blomme, R. J. (2019). Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees. *Journal of General Management*, 45(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/0306307019844633>
- Eisenbeiß, S. A., y Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364-372. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00563.x>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., y Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Elkins, T., y Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587-606. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., y Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., y Verdú-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation*. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., y Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Głód, W. (2018). Transformational leadership style in the relationship between innovation and efficiency of healthcare units in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 9(4), 731-753.

- Gumusluoğlu, L., y Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- Gumusluoglu, L., y Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hsiao, H.-C., y Chang, J.-C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 621-631. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>
- Hüttermann, H., y Boerner, S. (2011). Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524412>
- INEGI. (2020). Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres2.pdf>
- Jaiswal, N. K., y Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jesson, J., Matheson, L., y Lacey, F. M. (2011). *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques*. SAGE.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., y Hu, D. (2018). The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237. <https://doi.org/10.3390/su10093237>
- Jian, P., Kui, Y. I. N., Nan, H. O. U., Yanchun, Z. O. U., y Qi, N. I. E. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 1105. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2020.01105>
- Juhro, S. M., Aulia, A. F., Aliandrina, D., Hadiwaluyo, D., y Lavika, E. (2019). *The Role of Catalytic Collaboration in Leveraging Transformational Leadership Competencies to Generate Sustainable Innovation* (SSRN Scholarly Paper ID 3786739). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3786739>
- Jung, D., y Avolio, B. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964. <http://www.jstor.org/stable/3100363>
- Jung, D. I., Chow, C., y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Jung, D., Wu, A., y Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
- Khan, H., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., y Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270-1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>

- Khan, R., Rehman, A. U., y Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11), 678-684.
- Kura, K. M. (2016). Linking Environmentally Specific Transformational Leadership and Environmental Concern to Green Behaviour at Work. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 1S-14S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631069>
- Le, P. B., y Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Løvaas, B. J., Jungert, T., Broeck, A. V. den, y Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 569-589. <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
- Mittal, S., y Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894-910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Mittal, S., y Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Mokhber, M., Bin Wan Ismail, W. K., y Vakilbashi, A. (2015). Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221-241. <https://doi.org/10.22059/ijms.2015.50076>
- Nonaka, I., y Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Noruzy, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., y Rezazadeh, A. (2012). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Oldham, G. R., y Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Pacheco, A., y Cruz, M. (2016). *Metodología crítica de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Effects of Transformational Leadership, Organisational Learning and Technological Innovation on Strategic Management Accounting in Thailand's Financial Institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 165-188. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol12no1.6>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Prasad, B., y Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>
- Saad, G. B., Altheeb, S. A., y Abbas, M. (2020). Knowledge Management Practices and Transformational Leadership Traits: Predicting Process Innovation in FMCG Industry. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE2), 662. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.662>

- Sahban, M. A. (2019). The transformational leadership, knowledge management and perceived organizational support in predicting innovation capability. *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.32>
- Sattayaraksa, T., y Boon-itt, S. (2017). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Schwab, K., y Zahidi, S. (2020). *The Global Competitiveness Report: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., y Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. Doubleday.
- Shah, A. K., Jintian, Y., Sukamani, D., y Kusi, M. (2020). How green transformational leadership influences sustainability? Mediating effects of green creativity and green procurement. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 11(4), 69-87. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i4p69-87>
- Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R., y Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: The mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242-250. <https://doi.org/10.1108/IDD-05-2019-0040>
- Tajasom, A., Hung, D. K. M., Nikbin, D., y Hyun, S. S. (2015). The role of transformational leadership in innovation performance of Malaysian SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(2), 172-188. <https://doi.org/10.1080/19761597.2015.1074513>
- Tierney, P., Farmer, S. M., y Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x
- Tipu, S. A. A., Ryan, J. C., y Fantazy, K. A. (2012). Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 461-480. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.461>
- Ugoani, J., Amu, C., y Emenike, K. O. (2015). *Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis* (SSRN Scholarly Paper ID 2613893). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2613893>
- Ulrich, D., Von, G. M. A., y Jick, T. (1993). High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90053-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90053-4)
- Wang, X., Zhou, K., y Liu, W. (2018). Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1946. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01946>

- Xenikou, A. (2017). Transformational Leadership, Transactional Contingent Reward, and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Innovation and Goal Culture Orientations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1754. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01754>
- Zaman, U., Nadeem, R. D., y Nawaz, S. (2020). Cross-country evidence on project portfolio success in the Asia-Pacific region: Role of CEO transformational leadership, portfolio governance and strategic innovation orientation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1727681. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1727681>
- Zappala, S., y Toscano, F. (2019). Transformational leadership and innovation adoption: Is there a moderation role of personal initiative and job control? *PSYCHOLOGICA*, 62(1), 119-130. https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_6
- Zhang, W., Xu, F., y Wang, X. (2020). How Green Transformational Leadership Affects Green Creativity: Creative Process Engagement as Intermediary Bond and Green Innovation Strategy as Boundary Spanner. *Sustainability*, 12(9), 3841. <https://doi.org/10.3390/su12093841>
- Zhang, Y., Zheng, J., y Darko, A. (2018). How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and the Multilevel Moderation Role of Project Requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506. <https://doi.org/10.3390/su10051506>
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., y Zhang, H. (2018). Does Seeing “Mind Acts Upon Mind” Affect Green Psychological Climate and Green Product Development Performance? The Role of Matching Between Green Transformational Leadership and Individual Green Values. *Sustainability*, 10(9), 3206. <https://doi.org/10.3390/su10093206>



Como citar:

Salgado, G., Aguilar, M. y Horemheb, J., (2022). El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde: una revisión de literatura. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 106-132.
<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2022v25n48/Salgado>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

2 Rs para mejorar la adaptación inicial e incrementar las probabilidades de permanencia dentro de una organización

2 Rs to improve the initial adaptation and increase the chances of permanence within an organization

Lucas Manuel Romero Manoukian¹

Recibido 23 de febrero de 2022; aceptado 24 de marzo de 2022

Opinión

Ingresar una nueva persona al equipo y se nos presenta otro desafío: cómo hacer que se adapte rápidamente y que no deje el grupo al poco tiempo

Hace algunos años, un amigo me contó acerca de un concepto que había escuchado en boca del pastor de la iglesia Saddleback Buenos Aires (Sebastián Ojeda) en una entrevista televisiva que le fuera realizada en el programa *La Puerta Abierta*, emitido por *canal Luz*. Luego de intercambiar varios comentarios con este amigo continué dándole distintas vueltas a esta idea, para más tarde validarla con mi experiencia personal y compartirla con otros y otras pensando en hacerla extensible a otras esferas.

Se trata de lo siguiente: imaginá por un momento que te encontrás frente a la situación de tener y/o querer dar la bienvenida a un nuevo (potencial) miembro de tu organización o grupo. Cuando me refiero a grupo u organización te sugiero que pienses en aquellos espacios que frecuentás, como pueden ser equipos deportivos o musicales, organizaciones sin fines de lucro, grupos de trabajo, proyectos específicos, etc. Para facilitar la explicación llamaré aleatoriamente a esta persona con el nombre de *Juana*.

El objetivo/meta que te has marcado frente a esta situación consiste en aumentar la probabilidad de que *Juana* se adapte rápidamente a tu grupo y permanezca más tiempo en él, con una participación creciente dentro del proyecto. Mi recomendación es que desde un primer momento te enfoques en proporcionar a *Juana* 2 Rs: Relación y responsabilidad. A continuación, una breve descripción de cada una.

Relación: es importante que *Juana* pueda establecer una relación personal con una o más personas que ya forman parte del equipo. Conocer más profundamente a alguien no solo le facilitará la adaptación y le animará a seguir participando del espacio, sino que además le dificultará tomar la decisión de abandonar ese lugar oportunamente.

Solemos priorizar lugares en dónde encontramos agradable compañía por sobre aquellos en los que -tal vez teniendo aún una propuesta más interesante para nosotros- no logramos generar vínculos profundos y

.....

¹ Director de La Economía Online. Derecho Económico, Universidad de Buenos Aires. Autor de correspondencia: l.romeromanoukian@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-0763-2129>

duraderos¹. El primer paso se trata de conocer a Juana. Intentá identificar sus principales intereses, aficiones, experiencias, entre otros. Luego, si no creés que seas vos la persona más adecuada (por interés o disponibilidad) para generar ese vínculo del cual te hablo, conéctala con otro/a integrante del equipo con el/la que Juana pueda tener algo en común (Por ejemplo: estudian la misma carrera, practican un mismo deporte). Tanto vos como este miembro de la organización serán los/las primeros/as cómplices de Juana, a quienes ella buscará en un segundo encuentro del grupo para romper el hielo e integrarse poco a poco. Asegúrate de monitorear y a acompañar a ambas personas para asistirles y generar un vínculo de confianza que fortalezca al grupo todo.

Responsabilidad: considero relevante que puedas asignar a Juana una tarea al poco tiempo de su ingreso. Esa responsabilidad debe ser lo suficientemente pequeña como para que Juana no se sienta abrumada o utilizada, y lo suficientemente grande como para que se perciba valorada y reconocida. Juana entenderá que se confía en ella, que el grupo cuenta con su participación y que puede hacer una diferencia. Ser responsable de una tarea animará a Juana participar en la próxima reunión o evento de la organización, de la cual se sentirá parte.

Si a consciencia realizaste el ejercicio que te propuse muy probablemente hayas concluido que cada grupo u organización tiene características que le son propias y que pueden alterar este análisis. Asimismo, las estrategias para abordar las 2 R en cada situación son permeables de ser moldeadas de manera diferente en cada ocasión. A modo ilustrativo, extrapolar estos principios al espacio de trabajo tal vez no sea tan útil debido a que la naturaleza misma de la relación laboral implica por defecto el asumir algún tipo de responsabilidad o tarea, aunque bien podrías aplicarlo a espacios más pequeños de *networking*, iniciativas sociales, entre otros.

Espero que encuentres estas ideas útiles e interesantes para su aplicación. Considero que además de pensar en la propuesta en sí de la organización que integrás, recordar estas 2 R a la hora de dar la bienvenida a una persona, te puede ser de gran ayuda.

.....

¹ Preocupa en algunas empresas por caso unos de los efectos no deseados del WFH (*Work From Home*) o Trabajo a distancia (*Home Office*). Así como la compañía reduce gastos de oficina y el empleado disfruta de mayor flexibilidad, cuesta más trabajo conocer en una esfera extra-laboral a sus compañeros/as de laboro. Al momento de decidir si continuar su carrera en otra parte, el elemento emotivo (extrañar personas) ya no tracciona tanto como antes.



Como citar:

Romero, L., (2022). 2 Rs para mejorar la adaptación inicial e incrementar las probabilidades de permanencia dentro de una organización. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 133-135. <http://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Romero>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

AUTORES

Aída Magdalena Torres-Castañeda

Universidad Autónoma Metropolitana. Estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales la Universidad Autónoma Metropolitana. Áreas de investigación: Responsabilidad social empresarial. Autora de correspondencia: torres07aida@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3284-4190>

Alejandra García Saisó

Universidad Nacional Autónoma de México. Doctora en Universidad Autónoma de México. Áreas de investigación: Psicología Organizacional, Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología Ambiental. <https://orcid.org/0000-0003-4768-7017>

Diego Daniel Sanabria

Universidad Nacional de Asunción – Paraguay. Máster en Estadística y Metodología de la Investigación Científica, Básica y Aplicada por la Universidad Nacional de Asunción – Paraguay. Áreas de investigación: Estadísticas y Probabilidad, Gestión y Análisis de Datos, Econometría, Innovación Empresarial. <https://orcid.org/0000-0001-7475-9149>

Edgar Antonio Sánchez Báez

Universidad Nacional de Asunción – Paraguay. Doctor en Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales por la Universidad de Sevilla – España. Áreas de investigación: Desarrollo Económico de Pymes, Innovación, Cadenas de Valor. <https://orcid.org/0000-0002-2682-2825>

Elvis Díaz Díaz

Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. Maestro en Universidad Autónoma Metropolitana. Áreas de investigación: Economía. Autor de correspondencia: elvisdiazdiaz635@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-2904-7166>

Emmanuel Martínez Mejía

Universidad Nacional Autónoma de México. Doctor en Universidad Autónoma de Madrid. Áreas de investigación: Psicología Social, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Psicología de la Salud Ocupacional. Autor de correspondencia: emmanuelmtzm@psicologia.unam.mx. <https://orcid.org/0000-0002-4095-359X>

Erika Souza Colín

Universidad Nacional Autónoma de México. Maestra en Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Áreas de investigación: Psicología del Trabajo, Psicología Organizacional, Psicología Educativa, Capacitación, E-Learning. <https://orcid.org/0000-0002-6475-7550>

Giovanna Maddalena Mazzotti Pabello

Universidad Veracruzana. Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Áreas de investigación: Gestión de conocimiento, Modelos de desarrollo y Responsabilidad Social Empresarial, Diversidad Organizativa y Estudios Críticos de la Modernidad Organizacional. <https://orcid.org/0000-0002-0852-5480>

Graciela Salgado Escobar

IPN-UPIICSA-Estudios Profesionales Genéricos. Maestra en Administración de la Educación, ESCA-IPN. Áreas de investigación: Transdisciplina, Administración de Recursos Humanos. Autor de correspondencia: <mailto:gsalgadoe@ipn.mx>. <https://orcid.org/0000-0003-2144-4965>

Joán Horemheb Cárdenas González

UPIICSA-IPN. Pasante de Licenciatura de Ingeniería Industrial, IPN-UPIICSA. Áreas de investigación: Innovación. <https://orcid.org/0000-0002-7104-6693>

Jorge Feregrino Feregrino

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Doctor en Economía por la UNAM. Áreas de investigación: Financiarización y distribución del ingreso, Organización Industrial. Autor de correspondencia: jorferegrino@yahoo.com. <https://orcid.org/0000-0003-4321-4140>

José de Jesús Vértiz Ramírez

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa/Instituto Nacional de Salud Pública. Maestro en Investigación de Servicios de Salud, UNAM. Áreas de investigación: Estudios Organizacionales/Calidad de los servicios de salud. <https://orcid.org/0000-0002-7525-8597>

Juan Castaingts Teillery

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Doctor en Universidad de Paris X. Áreas de investigación: Economía, Antropología, Estudios Organizacionales. <https://orcid.org/0000-0002-6047-6081>

Lucas Manuel Romero Manoukian

Director de La Economía Online. Derecho Económico, Universidad de Buenos Aires. Autor de correspondencia: l.romeromanoukian@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-0763-2129>

María Alejandra Venegas Villascan

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales., Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Áreas de investigación: Cultura y Cambio Organizacional, Planeación Estratégica en Recursos Humanos, Desarrollo y Procesos Organizacionales. Autora de correspondencia: alevenegasuampeo@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3245-9639>

Mario Aguilar Fernández

IPN-SEPI-UPIICSA. Doctorado en Ingeniería Industrial, Universidad Anáhuac. Áreas de investigación: Ingeniería de Sistemas Complejos. <https://orcid.org/0000-0003-2621-8692>

Raúl Marcelo Ferrer Dávalos

Universidad San Ignacio de Loyola – Paraguay. Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Asunción – Paraguay. Áreas de investigación: Microempresas, Adopción de Tecnología, Innovación. Autor de correspondencia: mferrer@usil.edu.py. <https://orcid.org/0000-0002-2547-9199>

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 en línea. En Administración y Organizaciones, recibir, dictaminar y publicar no tiene ningún costo para los autores.

Áreas temáticas

- I. Administración y Organizaciones publica artículos originales de investigación aplicada o teórica en idioma español, inglés y portugués en las siguientes áreas temáticas:
- II. Teoría de la organización, Estudios Organizacionales y Estudios Críticos de la Administración.
- III. Análisis Financiero, Comportamiento Organizacional, Informática Administrativa, Producción, y Administración estratégica. 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 (.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 (se omite siempre el lugar de edición):

Herrera Cáceres, C. y Rosillo Peña, M. (2019). *Confort y eficiencia energética en el diseño de edificaciones*. Universidad del Valle.

Ejemplo de capítulo de libro:

Santiago, M. (2000). Reglas de acentuación. En E. Montolío, C. Figueras, M. Garachana, y M. Santiago (Eds.). *Manual práctico de escritura académica* (pp.15-43). Ariel.

Ejemplo de artículo de revista electrónica:

Herbst-Damn, K. L., y Kulik, J. A. (2005). Volunteer support, marital status, and the survival times of terminally ill patients. *Health Psychology*, 24, 225-229. <http://doi.org/10.1037/0278-6133.24.2.225>

Ejemplo de tesis:

Martínez Ribón, J. G. T. (2011) *Propuesta de metodología para la implementación de la filosofía Lean (construcción esbelta) en proyectos de construcción* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN. <http://bdigital.unal.edu.co/10578/>

Ejemplo de periódico:

Carreño, L. (9 de febrero de 2020). La disputa gremial por los aranceles a las prendas de vestir. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/la-disputagremial-por-los-aranceles-las-prendas-de-vestir-articulo-903768>

Página Web:

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1 de octubre de 2018). *Nuevos datos revelan que en el mundo uno de cada tres 50 adolescentes sufre acoso escolar*. <https://es.unesco.org/news/nuevos-datosrevelan-que-mundo-cada-tres-adolescentes-sufre-acoso-escolar>

Libro electrónico:

Fernández-Baca, J. (1997). *Dinero, precios y tipo de cambio* (2ª ed.). Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1856>

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

Ficha de identificación

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.

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 49

Julio – Diciembre 2022

Corte: Junio 2022

Número 50

Enero - Junio 2023

Corte: Diciembre 2022

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 los siguientes directorios:



Y bajo una licencia de Creative Commons:

