

# Administración y Organizaciones

Enero - Junio de 2024

Año 27

No. 52



# Administración y Organizaciones

Volumen 27 | No. 52

Enero - Junio 2024



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: Dra. Esthela Irene Sotelo Núñez  
Secretaria Académica: Dra. Ma. del Pilar Berrios Navarro

### **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA**

Jefa de Departamento: Dra. Graciela Carrillo González

## **EDITOR FUNDADOR †**

Mtro. Ricardo Antonio Estrada García

## **EQUIPO EDITORIAL**

### **Editor**

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

### **Co-editora**

Dra. Graciela Carrillo González

### **Asistente Editorial**

Lic. Bianca Elizabeth Whitney Rosas

### **Diseño de portada**

Lic. Bianca Elizabeth Whitney Rosas

## **COMITÉ EDITORIAL**

### **Dra. Regina Leal Güemez**

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

### **Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque**

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México

### **Dra. Esther Morales Franco**

Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa, México

### **Dra. Roxana Muñoz Hernández**

Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco, México

### **Dr. Salvador Tonatiuh Porras Duarte**

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

## **COMITÉ CIENTÍFICO**

### **Dr. Eduardo Bueno Campos**

Escuela de Negocios, UDIMA, 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

### **Dr. Ricardo Contreras Soto**

Universidad de Guanajuato, Celaya, México

### **Dr. David Esteban Espinoza**

Universidad de Ricardo Palma, Lima, Perú

# Revista *Administración y Organizaciones* AO

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 27, Número 52, Enero-Junio de 2024, 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, Editor responsable: Angel Wilhelm Vázquez García. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-2022-102816341700-102; ISSN 2683-2534, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Angel Wilhelm Vázquez García, 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: 30 de junio de 2024.

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

Administración y  
Organizaciones

Vol. 27 No. 52

Enero-Junio 2024

Ciudad de México,  
México

ISSN 2683-2534

## **PRESENTACIÓN DEL VOLUMEN 27, NÚMERO 52**

Nos complace presentar con entusiasmo la edición correspondiente al primer semestre del año 2024 de la revista **Administración y Organizaciones**. Este **Número 52 del Volumen 27** destaca por la diversidad y profundidad de los temas abordados por excelentes académicos y académicas en el ámbito de la administración y los estudios organizacionales en Latinoamérica.

En esta entrega, hemos reunido siete artículos de sumo interés que exploran diversas facetas del complejo mundo de la gestión organizacional. La edición se complementa con artículos que abordan temas tan diversos de América Latina, como el uso de la inteligencia emocional en los emprendedores de Ciudad Juárez México, las estrategias de comercialización en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ambato, Ecuador en la era post pandemia, análisis con indicadores contables de una empresa panificadora en Colombia, y una aproximación a las instituciones y recortes teóricos en los estudios organizacionales en México.

Concluimos con una reseña destacada que analiza la organización política de los trabajadores del movimiento obrero en 2019, a través de cuatro investigaciones que ofrecen una visión enriquecedora sobre la diversidad y complejidad del tejido organizacional en México.

En resumen, confiamos en que este volumen no solo estimule el pensamiento crítico y la reflexión, sino que también sirva como un valioso recurso para académicos, estudiantes y profesionales interesados en las áreas sociales, económicas y administrativas.

Agradecemos a nuestros colaboradores por su contribución significativa y a nuestros lectores por su continuo apoyo. ¡Que disfruten de la lectura!

# ÍNDICE

## ARTÍCULOS

### **Redes de colaboración y del conocimiento. Análisis del caso de la Red de Vinculación e Innovación del Estado de Tabasco [REDVITAB], a partir del modelo de quintuple hélice**

*Collaboration and knowledge networks. Analysis of the case of the Linkage Network of the State of Tabasco [REDVITAB]*

Violeta Guadalupe Rojas Carranco - Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad, A.C.

María Lyssette Mazó Quevedo - Universidad Popular de la Chontalpa

Fabiola Itzel Ortíz Martínez - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

### **Inteligencia emocional en emprendedores de Ciudad Juárez, México**

*Emotional intelligence in entrepreneurs in Ciudad Juarez, Mexico*

Fany Solís-Rodríguez - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Yarely Atienzo-Cárdenas - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

### **Empresa panificadora en Colombia: análisis con indicadores contables y gestión del valor**

*Baking company in Colombia: analysis with accounting indicators and value management*

Jorge Alberto Rivera Godoy - Universidad del Valle, Cali, Colombia

Karol Sofía Segura Escobar - Universidad del Valle, Cali, Colombia

Ana Yibi Juliana Urbano Noguera - Universidad del Valle, Cali, Colombia

### **Estrategias de comercialización en Hoteles cuatro estrellas: un análisis post pandemia**

*Sales strategies used by Four Star Hotels: a post pandemic analysis*

Viviana Avellán Herrera - Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato

Bernardo Montalvo Ávila - Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato

### **Instituciones y recortes teóricos en los Estudios Organizacionales: una aproximación al caso mexicano**

*Institutions and Theoretical Cuts in Organizational Studies: An Approach to the Mexican Case*

Luis Montaña Hirose - Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

**Desarrollo Sostenible e inclusión en la perspectiva del sector privado en México**  
*Sustainable Development and Inclusion from the Mexican Private Sector Perspective*  
Iván Facundo Rubinstein - Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

**RESEÑA**

**Organización política en el Movimiento Obrero Matamorenses 20/32**

*Political organization in the Matamorenses Labor Movement 20/32*

José Alberto Rodríguez Robledo - Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

<b>Autores.....</b>	<b>138</b>
<b>Política editorial.....</b>	<b>140</b>
<b>Convocatoria permanente .....</b>	<b>146</b>



## **Redes de colaboración y del conocimiento. Análisis del caso de la Red de Vinculación e Innovación del Estado de Tabasco [REDVITAB], a partir del modelo de quintuple hélice**

*Collaboration and knowledge networks. Analysis of the case of the Linkage Network of the State of Tabasco [REDVITAB]*

Violeta Guadalupe Rojas Carranco<sup>I</sup>, María Lyssette Mazó Quevedo<sup>II</sup>, Fabiola Itzel Ortiz Martínez<sup>III</sup>

Recibido 20 de marzo de 2023; aceptado 15 de enero de 2024

### **Resumen**

Las redes de conocimiento y colaboración han adquirido una notable importancia como facilitadoras de la integración y desarrollo de esfuerzos, competencias y saberes para satisfacer las necesidades de distintos ámbitos. En el año 2015, el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET) estableció la REDVITAB, destacando la importancia de la sinergia entre el gobierno, el sector académico y el empresarial. Este artículo analiza el caso de la REDVITAB, a través del relato de experiencias que han sido fundamentales en su evolución hacia el modelo de la quintuple hélice. Mediante una metodología cualitativa, se lleva a cabo un estudio descriptivo con un enfoque monográfico. Se deduce que la REDVITAB tiene el potencial de servir como modelo para otras redes, al demostrar su compromiso con el estímulo de ecosistemas de innovación.

**Palabras clave:** Redes, política gubernamental, cooperación científica, innovación.

**Código JEL:** D85, O3

### **Abstract**

Knowledge and collaboration networks have gained significant importance as facilitators for the integration and development of efforts, skills, and knowledge to meet the needs of various fields. In 2015, the Science and Technology Council of the State of Tabasco (CCYTET) established the REDVITAB, highlighting the importance of synergy between government, academia, and the business sector. This article examines the case of the REDVITAB, through the narrative of experiences that have been pivotal in its evolution towards the quintuple helix model. Using a qualitative methodology, a descriptive study with a monographic approach is conducted. It is inferred that the REDVITAB has the potential to serve as a model for other networks, by demonstrating its commitment to stimulating innovation ecosystems.

**Keywords:** Network, government policy, scientific cooperation, innovation.

**JEL Code:** D85, O3

.....  
<sup>I</sup> Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad, Secretaria de Vinculación. Maestra por Universidad Pedagógica Nacional. Áreas de especialidad: Turismo, turismo de naturaleza, gestión en las organizaciones, vinculación. Contacto: vrojas\_17@hotmail.com  <https://orcid.org/0009-0004-7453-9129>

<sup>II</sup> Universidad Popular de la Chontalpa, Profesora de tiempo completo. Doctora en Turismo por la Universidad de Antonio de Nebrija. Áreas de especialidad: Turismo sustentable. Contacto: mlmazoquevedo@upch.mx  <http://orcid.org/0000-0001-9174-3704>

<sup>III</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Profesora-Investigadora, Doctora en Estudios Económicos Administrativos por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Áreas de especialidad: Turismo sustentable, marketing turístico, competitividad de destinos turísticos. Contacto: faitorma@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-7997-9770>

## Introducción

**E**n la actualidad, el trabajo colaborativo emerge como una potente herramienta para instituciones, empresas, gobiernos y la sociedad en general, puesto que unifica esfuerzos para abordar temas de interés común. La investigación en torno a las redes de colaboración y conocimiento ha ganado relevancia, subrayando su valor para los participantes. Un ejemplo notable para estudiar es la REDVITAB, establecida en 2015 por el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET) como "un ente que reúne a instituciones de educación secundaria y superior, centros de investigación, cámaras comerciales, organizaciones civiles e individuos interesados en fomentar iniciativas científicas, tecnológicas y de innovación" (CCYTET, 2019).

Este documento explora los orígenes y la evolución de la REDVITAB como un paradigma de red de colaboración y conocimiento, destacando la sinergia e innovación que surge entre distintos sectores sociales. Se busca identificar las actividades y transformaciones que ha sufrido desde su creación hasta su estructura actual. Adoptando un enfoque cualitativo, el análisis se basa en un proceso de investigación inductivo derivado de la participación directa y la observación del caso en cuestión.

Presentamos un estudio exploratorio y descriptivo con un diseño monográfico que compila los eventos y evaluaciones clave que justifican la fundación y operación de la red. La contribución principal de este texto es proporcionar un marco de referencia sobre la dinámica de una red, narrando de manera cronológica su creación, desarrollo y consolidación, con el propósito de ofrecer esta experiencia como guía para otras redes de colaboración e innovación en el país. Así, el objetivo no es suscitar polémicas, aunque el análisis del caso se haya enriquecido con la comparación de los hechos respecto al modelo de quintuple hélice.

El artículo se estructura en tres secciones. La primera se dedica al concepto de red, sus componentes y las implicancias de trabajar en este marco, incluyendo una descripción del modelo de quintuple hélice. Se buscó distinguir las características de modelos previos y resaltar la relevancia de la quintuple hélice para las redes de conocimiento y colaboración. La segunda sección narra la progresión de la REDVITAB, originada bajo el enfoque de triple hélice como medio para satisfacer las demandas e intereses de sus integrantes, y describe su adaptación hacia la quintuple hélice. Finalmente, la tercera sección reflexiona sobre el análisis de la REDVITAB y su significado como modelo a seguir para otras regiones y el país en su conjunto.

## Las redes de colaboración: una oportunidad para abordar temas comunes

En las últimas décadas, las redes de colaboración y conocimiento han cobrado un impulso significativo, evidenciando la necesidad esencial de vinculación entre el sector gubernamental, académico y productivo. Esta cooperación multisectorial se ha vuelto indispensable en cualquier modelo de vinculación, motivada por un interés creciente de los mercados en innovar sus productos y servicios de manera continua. Castillo (2010) resalta esta dinámica, señalando que las universidades están orientando sus investigaciones a satisfacer las demandas del sector productivo, lo cual propicia que la cooperación

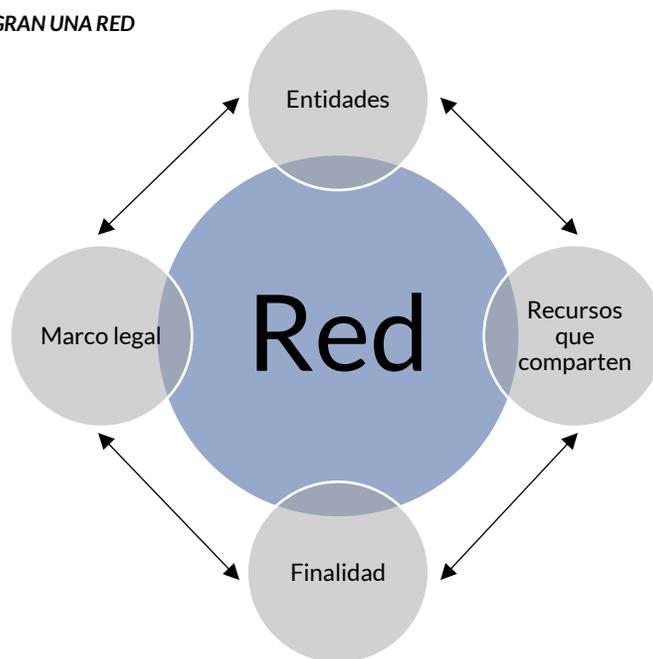
empresarial con instituciones de educación superior impulse la investigación e innovación, contribuyendo así al desarrollo nacional.

García (2018) define las redes como "conjuntos de entidades (objetos, empresas, lugares, consumidores, etcétera) interconectados que permiten el flujo de elementos tangibles o intangibles bajo reglas y conceptos específicos" (pp. 11-12). Esta definición destaca varios elementos clave, incluyendo la diversidad de entidades que pueden formar parte de una red, ya sea en un ámbito académico con instituciones educativas y centros de investigación, o en redes más complejas que abarcan variados tipos de organizaciones para abordar temas multidimensionales como los ambientales, involucrando a gobiernos, sociedad civil, industria y academia.

Otro aspecto relevante es la manera en que estas entidades se comunican, compartiendo valores, símbolos y significados, y desempeñando roles específicos. Además, se enfatiza la circulación de conocimiento tanto tácito como explícito, junto con la infraestructura y recursos disponibles y compartidos. Finalmente, se abordan las reglas y conceptos que rigen la red, definiendo los lineamientos organizativos para alcanzar los objetivos establecidos (Figura 1). Las redes se pueden clasificar según sus objetivos, lo cual es crucial para generar sinergias y unir esfuerzos frente a necesidades comunes. Se espera que este intercambio de recursos humanos, intelectuales y materiales resulte en beneficios colectivos, regulados a través de acuerdos de cooperación y transferencia de conocimiento, dando lugar a la innovación de productos, conocimientos o servicios.

### FIGURA 1

#### ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA RED



Fuente: Elaboración propia con base en García (2018).

El modelo de triple hélice destaca la interacción entre Gobierno-Universidad-Empresa como motor de innovación. Según Castillo (2020), este modelo, propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (2020), sugiere una relación virtuosa capaz de fomentar la innovación a través de la vinculación de estos tres actores. Sin embargo, este enfoque ha evolucionado hacia la

inclusión de una cuarta hélice, la sociedad, y una quinta, el medio ambiente, reconociendo así la importancia de estos elementos en la resolución de problemas públicos y el fomento del desarrollo sostenible.

La vinculación y la innovación son conceptos clave en la formación de redes. La vinculación se refiere a la relación entre distintos actores para lograr un objetivo común, abarcando no solo la cooperación entre universidades e industrias sino también el desarrollo social y político, y la integración de valores y tradiciones locales. Este proceso dinámico permite la creación de sinergias para abordar temas específicos. La innovación, por su parte, implica la introducción de nuevos o mejorados productos, procesos, métodos de comercialización o modelos organizacionales, asociándose con la capacidad de generar ideas innovadoras y establecer vínculos con otras organizaciones.

La importancia de las redes radica en su capacidad para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento, abordando necesidades y problemáticas reales. Las redes permiten compartir saberes, identificar problemas mediante investigaciones y colaborar con distintos actores, fortaleciendo la cooperación y confianza entre instituciones. Asimismo, la vinculación dentro de estas redes facilita interacciones entre los diversos actores de ecosistemas de I+D+i, generando oportunidades para unir esfuerzos y responder a desafíos sociales o del sector productivo de manera conjunta.

Durante la última década se ha ido desarrollando la teoría de la triple hélice, incorporando el factor social (cuarta hélice) y el cuidado del medio ambiente (quinta hélice). De esta forma, se incrementa la complejidad de la red al reconocer el papel de la sociedad y su conocimiento para la resolución de problemas públicos, pero sin olvidar el cuidado y respeto del ecosistema. Castillo (2020) hace notar la importancia del cuidado del medio ambiente y su relación con la innovación, particularmente en su aplicación para la resolución de problemas asociados con el calentamiento global y en el fomento del desarrollo sostenible. Esta última hélice conlleva a una comunicación y participación sistémica que permita intercambiar conocimiento en cinco subsistemas: “1) Sistema Educativo; (2) Sistema Económico; (3) Entorno Natural; (4) el Público basado en los medios de comunicación y en la cultura y/o sociedad civil y (5) el sistema político” (Castillo, 2020, p. 3).

En el proceso de integración de redes existen dos conceptos importantes a considerar: la vinculación y la innovación. La palabra vinculación en su concepción más general es la relativa a la relación que se genera entre dos o más actores para conseguir un mismo fin u objetivo. Alcántar y Arcos (2004) señalan que:

*Al utilizar el término vinculación, habitualmente se enfatiza a la relación entre las universidades e industrias, comercios y otras empresas de servicios, preferentemente privadas. Esta dimensión se destaca por los procesos de globalización e integración industrial, comercial y financiera. Sin embargo, no deben perderse de vista otras dimensiones igualmente esenciales: las que se refieren al desarrollo social y político, al mejoramiento continuo de los sistemas tradicionales -como los democráticos y de justicia-, y a la adecuada integración de valores y tradiciones locales con los de otras naciones, constituyendo ricas y novedosas síntesis culturales alejadas de extremos y radicalismos. (p. 4)*

Esta idea permite comprender a la vinculación como un proceso más dinámico en el que intervienen diversos factores y actores que hacen posible la unión de voluntades para atender un asunto concreto. Para integrar de una manera más amplia esta definición se hace

referencia a los conceptos de vinculación académica y vinculación tecnológica. La vinculación académica, definida por Gould (citado en Alcántar, 2004), rescata el rol de la universidad y la relación de sus funciones sustantivas como medios para favorecer a la sociedad y al sector productivo, recibiendo a cambio el reconocimiento, que contribuye a su posicionamiento estratégico.

Por otra parte, Corvalán (2016) plantea a la vinculación tecnológica como un “vínculo que permite fundar en otro el conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico” (p. 2). Esta definición denota la necesidad de implementar el conocimiento en los diversos ámbitos de la sociedad, dado que la transferencia de la tecnología se puede realizar no solo en las empresas, sino también en la sociedad. La importancia de la vinculación se da, en primera instancia, como un mecanismo para la generación, distribución, apropiación y transferencia de los conocimientos y tecnologías y en segunda, como una estrategia para la generación de nuevos productos y servicios para la solución de un problema cotidiano, específico de un sector o de la sociedad.

La asociación con el concepto de red permite entender la necesidad de las organizaciones de asociarse, para luego reconocerse como miembros de una sociedad compleja cuya permanencia puede extenderse y madurar con la creación de alianzas estratégicas y vinculaciones con diversos actores, subredes o redes propias de cada actor. En cuanto a la innovación, el Manual de Oslo señala que ésta implica la introducción de un nuevo o mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de una nueva forma de comercialización o de un nuevo modelo de organizacional (OCDE/Eurostat, 2006). Rescatar este concepto es importante porque se asocia tanto a la capacidad de las organizaciones de generar ideas, productos o servicios innovadores, como en la construcción de vínculos con otras organizaciones cuya importancia se destaque por su poder, posición estratégica y recursos destinados a la producción de nuevo conocimiento o tecnologías.

Casas considera que todo tipo de organización puede generar conocimiento, (Castillo *et al*, 2014) pero ¿qué sucede si el conocimiento se reserva para ellos mismos? En la Sociedad de la Información y el Conocimiento, intentar mantener en secreto el conocimiento parece un intento en vano, dado que actualmente este se concentra en medios digitales estando accesible para todos, lo que en ocasiones genera sustracción no legal de información, conocimiento y desarrollo de tecnologías. Por el contrario, el compartir información y conocimiento entre organizaciones ha demostrado mayores beneficios para cualquier organización, por ejemplo, en el ámbito empresarial al generar interacciones con el cliente o proveedor para la mejora de algún proceso o producto.

Así pues, las redes toman una importancia significativa al fomentar la generación de conocimiento de manera colaborativa y en atención a necesidades y problemáticas reales. Arias y Jaillier, (2019) consideran que las redes de conocimiento permiten intercambiar saberes, identificar problemas mediante investigaciones y colaborar con diferentes actores, “cuyas relaciones de cooperación van generando mayor confianza y frecuencia en las prácticas de cooperación que fortalecen las acciones dentro de cada institución” (Arias y Jaillier, 2019, p. 45).

La vinculación en las redes es importante porque a través de ella se generan interacciones entre los diferentes actores de los ecosistemas científicos, de desarrollo tecnológico e innovación I+D+i. Así como oportunidades para conjuntar esfuerzos, dando lugar a las redes de colaboración, vinculación o conocimiento, al detectar, que en ocasiones resulta complicado dar respuestas a las demandas sociales o del sector productivo de manera aislada.

*... depende de las necesidades y requisitos de desarrollo de conocimiento de la organización innovadora la forma de relacionarse con universidades, instituciones de investigación y las relaciones diádicas con otras firmas, creando redes o adquiriendo empresas start-ups tecnológicas. (...) desde el punto de vista de los recursos, hay tres razones de importancia para establecer enlaces interorganizacionales. Primero, en las redes se pueden generar equipos con otras empresas para monitorear y estar en contacto con los últimos desarrollos tecnológicos. Segundo, la colaboración permite la transferencia y absorción de conocimiento externo y actúa como un importante suplemento para las capacidades innovativas internas de las organizaciones. Tercero, las empresas ya no son capaces de explotar y comercializar productos innovativos por su cuenta. (Vega et al, 2020, p. 15)*

En este sentido, la conformación de las redes se sustenta en la presencia de asociados, que juegan el papel de actores o nodos comprometidos con objetivos afines mediante la suma de capacidades para la creación de sinergias estructuradas de manera horizontal de coparticipación, colaboración y corresponsabilidad (Sebastián, 2000). Los antecedentes de este tipo de redes en México dirigen al Programa de Redes Temáticas del Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías [CONAHCYT], que tiene como objetivo lograr la conectividad entre los investigadores con intereses comunes para realizar acciones de vinculación y transferencia científica y tecnológica, entre los diferentes sectores de la sociedad, atendiendo a los problemas prioritarios regionales y nacionales.

Este programa ha dado la pauta para el trabajo de los consejos y organismos de ciencia y tecnología, existentes en el país. Por ejemplo, el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología [COMECYT] ha logrado disponer de un fondo para la consolidación de las Redes de Colaboración, Conocimiento e Innovación Edomex, con el propósito de apoyar proyectos que atiendan problemas, necesidades y oportunidades estratégicas que contribuyan al desarrollo económico y social de los sectores productivos y de servicios.

Particularmente, las redes de colaboración académicas, como la del Instituto Politécnico Nacional, “tienden a fortalecer el trabajo que realizan sus investigadores y a optimizar recursos” (Cárdenas, 2021, p. 193). Sin embargo, existen también las que nacen por iniciativa de un gobierno local, en las que se logran conjuntar capacidades humanas, científicas, tecnológicas y de infraestructura para generar sinergias de colaboración entre los agremiados a la red a fin de alcanzar un objetivo en particular (Cárdenas, 2021). De este modo, la fundamentación teórica expuesta sustenta la conformación de la REDVITAB, dado que se conjuntan esfuerzos que permiten alcanzar objetivos comunes de entidades de diversa índole.

## La Red de Vinculación e Innovación del Estado de Tabasco

El CCYTET fue creado mediante el Decreto Legislativo el 9 de junio de 1999. El Consejo es un organismo público descentralizado del Gobierno Estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Los ejes rectores, bajo los cuales opera, son: la formación de recursos humanos; el impulso a la investigación científica y el desarrollo tecnológico; la promoción y consolidación de una cultura científica y tecnológica en la sociedad tabasqueña. Este organismo surge:

*... en respuesta a la imperiosa necesidad de articular la generación de conocimientos científicos y tecnológicos con las prioridades de desarrollo propios del contexto estatal, asignándosele, entre otras funciones, la tarea específica de instrumentar y operar el Sistema Estatal de Ciencia y Tecnología, orientado a la búsqueda de soluciones a la problemática local, involucrando a los sectores público, privado y social, y con la intención de alcanzar en el mediano y largo plazos el fortalecimiento y crecimiento económico equitativo y sustentable. (CCYTET, 2022, párr. 2)*

A partir del año 2010, el tema de la innovación se ha ido incorporando a los ejes centrales que se abordan desde el CCYTET. En este sentido, el Consejo ha desarrollado y participado en diversas iniciativas y programas, como lo fue en su momento el Programa de Estímulo a la Innovación [PEI], desarrollado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] diseñado para el “apoyo para las empresas que invierten en proyectos de investigación, desarrollo de tecnología e innovación dirigidos al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios de empresas morales que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas [RENIECYT]” (Rohkus, s.f.).

Al incorporarse de manera más activa el tema de la innovación en las actividades del CCYTET, el sector empresarial cobró relevancia y se empezó a identificar la necesidad de desarrollar acciones de fomento de la triple hélice en Tabasco. En ese escenario, se creó la REDVITAB, como un impulso para la vinculación con el sector social, académico y productivo; constituyéndose mediante la firma de un Convenio General el día 2 de septiembre del año 2015, con la participación de 30 organizaciones de diferentes índoles: empresas, gobierno, instituciones de educación media superior y superior, centros de investigación y asociaciones civiles.

El propósito de la Red fue y sigue siendo la generación de conocimiento, desarrollo tecnológico y estrategias innovadoras que den impulso a la economía de Tabasco; incentivando la creatividad, transferencia de conocimiento y tecnología y la atención de temas prioritarios y emergentes en la entidad. Por tanto, la REDVITAB se propone contribuir al desarrollo de cuatro ejes rectores que, en ese momento se consideraron, debían de estimular la implementación de la triple hélice en Tabasco: Vinculación, Innovación, Financiamiento y Difusión. De los cuales emanaron los siguientes objetivos:

- a) Vincular a las “IES” y “CI” del Estado con el Sector Productivo y Social para potenciar sus líneas estratégicas a través de actividades integrales a corto y mediano plazo.

- b) Fomentar las acciones en materia de innovación, investigación y tecnología en las Instituciones de Educación Superior para contribuir al desarrollo económico y social del estado de Tabasco.
- c) Impulsar la participación de las “IES”, “CI” y empresas en fuentes de financiamientos nacionales e internacionales que permitan una estructura optima de la entidad y el logro de objetivos de desarrollo del Estado.
- d) Implementar acciones que permitan a “LA REDVITAB” ser conocida e identificada entre las diversas áreas de vinculación del sector académico, productivo, gubernamental y social generando la triple hélice. (CCYTET, 2015, p. 28)

Según los archivos administrativos del CCYTET, la estructura operada por la REDVITAB del año 2015 al 2018, fue la siguiente:

- a) El Pleno máximo órgano de la Red y quien toma las decisiones.
- b) Comité de Gestión, encargado de dar seguimiento a los trabajos de las mesas de los Ejes Rectores de la Red.
- c) Mesas de trabajo de los cuatro Ejes Rectores de la Red, integradas por los responsables del área de vinculación e investigación de las instituciones de educación superior y centros de investigación, instancias de Gobierno Federal y Estatal, Empresas y Cámaras empresariales.
- d) Secretaría Técnica del Pleno, encargada de dar seguimiento a las tareas de la Red y de llevar el registro de las actividades que se desarrollen dentro de la misma.

Durante sus primeros años, la Red trabajó fundamentalmente en el acercamiento con el sector productivo para detectar sus necesidades, pero también para acercar temas importantes como la propiedad intelectual y la transferencia tecnológica, lo cual propició una mayor vinculación entre la industria y el sector académico de Tabasco. Se realizaron diversos eventos como foros empresariales regionales, conferencias con especialistas en temas de propiedad intelectual, estrategias para incentivar la innovación, fuentes de financiamiento, entre otros, en los que participaron diversas instituciones locales, regionales y nacionales. El trabajo desarrollado, hasta el año 2018, estableció las bases para transitar hacia la cuarta hélice.

Con el objetivo de consolidar y priorizar sus actividades, en el año 2019 la REDVITAB se reestructuró de la siguiente manera: a) El Pleno, b) Comité Ejecutivo, c) Secretaría Técnica y d) Nodos y Grupos de Trabajo (CCYTET, 2019), cuyas funciones se establecen en los Lineamientos de operación de la REDVITAB (2019):

1. **Pleno:** Máximo Órgano de Gobierno de la REDVITAB y está integrado por los titulares o representantes legales de todos los entes que la conforman. (Artículo 8)
2. **Comité Ejecutivo:** Instancia representativa de los diversos tipos de entes participantes en la REDVITAB, dotada de la agilidad y autoridad necesaria

para la toma de decisiones requeridas para instrumentar los acuerdos del Pleno, así como facilitar la operación cotidiana de la organización (Artículo 14)

3. **Secretaría Técnica:** Instancia permanente de la REDVITAB que coordina las acciones de articulación para garantizar el buen funcionamiento de la misma e integrar las propuestas y resultados que se generan desde los Nodos y Grupos de Trabajo (Artículo 20)
4. **Nodos:** Conjunto de entes organizados para integrar propuestas de IDT que solucionen problemáticas específicas a un tema, sector o prioridad en beneficio del desarrollo del Estado, podrán ser Permanentes o Temáticos. (Artículo 25)
5. **Grupos de Trabajo:** Integrados por dos o más miembros que colaboran para llevar a cabo una tarea determinada como apoyo al trabajo de los Nodos o de la REDVITAB en general. (Artículo 35)

Con esta nueva estructura, su funcionalidad y naturaleza se modificó, reconociéndose como una instancia colegiada, en el artículo 4 de los Lineamientos de la REDVITAB (CCYTET, 2019). Con este enfoque se atienden problemas específicos de la sociedad, bajo la operación de nodos que abordan temas que requieren la atención colegiada para buscar soluciones innovadoras (figura 2).

## FIGURA 2

### INTERACCIÓN DE LA REDVITAB CON LA SOCIEDAD



Fuente: Elaboración propia

A partir de la revisión de literatura, una red de colaboración debe contener los siguientes elementos: a) Entidades u organizaciones participantes; b) Marco legal o reglas establecidas claramente con respecto a la finalidad y compromisos que se adquieren al integrar la red; c) Recursos materiales o inmateriales que se van a compartir (recursos humanos, infraestructura, entre otros); d) Articulación de intereses (cómo se van a obtener

los resultados esperados, organización del trabajo); y e) La finalidad o resultados esperados, es decir el plan de trabajo bajo en el que se establezcan los objetivos, metas y productos a obtener.

La REDVITAB cumple con los elementos anteriormente mencionados, haciéndola una red de colaboración y vinculación que durante siete años ha permitido realizar tareas conjuntas, con un fin específico logrado mediante el trabajo colegiado de sus integrantes y con la colaboración de cada uno de ellos. Este proceso de colaboración entre diversos actores para alcanzar un fin común y, aún más, aludiendo a la teoría de la triple hélice, donde la participación de los sectores gobierno, academia y empresa se vinculan para generar productos, bienes o servicios para atender una necesidad o problema de la sociedad (cuarta hélice). Recientemente, la Red promueve la incidencia social bajo el modelo de la quintuple hélice con acciones o actividades integren a la sociedad civil y el cuidado del medio ambiente (Tabla 1).

**TABLA 1**

**ELEMENTOS DE LA REDVITAB**

ENTIDADES	MARCO LEGAL	RECURSOS COMPARTIDOS	ARTICULACIÓN DE INTERESES	FINALIDAD Y RESULTADOS
Constituida hasta el 2022 por 76 entidades (empresas, gobierno, academia y asociaciones civiles)	Convenio con fecha 2 de septiembre de 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital humano</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Conocimiento</li> <li>- Redes internas</li> </ul>	Se organiza en Nodos de trabajo, en los que se consensan mediante reuniones, las prioridades y temas a abordar	Se integra un programa general de trabajo basado en los Programas Anuales de Trabajo [PAT] de cada uno de los nodos y de la Secretaría Técnica.

Fuente: Elaboración propia con información del CCYTET

La dinámica que se genera al interior de la REDVITAB hace posible que sus integrantes se sumen al planteamiento de objetivos compartidos y a la búsqueda de soluciones, convirtiéndola en un ente flexible, que se adapta a las necesidades del entorno. Dentro de las redes de colaboración también es importante la diversidad y el grado de compromiso con el que participan sus integrantes, a fin de incrementar la relevancia, influencia y el impacto que puede gestarse en la región.

En la REDVITAB actualmente colaboran 76 entidades, en su mayoría instituciones de educación superior y empresas, lo que conlleva a reflexionar respecto al papel que juegan dichas instituciones en dos vertientes: 1) el conocimiento que se genere tenga un usuario, es decir que resuelva un problema o necesidad de la sociedad o del sector privado; y 2) contar con los mecanismos que le permitan hacer la transferencia de conocimiento o tecnología que genera (Tabla 2).

**TABLA 2**

**INTEGRANTES DE LA REDVITAB AL AÑO 2022**

TIPO DE ORGANIZACIÓN	NÚMERO DE INTEGRANTES
Instituciones de Educación Superior	22
Empresas	21
Dependencias de Gobierno	10
Centros de Investigación e Innovación	7
Asociaciones Civiles	6
Cámaras	3
Instituciones de Educación Media Superior	4
Oficinas de Transferencia de Conocimiento	3
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>

Fuente: Elaboración propia con información del CCYTET.

De los integrantes, el 28.9% son instituciones de educación superior, el 27.6 son empresas, el 13.15% son dependencias de gobierno, el 9.2 centros de investigación, el 7.8 asociaciones civiles, el 5.2% son instituciones de educación media superior y con el mismo porcentaje de 3.9 participan cámaras y oficinas de transferencia tecnológica. Entre los elementos que fortalecen a la Red, se encuentra el número y la diversidad de integrantes, así como la articulación de intereses y temas abordados de manera flexible, lo cual promueve el desarrollo del potencial de las capacidades de cada uno. En este sentido, es notable el crecimiento en número de integrantes en el periodo comprendido entre el 2019 y el 2022 (Tabla 3).

**TABLA 3**

**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE INTEGRANTES DE LA REDVITAB**

INTEGRANTES DE LA REDVITAB			
2019	2020	2021	2022
58	75	76	77

Fuente: Elaboración propia con datos de CCYTET.

Para ello, dentro de la REDVITAB se trabaja de manera coordinada en Nodos y Grupos de Trabajo. Estos elaboran su propio Plan Anual de Trabajo [PAT], considerando las áreas de oportunidad, necesidades y/o problemáticas en torno a cada uno de ellos, sin que este sea rígido y dando cuenta de la transversalidad con que los temas puedan abordarse. Hasta 2022, se tienen integrados dos clases de nodos: 1. Nodos Permanentes: 1.1 Innovación, 1.2 Vinculación y 1.3 Transferencia Tecnológica; 2. Nodos Temáticos: 2.1 Agroindustria, 2.2 Energía, 2.3 Logística y 2.4 Turismo. Esta nueva estructura y forma de trabajo incluye los siguientes aspectos:

- a) Identificación de temas centrales para el desarrollo científico, tecnológico y de innovación.
- b) Identificación de temas prioritarios para el desarrollo económico y social en el estado de Tabasco.
- c) Conformación de Nodos y Grupos de Trabajo, que resulten del análisis de las necesidades y prioridades en la Entidad.
- d) Generación de un programa global, articulado y flexible de la Red.
- e) Designación de enlaces institucionales, quienes coordinan de manera general las participaciones de sus colaboradores en las actividades de la Red.
- f) Participación de expertos de manera directa y por convocatoria a los integrantes del Sistema Estatal de Investigadores de Tabasco, para colaborar en las actividades de la Red.
- g) Informes periódicos a los directores o rectores de las instancias que integran la REDVITAB con apoyo de los enlaces institucionales.
- h) Sesiones informativas presentando proyectos para integrar nuevos miembros, mostrando los resultados obtenidos y las oportunidades que se pueden generar.
- i) Sesiones entre nodos para informar lo que se realiza en cada uno de ellos y para identificar puntos de encuentro en los cuales se pueda generar colaboración entre nodos.
- j) Informe final de actividades anuales, que permiten la toma de decisiones de las acciones a implementar y de seguimiento dentro de la Red.

Con la nueva estructura de la Red y bajo la concepción de trabajo en nodos se realizaron y consolidaron actividades más puntuales, con un mayor alcance e impacto social, como fue el caso del Congreso de Energía, en el que abordaron temas de interés para el desarrollo de Tabasco; además de la revisión de programas para dar cumplimiento a objetivos y metas propuestos en el Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024 en materia de turismo. También se abrieron espacios para la difusión de actividades de la Red, como el programa digital de entrevistas en vivo, llamado: “RVT, conociendo a...”.

Otra de las fortalezas de la Red consiste en la identificación de necesidades de capacitación en temas relevantes para los actores que intervienen en ella. Entre estos destaca, el desarrollo de un programa de formación de vinculadores para fortalecer las capacidades de las instituciones de educación media y superior. Así como promover proyectos y su transferencia, a través de herramientas específicas desarrolladas por las propias instituciones.

Otro aspecto importante es el compromiso de cada integrante de la REDVITAB, demostrado en el desarrollo de las actividades y compromisos adquiridos en cada nodo. Esta suma de voluntades no solo tiene un significado por la diversidad del factor humano

que concurre en él, sino también por la suma de esfuerzos, capacidades e infraestructura que cada integrante aporta al desarrollo y consecución de lo planteado en el PAT.

Dentro de los productos tangibles que se han desarrollado en esta Red se encuentran: cuestionarios para diagnósticos, bases de datos, mapas de ruta, entrevistas a actores claves del sistema de ciencia, tecnología e innovación de Tabasco, programas de capacitación, realización de foros, seminarios y talleres, elaboración de manuales, desarrollo de metodologías para la atención de temas relevantes.

En el año 2020 se convocó, a través de la Secretaría Técnica de la REDVITAB, a los coordinadores de nodos y a los actores clave dentro de la Red para participar en una mesa de trabajo denominada: Lecciones aprendidas dentro de la REDVITAB, que arrojó los siguientes hallazgos:

- a) Comunicación permanente entre toda la estructura de la Red.
- b) Uso de la tecnología para el tratamiento y comunicación de la información es muy importante sobre todo en situaciones como la pandemia.
- c) Promoción de la participación de todos los integrantes de la Red.
- d) Documentación de metodologías que se generen dentro de la Red, a efecto de replicarse y de alcanzar mejores resultados.
- e) Continuidad a las actividades bajo un esquema de seguimiento colaborativo, flexible y colegiado.
- f) Integración de recursos humanos a los trabajos de los nodos con las capacidades y conocimientos acordes a la temática que se trate en cada uno de ellos puede representar una mejora sustancial en los nodos.

Lo anterior, generó la creación de un blog informativo de las actividades emprendidas por la Red. Así como la realización de sesiones semestrales para la evaluación del trabajo realizado, en los que participan los coordinadores de nodos y algunos actores clave. Estas sesiones también propician la detección de necesidades y problemas concretos que ayudan a su buen funcionamiento.

A partir del año 2022, los nodos permanentes están trabajando de manera coordinada en temas centrales para detonar la vinculación, la innovación y la transferencia tecnológica de manera articulada y estandarizada. Así mismo, vale la pena resaltar la importancia que tiene la interacción que se genera entre cada actor, haciendo visible el papel que juega en los procesos de vinculación e innovación, en la articulación y en el establecimiento de criterios, mecanismos y productos esperados en cada negociación o planeación de actividades. Además se destaca, el rol importante que la Secretaría Técnica realiza, estableciendo los mecanismos necesarios para que la comunicación y la información generada, esté al alcance de todos.

Uno de los casos de éxito, resultante de la operación de la REDVITAB, es el realizado por el Nodo de Turismo, en el cual se dio una interacción entre el sector gobierno con la academia. Aquí la Secretaría de Turismo de Tabasco [SECTUR] solicitó que la academia

revisara y adecuara tres propuestas planteadas en el Plan Estatal de Desarrollo, las cuales son prioritarias para el desarrollo del turismo en Tabasco: a) Manual de Experiencias Turísticas Memorables y la herramienta para su evaluación; b) Revisión y adecuación de los Lineamientos del Programa de Pueblos Pintorescos; y c) Propuesta para operar hoteles comunitarios.

La vinculación entre academia y gobierno se realizó a través de sesiones de trabajo y fue mediada por la coordinación del Nodo de Turismo, la cual solicitó a la SECTUR Tabasco que presentara los proyectos en los cuales requería la intervención o ayuda del Nodo. Posteriormente se formaron grupos en los que participaron los propios integrantes del Nodo y expertos externos de la Red y del Estado, haciendo uso a su vez de las redes de los integrantes, extendiendo de alguna manera los lazos de cooperación. Finalmente se realizaron sesiones de evaluación en las que los grupos fueron presentando los avances y los productos desarrollados.

En este caso, se observó que la comunicación efectiva es un tema crucial para sentar las bases para el desarrollo de las actividades que se programan. Como lección aprendida del trabajo realizado con la SECTUR, se percibe la necesidad de establecer mecanismos que generen certidumbre de lo que el usuario del conocimiento, servicio o producto requiere, sin ello los resultados pueden ser diferentes a lo esperado. Así como la importancia de realizar reuniones periódicas para la revisión de avances, lo que permite detallar el trabajo que se desarrolla.

Otra lección aprendida fue la forma de organizar a los integrantes de los nodos. Anteriormente, esta era vía institucional, bajo la figura de enlace general, el cual decidía con la autoridad correspondiente, en qué nodo o nodos se podrían integrar a los investigadores y expertos. Esto generó una escasa participación y compromiso en las reuniones dado que, en ocasiones, los temas no eran de su interés o experiencia profesional. Dicha situación motivó que, a partir del año 2022, el Nodo de Turismo convocara de manera directa a los integrantes interesados del Sistema Estatal de Investigadores del estado de Tabasco [SEI]<sup>4</sup>, para que se sumaran a los grupos de trabajo que se formaron hacia el interior, estrategia que agilizó las actividades que se desarrollaron y a la consecución de los objetivos.

Finalmente, se ha hecho evidente la creciente necesidad de hacer una revisión constante de la vigencia de los nodos temáticos, dado que, según el artículo 31 de los Lineamientos de la REDVITAB, estos “pueden concluir por el cumplimiento de objetivos y alcances que se plantearon para su creación y en el Plan Anual de Trabajo que se plantea” (p.9).

.....

<sup>4</sup> “El Sistema Estatal de Investigadores es el medio establecido por la Ley de Fomento para la Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico del Estado de Tabasco, para que se reconozca, promueva e impulse la labor de investigación y desarrollo tecnológico que llevan a cabo los investigadores de la Entidad;...”, artículo 2 del Reglamento del Sistema Estatal de Investigadores (2001)

## Conclusiones

Las redes de colaboración y conocimiento surgen de la unión de esfuerzos orientados hacia la consecución de metas compartidas, fomentando el enriquecimiento y el intercambio de experiencias. Este tipo de alianzas, fundamentadas en la buena voluntad, el compromiso y la cooperación, posibilitan que la suma de capacidades y recursos humanos especializados se oriente hacia la ejecución conjunta de actividades. Esto resulta en la generación de soluciones, respuestas, productos o servicios que contribuyen a abordar problemáticas o intereses comunes.

La REDVITAB destaca por su enfoque en realizar actividades con un marcado impacto social, capitalizando el talento humano y la infraestructura de sus miembros. La coordinación organizativa es clave para detectar oportunidades de desarrollo que, de otro modo, serían difíciles de identificar y gestionar. Este enfoque es emblemático de las redes de colaboración bajo el modelo de triple hélice. En un esfuerzo por incorporar los componentes del modelo de gestión de la quinta hélice, se han integrado acciones dirigidas a la sociedad civil y a la mitigación del impacto ambiental derivado de las actividades desarrolladas, buscando también alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Si bien las iniciativas lideradas por la coordinación de la REDVITAB y sus miembros han sido significativas, se identifica una necesidad de mayor compromiso por parte del sector gubernamental de Tabasco, dada su influencia en la generación de políticas públicas y en su papel como puente en la gestión de la Red. Retomando los principios de la vinculación académica y tecnológica, se vislumbran oportunidades para potenciar el desarrollo de actividades que fortalezcan la colaboración entre la academia, el gobierno y el sector productivo. Esto propicia sinergias colaborativas y acuerdos que permiten que el conocimiento y los productos generados sean aprovechados y replicados por todos los actores involucrados, repercutiendo positivamente en la sociedad mediante la mejora en la calidad de vida y la oferta de bienes y servicios innovadores.

La experiencia y flexibilidad de los miembros de la REDVITAB enriquecen y adaptan sus actividades a diversas circunstancias, evidenciando la capacidad de las redes para facilitar el trabajo colaborativo incluso en situaciones de emergencia, como la pandemia, lo cual favorece la toma de decisiones y su implementación. Es crucial destacar el rol de la Secretaría Técnica de la REDVITAB, cuya intervención ha sido fundamental para mantener la vitalidad de la Red, fomentando una comunicación efectiva entre sus miembros y la generación de propuestas y herramientas con un mayor impacto, susceptibles de ser escaladas.

Las redes de colaboración como la REDVITAB representan una herramienta estratégica para alcanzar objetivos comunes, fungiendo como plataformas de reflexión, interacción y planificación. En ellas se identifican necesidades y se formulan respuestas colectivas a los desafíos y oportunidades del entorno, estableciendo modelos de colaboración y generación de conocimiento avanzado susceptibles de ser replicados en otros contextos. 



## Referencias

- Alcántar-Enríquez, V. M., y Arcos-Vega, J.L. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista electrónica de investigación educativa*, 6(1), 01-12. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412004000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412004000100002&lng=es&tlng=es).
- Arias, C. M., y Jaillier-Castrillón, E. (2019). La innovación social y redes de colaboración: la Red de Innovación Social desde la Educación Superior (RISES). *Comunicación*, (41), 39-49. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/400/280>. <https://doi.org/10.18566/comunica.n41.a04>
- Cárdenas-Tapia, M. (2021). Redes de colaboración científica en el Instituto Politécnico Nacional de México. *Investigación administrativa*, Vol. 50 Núm. 127. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.06>
- Castillo, H. G. C. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/286/147>
- Castillo-Hernández, L.; Lavín-Verástegui, J. y Pedraza-Melo, N.A. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. *MULTICIENCIAS*, Vol. 14, N° 4, 2014 (438 - 446). <https://www.redalyc.org/pdf/904/90433839002.pdf>
- Castillo-Vergara, M. (2020). La teoría de las N-hélices en los tiempos de hoy. *Journal of technology management & innovation*, 15(3), 3-5. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000300003>
- Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco. *Decreto de Creación*. <https://www.ccytet.gob.mx/Docs/Otros/Identidad/DECRETODECREACI%C3%93ND ELCCYTETYSUREFORMAAART.17.pdf>
- Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco. *Convenio General de Colaboración Académica, Científica e Innovación y Vinculación Tecnológica, de la Red de Vinculación e Innovación del Estado de Tabasco*. (2015)
- Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco. *Lineamientos de Operación de la Red de Vinculación e Innovación del Estado de Tabasco (REDVITAB)*, 9 de octubre de 2019.
- Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco. *Reglamento del Sistema Estatal de Investigadores* (2001). [https://www.ccytet.gob.mx/Docs/Otros/Identidad/Reglamento\\_sei.pdf](https://www.ccytet.gob.mx/Docs/Otros/Identidad/Reglamento_sei.pdf)
- Corvalán, R.E. (2016). Vinculación y Transferencia Tecnológica, su significado y alcances. *Revista Extensionismo, Innovación y Transferencia Tecnológica*. Vol. 3. <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/eitt/article/view/2771/2453>
- García-Castro, M.B. (2018). Análisis mesoeconómico y los arreglos organizacionales regionales en red. *Revista Análisis Organizacional*. Vol. 1, No. 10. <http://remineo.org/repositorio/rao/aonc/raoncv1n10.pdf#page=4>
- OCDE/Eurostat. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Rohkus (Sf). *Gestión de Fondos*. <https://www.gestionfondosmexico.mx/fondodeestimulosalainnovacionconacyt>



Sebastián, J. (2000, agosto). Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15). Pp. 97-111.  
[http://www.anuies.mx/media/docs/89\\_2\\_1\\_1012161228Articulo\\_Jesus\\_Sebastian\\_Las\\_redes\\_de\\_cooperacion\\_como\\_un\\_modelo\\_organizativo\\_y\\_funcional.pdf](http://www.anuies.mx/media/docs/89_2_1_1012161228Articulo_Jesus_Sebastian_Las_redes_de_cooperacion_como_un_modelo_organizativo_y_funcional.pdf)

Vega-González, L. R.; Vega-Salinas, R. M. (2020). Plan para desarrollar redes de vinculación y gestión en Instituciones de I&D en Salud: estudio de caso. *Revista CEA*, vol. 6, núm. <https://doi.org/10.22430/24223182.15>





Como citar:

Rojas Carranco, V. G., Mazó Quevedo, M. L., y Ortíz Martínez, F. I. (2024). Redes de colaboración y del conocimiento. Análisis del caso de la Red de Vinculación e Innovación del Estado de Tabasco [REDVITAB], a partir del modelo de quintuple hélice. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/QUOL6365>

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.

## Inteligencia emocional en emprendedores de Ciudad Juárez, México

### *Emotional intelligence in entrepreneurs in Ciudad Juarez, Mexico*

Fany Thelma Solís Rodríguez<sup>1</sup>, Yarely Guadalupe Atienzo Cárdenas<sup>11</sup>

Recibido 28 de junio de 2023; aceptado 20 de marzo de 2024

### Resumen

El emprendimiento exige una combinación de habilidades y competencias clave para el éxito de un negocio. Entre estas, la inteligencia emocional destaca por su capacidad para mejorar la gestión de riesgos, potenciar la creatividad e innovación y, en general, mejorar la actitud, la intención y comportamiento del emprendedor. Esta capacidad permite dirigir adecuadamente las emociones, acciones y pensamientos hacia la adaptación, la toma de decisiones efectiva y la respuesta ante posibles amenazas o riesgos. Este estudio tuvo como objetivo explorar cómo la inteligencia emocional influye en el comportamiento del emprendedor. A través de un enfoque cualitativo y empleando la teoría fundamentada, se analizaron entrevistas realizadas a veinte emprendedores. Los resultados subrayan la importancia de la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales y adaptabilidad. Se concluye que los emprendedores, al actuar positivamente y ser conscientes de sus fortalezas y debilidades —lo cual abarca la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales y adaptabilidad— pueden navegar de manera más efectiva en el complejo mundo del emprendimiento. La inteligencia emocional, por lo tanto, se destaca como una herramienta clave para el éxito en esta área.

**Palabras clave:** Inteligencia, habilidades interpersonales, emocional, emprendimiento

**Código JEL:** D91, L26

### Abstract

Entrepreneurship demands a combination of key skills and competencies for business success. Among these, emotional intelligence stands out for its ability to improve risk management, enhance creativity and innovation, and generally better the attitude, intention, and behavior of the entrepreneur. This ability allows for the proper direction of emotions, actions, and thoughts towards adaptation, effective decision-making, and response to potential threats or risks. This study aimed to explore how emotional intelligence influences the behavior of the entrepreneur. Through a qualitative approach and using grounded theory, interviews with twenty entrepreneurs were analyzed. The results highlight the importance of self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, social skills, and adaptability. It is concluded that entrepreneurs, by acting positively and being aware of their strengths and weaknesses—which encompasses self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, social skills, and adaptability—can navigate more effectively in the complex world of entrepreneurship. Therefore, emotional intelligence stands out as a key tool for success in this area.

**Keywords:** Intelligence, interpersonal skills, emotional, entrepreneurship

**JEL Code:** D91, L26.

.....  
<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Profesora de Tiempo Completo. Doctora en Ciencias Sociales y Administración por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Áreas de especialidad: Emprendimiento y gestión empresarial. Contacto: [fany.solis@uacj.mx](mailto:fany.solis@uacj.mx)  <https://orcid.org/0000-0003-2147-9826>

<sup>11</sup> Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Licenciada en Administración.  <https://orcid.org/0000-0002-6021-943X>

## Introducción

**E**l Foro Económico Mundial destaca la inteligencia emocional como una de las diez competencias esenciales en el ámbito del emprendimiento, enfatizando su importancia en el entorno laboral (Chignel, 2019). Esta capacidad, que abarca la identificación, comprensión y control de las propias emociones, incluye habilidades críticas como el autoconocimiento emocional, la autorregulación, la empatía, la capacidad de influir en las emociones ajenas, el liderazgo y el manejo de conflictos. Al desarrollar estas competencias, los emprendedores pueden concretar y prosperar en sus proyectos de negocio, aprovechando elementos clave de la inteligencia emocional como la actitud, intención, comportamiento, asunción de riesgos, creatividad e innovación.

El emprendimiento, por tanto, demanda una inteligencia emocional aguda para gestionar emociones, acciones y pensamientos de manera que se potencie la adaptabilidad frente a riesgos y cambios, la toma de decisiones acertadas y la capacidad de responder a amenazas. Muchos proyectos fracasan no por falta de recursos, sino por la incapacidad de los emprendedores de manejar el estrés o tomar decisiones críticas bajo presión. Por ello, los emprendedores al desarrollar dichas competencias y capacidades podrían materializar su idea de negocio y hacerla prosperar, ya que, la actitud, la intención y el comportamiento son elementos claves de la inteligencia emocional del individuo, así como la capacidad de asumir riesgos, la creatividad o las posibilidades de innovar.

Es así como el emprender una idea de negocio requiere de inteligencia emocional, lo cual significa saber manejar las emociones, las acciones y los pensamientos para una mayor capacidad de adaptación ante los riesgos y cambios, así como para tomar mejores decisiones y saber actuar ante una amenaza. Según Palomeque *et al.* (2020), las actitudes emprendedoras están intrínsecamente ligadas a la inteligencia emocional, conduciendo a una mejor autoeficacia emocional y una reducción del miedo al riesgo. No obstante, estudios previos, como los de García-Cabrera *et al.* (2016), señalan que la investigación sobre este tema es escasa y a menudo arroja resultados contradictorios. Aun así, McGrath y Macmillan (2000) argumentan que los emprendedores se distinguen por su persistencia en alcanzar objetivos, la acción decidida y la capacidad de auto-motivación y de motivar a otros.

Zehír y Bektas (2022) indican que habilidades como la expresión emocional, la empatía, el reconocimiento del valor ajeno, la conciliación, la resolución de conflictos, la perseverancia y la confianza son esenciales para superar desafíos complejos. Estas competencias, vinculadas a la inteligencia emocional, impactan significativamente en las aspiraciones y autoeficacia emprendedora. A pesar de esto, la literatura suele tratar la inteligencia emocional y la intención emprendedora de manera separada.

Partiendo de la premisa de que los emprendedores enfrentan constantemente desafíos y aprendizajes, y que su capacidad para gestionar estas experiencias está fuertemente influenciada por su inteligencia emocional, esta investigación se centró en determinar cómo se manifiesta esta inteligencia en los emprendedores, formulando la pregunta ¿De qué manera la inteligencia emocional influye en el proceso emprendedor?

## Marco Teórico

El emprendimiento implica identificar y aprovechar las posibilidades relacionadas con los recursos que se pueden intercambiar o no, los cuales están bajo control en el presente, con el objetivo de generar valor (Chell, 2007). Freire (2004), en su teoría sobre el emprendimiento, menciona los tres elementos que lo componen: la idea de negocio, el capital y el emprendedor. La relación de los tres elementos la representa con un triángulo invertido, y afirma que, el futuro y éxito de la idea de negocio dependerá de la firmeza, las actitudes y las habilidades de quien emprende.

Por su parte, Timmons (1989) afirma que existen tres factores críticos en un proceso de creación de una empresa, estos son: la oportunidad, el equipo y los recursos. Al identificar una oportunidad esto conlleva un compromiso para la creación de valor a largo plazo, es el corazón del proceso, pues pensar en el dinero como el factor principal es un gran error, ya que el equipo empresarial con el que se cuente es la pieza fundamental en el valor potencial de la empresa. Como se señaló, el dinero no es lo más importante, ya que hay negocios que comienzan con un capital mínimo, los recursos son la creatividad en la búsqueda y la red de contactos para adquirir presupuesto.

Ahora bien, cualquier idea de emprendimiento tiene como elemento esencial al emprendedor, el cual posee ciertos rasgos, actitudes y capacidades que le permitirán hacer frente al reto de insertarse en el mercado con una idea de negocio. Al respecto, Kalantaridis (2004) considera la naturaleza contextual del emprendimiento, pues los emprendedores operan en un entorno con ciertas características socioeconómicas y son afectados por este. De ahí que, la mera capacidad de reconocer la situación que les rodea, los propios sentimientos y los de los demás, además de motivar y dirigir las relaciones con los demás, se denomina inteligencia emocional (Goleman, 1998). Al respecto, algunos enfoques recientes de la inteligencia emocional se describen en la tabla 1.

**TABLA 1**

**ENFOQUES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

ENFOQUE	EXONENTES	DESCRIPCIÓN
Neurocientífico y biológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Richard J. Davidson</li> <li>Lisa Feldman Barrett</li> </ul>	Comprender las bases biológicas y neurales de la inteligencia emocional. Los investigadores exploran cómo el cerebro procesa, regula y responde a las emociones.
Cultural y transcultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeanne Tsai</li> <li>Batja Mesquita</li> </ul>	Considera cómo la inteligencia emocional se manifiesta y se interpreta en diferentes culturas y contextos transculturales. Los investigadores exploran cómo las normas culturales influyen en la expresión y percepción de las emociones, así como en las habilidades emocionales.

Tecnológico y de inteligencia artificial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rana el Kaliouby</li> <li>• Peter Kuppens</li> </ul>	Utiliza la tecnología y la inteligencia artificial para mejorar la inteligencia emocional, como el análisis de patrones emocionales en el lenguaje, el tono de voz y las expresiones faciales. Los investigadores exploran cómo estas herramientas pueden ser aplicadas en diversas áreas, como la educación y la salud mental.
--	---	---

Fuente: Davidson (1999), Feldman (2018), Kuppens (2017), Mesquita *et al.* (2015), Tsai (2017).

Ahora bien, Goleman y Cherniss (2013) destacan que la inteligencia emocional se compone de cinco áreas: autoconocimiento, autorregulación, conciencia social, dirección de relaciones y habilidades sociales, en tanto, el modelo de Boyatzis *et al.* (2000) propone cuatro dimensiones de la inteligencia e integra además competencias (ver tabla 2).

**TABLA 2**

**DIMENSIONES Y COMPETENCIAS EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

DIMENSIÓN	COMPETENCIAS
Conciencia de uno mismo	Autoconciencia emocional, autoevaluación y autoconfianza.
Autogestión	Autocontrol, fiabilidad, minuciosidad, adaptabilidad, orientación hacia el logro, iniciativa.
Conciencia social	Empatía, orientación hacia el servicio, conciencia organizativa.
Gestión de las relaciones	Desarrollar a los demás, influencia, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, catalizar los cambios, establecer vínculos, trabajo en equipo y colaboración.

Fuente: Boyatzis *et al.* (2000).

Es así como diversas investigaciones han evidenciado que la inteligencia emocional podría incrementar tanto el desempeño como las posibilidades de éxito en el ámbito emprendedor (Ingram *et al.*, 2016; Mortan *et al.*, 2014; Oriarewo *et al.*, 2019; Tiwari *et al.*, 2017). A continuación, en la tabla 3 se incluyen algunos estudios recientes que abordan la relación entre inteligencia emocional y el emprendimiento.

**TABLA 3**

**ESTUDIOS RECIENTES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EMPRENDIMIENTO**

AUTOR(ES)	RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EMPRENDIMIENTO
Anitha y Swaranalatha (2016)	Este estudio resalta que existe una conexión significativa entre la inteligencia emocional y el bienestar subjetivo. Los elementos de la inteligencia emocional tienen la capacidad de explicar el 23% del nivel de compromiso laboral en las mujeres emprendedoras. Los aspectos vinculados con la autoconciencia (autoconfianza), la autogestión (confiabilidad y adaptabilidad), la conciencia social (empatía y enfoque en el servicio) y las habilidades sociales

	(influencia, liderazgo inspirador, trabajo en equipo y colaboración) demostraron diferencias entre las mujeres emprendedoras con alto y bajo bienestar subjetivo.
Gautam y Khurana (2017)	La inteligencia emocional mejora la habilidad social y el éxito en el emprendimiento, especialmente en mujeres emprendedoras. Una mayor inteligencia emocional resulta en una red social más sólida y relaciones comerciales más fuertes. La inteligencia emocional y las habilidades de gestión son clave para el rendimiento de las mujeres emprendedoras al ayudarles a manejar emociones propias y ajenas de manera efectiva. Las tareas emprendedoras, como supervisar y liderar, son sociales, resaltando la importancia de la relación entre la inteligencia emocional y el éxito. Las mujeres con una fuerte inteligencia emocional pueden cambiar el panorama empresarial y emprendedor de manera significativa.
Kamalian <i>et al.</i> (2011)	Emplearon un cuestionario para recolectar información acerca de la inteligencia emocional, el cual fue modificado posteriormente para evaluar la orientación emprendedora. Los resultados mostraron que, dentro de las cinco facetas de la inteligencia emocional, la empatía y la motivación ejercen una influencia más destacada en la orientación emprendedora. Por lo tanto, la motivación y la autoconciencia desempeñan un papel fundamental en la innovación, mientras que la autorregulación tiene un impacto principal en la disposición a asumir riesgos, y la empatía está principalmente vinculada con la proactividad.
Kitsios <i>et al.</i> (2021)	Este artículo tuvo como objetivo realizar un análisis estructurado de la literatura con el fin de explorar la conexión entre el emprendimiento y la inteligencia emocional en contextos académicos, así como la enseñanza actual de emprendimiento para graduados con habilidades flexibles, innovadoras y creativas. Se examinaron 128 documentos revisados por pares siguiendo la metodología de Webster y Watson. (2002).
Ranjitha y Jebaseelan (2017)	El estudio ofrece información sobre la manera en que la inteligencia emocional impacta en las mujeres emprendedoras. Las competencias de la inteligencia emocional fueron el factor distintivo entre los que tuvieron un rendimiento más alto, y dentro de ellas, la autogestión y la gestión de relaciones se destacaron como elementos que contribuyeron al éxito empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Mayer y Salovey (1997), así como Goleman (1998), describen a la inteligencia emocional como de carácter incremental, es decir, que puede desarrollarse con entrenamiento y experiencia si la persona así lo desea. En tanto, Zampetakis *et al.* (2009), postulan que la IE afecta el comportamiento emprendedor a través de dos vías. Por un lado, los individuos con una alta autoevaluación en eficacia emocional muestran una mayor tolerancia al estrés y, por otro lado, los individuos con alta IE tienden a tener mayor afectividad y una disposición a la proactividad, lo cual facilita el comportamiento emprendedor.

Desde otra perspectiva, la inteligencia emocional es considerada un atributo para entender el éxito profesional en términos de satisfacción, compromiso, implicación y rendimiento en el trabajo (Carmeli, 2003; Ahmetoglu *et al.*, 2011; O'Boyle *et al.*, 2011). En este sentido, Man y Lau (2000), argumentan que las competencias que son de carácter emocional son importantes para que el individuo desarrolle su fortaleza personal, y con ello, obtenga una mayor eficacia para las tareas desafiantes que se le presentan. Tales competencias le ayudarán a afrontar aquellos retos y/o desafíos durante la marcha del negocio, puesto que se relacionan con la capacidad de las personas para innovar y crear nuevas oportunidades de negocio (Bahadori, 2012).

Rhee y White (2007), verifican que los emprendedores que tienen éxito son aquellos que obtienen mejores o mayores beneficios, pues son personas con un alto nivel de IE, considerando que son capacidades que se pueden desarrollar si así se desea, inclusive, se sugiere que los individuos con elevada IE poseen buena percepción sobre su autoeficacia emocional y un menor nivel de aversión al riesgo (Foo, 2011). Gerus (2009; en Skudiene *et al.*, 2011), declara que entre las diez capacidades clave de directivos emprendedores se encuentra en primer lugar la IE, la cual permite alcanzar resultados exitosos en los proyectos; mientras que, Shane y Venkataraman (2000) y Dehkordi *et al.* (2012), manifiestan que la IE aporta un nuevo enfoque para la comprensión del proceso de emprendimiento, pues los individuos reconocen y desarrollan nuevas oportunidades.

Pirsoul *et al.* (2023) manifiestan que la inteligencia emocional se relaciona significativamente con la adaptabilidad profesional, la autoeficacia en la toma de decisiones, la autoeficacia empresarial, el compromiso, la satisfacción profesional y las intenciones empresariales, entre otras variables. En tanto, Durnali *et al.* (2023) proponen que el nivel de inteligencia emocional predice positivamente el espíritu empresarial y el pensamiento creativo, por lo que, cuando se incrementa la inteligencia emocional, también aumenta el emprendimiento y el pensamiento creativo. En cuanto a la efectividad de la educación empresarial, Wang *et al.* (2022) sostienen que existe una correlación positiva con la creatividad empresarial, mediada por la inspiración empresarial, lo que contribuye a comprender el potencial de la creatividad emprendedora a través de la educación empresarial.

## Metodología

El estudio fue tipo descriptivo, transversal desde una postura epistemológica interpretativa con enfoque cualitativo a través del método de teoría fundamentada. La teoría fundamentada es un método interpretativo a través del cual se pretende dar sentido a las observaciones, patrones o conjuntos de características, llamadas categorías, y relacionarlas entre sí (Vargas, 2011). El método de teoría fundamentada consiste en descubrir teoría a través de los conceptos y proposiciones que se extraen de los datos (Taylor y Bogdan, 2000). El método tiene como propósito generar una teoría conceptual a partir del patrón de comportamiento de los involucrados (Glaser y Strauss, 1967), y así explicar dicho comportamiento en un área de estudio (Glaser y Holton, 2004).

La teoría fundamentada se deriva de los datos recopilados de manera sistemática y donde el análisis se basa en dichos datos, los cuales siguen un ordenamiento conceptual,

esto es, organización de los datos en categorías, para luego, concebir los conceptos y formularlos en un esquema lógico, sistemático y explicativo (Strauss y Corbin, 2016). En este sentido, y una vez que las entrevistas fueron transcritas, se aplicó el enfoque de la teoría fundamentada para llevar a cabo la codificación cualitativa; por lo que, de inicio se realizó la codificación abierta o de nivel primario, con el propósito de identificar secciones clave en los textos transcritos.

Estas secciones fueron transformadas en unidades de significado o categorías a las cuales se les asignaron códigos específicos. Posteriormente, se procedió con la codificación axial o de nivel secundario. Esta etapa implicó la agrupación de las categorías en temas más amplios y la conexión entre ellas, dando forma así a la categoría central. Para llevar a cabo el análisis cualitativo, se utilizó el software Atlas Ti 9. La técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista estructurada en modalidad presencial y remota, con el propósito de establecer una comunicación directa con el entrevistado y obtener información de primera mano e interpretarla con el modelo conceptual-inductivo de la teoría fundamentada (Katayama, 2014).

En el estudio participaron personas con base en los siguientes criterios de inclusión: emprendedores mayores de 18 años que iniciaron su negocio al menos un año antes de la entrevista, con diversos giros de negocio, sexo indistinto o no especificado que residan en ciudad Juárez. La muestra fue de 20 emprendedores, con base en Hernández *et al.* (2014), es el número mínimo necesario de entrevistas que se requieren para este método. Los participantes fueron contactados e invitados a participar en el estudio través de la red social donde publican su emprendimiento, a continuación, en la tabla 4 se enlista el total de participantes que accedieron a participar, la modalidad de la entrevista, el sexo de los sujetos y el giro del emprendimiento.

**TABLA 4**

**SUJETOS DE ESTUDIO, MODALIDAD DE ENTREVISTA, SEXO Y GIRO DEL EMPRENDIMIENTO**

No.	MODALIDAD	SEXO	GIRO DEL EMPRENDIMIENTO
1	Presencial	F	Ropa para mujer
2	Presencial	M	Celulares y accesorios
3	Remota	M	Casas, seguros de vida y diversos productos
4	Presencial	M	Artículos de deportes
5	Presencial	F	Estética
6	Remota	M	Autos
7	Presencial	F	Ropa nueva y semi nueva para mujer
8	Remota	F	Modista
9	Presencial	F	Postres
10	Remota	M	Autos
11	Remota	M	Terrenos
12	Presencial	M	Abarrotes
13	Remota	F	Artículos por catálogo
14	Remota	F	Artesanías
15	Presencial	F	Estética
16	Remota	M	Reparación de celulares
17	Remota	M	Celulares

18	Remota	F	Alimentos preparados
19	Presencial	M	Alimentos preparados
20	Presencial	F	Artículos de belleza

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos se llevó a cabo con la estructuración en una bitácora, donde se transcribieron las entrevistas y se organizaron los discursos, luego se codificaron y compararon las categorías, lo cual dio lugar a la interpretación, se desarrollaron los temas y patrones, se realizó la codificación selectiva, las explicaciones y se construyó la teoría (Hernández *et al.*, 2014). Al respecto, a juicio de Glaser y Strauss (1967), los datos no deben ser seleccionados con categorías preconcebidas sino a partir de los datos que se sustentan en la realidad generada, cumpliendo así con el criterio de ajuste a los datos.

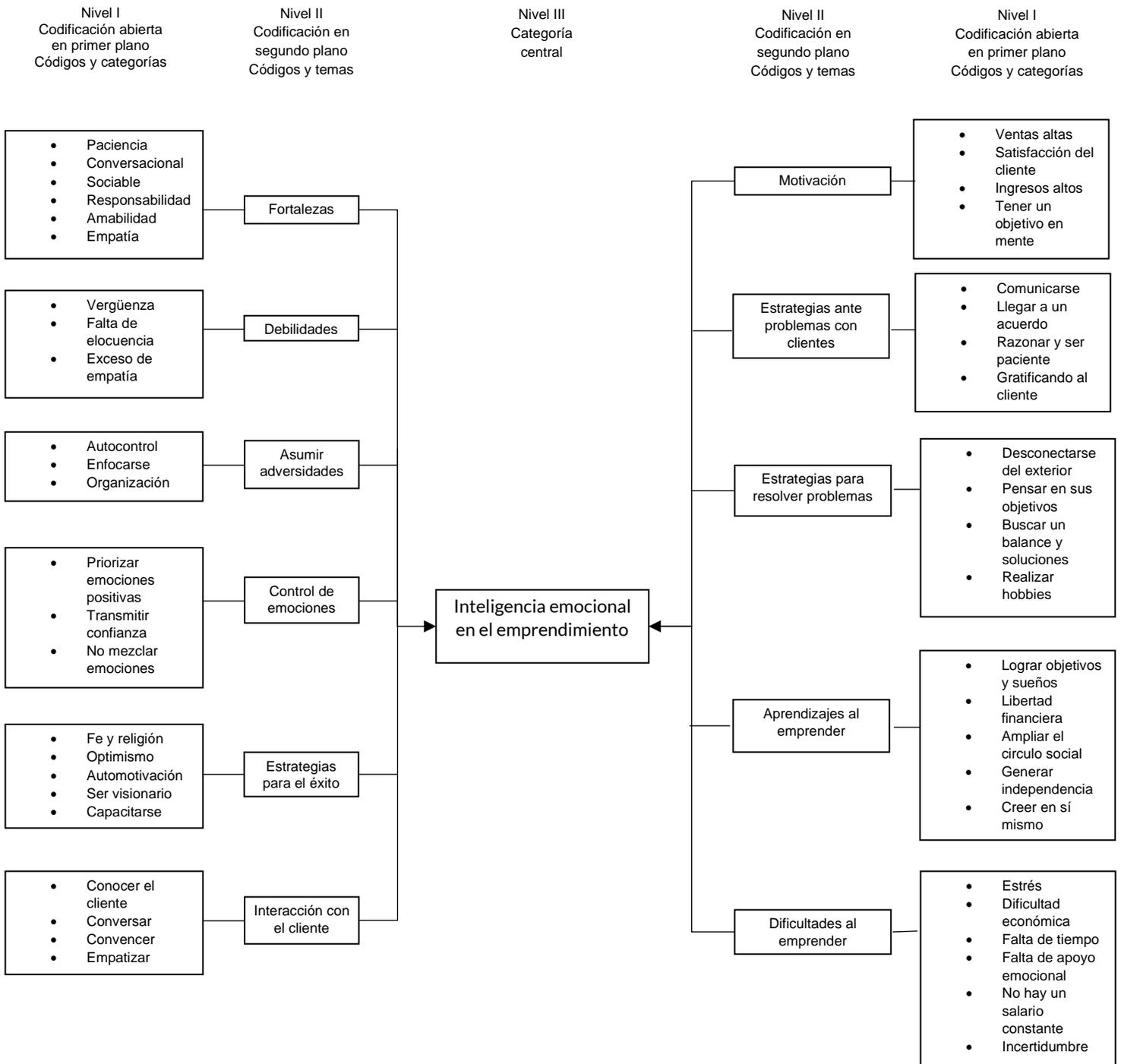
El rigor de la investigación se basa en los siguientes criterios. La consistencia de los resultados, la cual consiste en el grado que distintos investigadores, en este caso dos, generaron categorías similares con los mismos datos (Creswell, 2013; Franklin y Ballou, 2005). La credibilidad, que implica la habilidad del investigador para transmitir con precisión el lenguaje, los pensamientos, las emociones y las perspectivas presentadas por cada entrevistado (Sullivan, 2009). La autenticidad, el cual comprende en que los participantes expresen sus opiniones y respuestas tal como viven y perciben el fenómeno para que las descripciones sean equilibradas y lo más justas posibles (Burns, 2009 citado en Hernández *et al.*, 2014). Y la transferencia, esto es, la posibilidad de generalizar parte de los resultados o su esencia en otros contextos (Savin-Baden y Major, 2013; Morse, 2012); Hernández *et al.*, (2014) sostienen que dicha transferencia no la realiza el investigador propiamente sino el usuario o lector.

## Resultados

Desde el paradigma interpretativo la figura 1 consiste en un esquema de teoría fundamentada que muestra el conjunto de categorías de análisis del estudio. En primera instancia se encuentra el nivel I en ambos extremos de la figura, la cual refiere la codificación abierta en primer plano con los códigos y categorías a posteriori obtenidos de los discursos que los participantes otorgaron a través de las entrevistas. Dichas categorías fueron organizadas por temas, lo que dio lugar al nivel II, es decir, la codificación en segundo plano, cuyos títulos fueron asignados por el propio investigador conforme las palabras o frases encontradas en los discursos transcritos de las entrevistas. Luego, el nivel III, la inteligencia emocional en el emprendimiento como categoría central.

**FIGURA 1**

**ESQUEMA DE TEORÍA FUNDAMENTADA**



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, las categorías de fortalezas, debilidades, asumir adversidades, y controlar las emociones son parte de los factores que los emprendedores consideran importantes

para emprender. Weisinger (1998) sostiene que, a través de la inteligencia emocional, las personas utilizan estratégicamente las emociones para que les ayude a dirigir su comportamiento y a pensar, de manera que mejore sus propios resultados. Al respecto, Davidson (1999) sostiene que, desde el enfoque de la neurociencia, la emoción guía la acción y organiza el comportamiento hacia objetivos relevantes, incluso afirma que la amígdala es un elemento esencial tanto en la detección de señales emocionales como en la producción de respuestas emocionales, respaldada por ciertas pruebas que indican que está especialmente asociada con el afecto negativo vinculado al miedo. En tanto, Feldman (2018) alude que las emociones se forman instantáneamente, a partir de sistemas neurales centrales que se entrelazan en diversas regiones cerebrales, en virtud de un proceso continuo de aprendizaje a lo largo de la vida.

Los emprendedores dijeron percibir en sí mismos paciencia, la habilidad de conversación, la sociabilidad, responsabilidad, amabilidad y la empatía. De igual forma, coincidieron en que en ocasiones sienten vergüenza, no son muy elocuentes al comunicarse o consideran que muestran un exceso de empatía. Tsai (2017) enfatiza que el estado emocional tiene efectos que se manifiestan tanto de manera directa como a través de influencias secundarias en la salud, por lo que las preferencias emocionales de las personas afectan sus percepciones y reacciones hacia los demás. De ahí que, autores como Salovey y Mayer (1990) y Zá al. (2000) señalen a la inteligencia emocional como el modo en que se comprenden las emociones, y añaden que consta de cuatro dimensiones: Evaluación y manifestación de las propias emociones; valoración y reconocimiento de las emociones en los demás; regulación de las emociones personales y utilización de las emociones para mejorar el rendimiento y el desempeño.

En tanto, los emprendedores manifestaron que para asumir adversidades deben tener una dosis de autocontrol y enfocarse en la organización de su negocio, por lo que, consideraron que algunas estrategias para el éxito son la fe y la religión que profesan, su optimismo y motivación, así como su visión y capacitación. Al respecto, Matthews *et al.* (2002) revelan la existencia de dos enfoques teóricos de la inteligencia emocional e instrumentos de evaluación; uno, emplea medidas de autoinforme y se centra en la efectividad psicológica, tal como el éxito social, laboral o educativo, basándose en modelos de personalidad y ajuste no cognitivos; y el otro, basado en modelos de inteligencia y rendimiento, es decir, medidas de desempeño que resaltan la capacidad cognitiva para procesar y regular la información, así como la adaptación emocional.

Al respecto, Mesquita *et al.* (2015) dan a conocer que las diferentes culturas organizan los componentes emocionales de formas únicas y predecibles, lo que lleva a variaciones sistemáticas en cómo las personas viven sus emociones en la práctica; y aunque las emociones no son iguales en todas partes, existe un patrón fundamental en la experiencia emocional, es decir, aquellas emociones que se ajustan culturalmente son más comunes e intensas.

Los emprendedores reconocieron que es crucial mantener una interacción con el cliente, esto es, conocerlo bien, conversar y convencer, así como generar empatía; por lo que, algunas de las estrategias que aplican para resolver problemas con los clientes son: la comunicación, hacer acuerdos, razonar y ser paciente, así como gratificarlos, esto puede ser

de manera personal de cara a cara o mediante el uso de recurso tecnológicos o redes sociales. Zárate y Matviuk (2012) indican que las dimensiones de la inteligencia emocional, que abarcan la evaluación y comprensión de las propias emociones, la evaluación y comprensión de las emociones de los demás, y la utilización de las emociones, presentan una correlación positiva con las prácticas de liderazgo.

Kaliouby (2020) sugiere que la relevancia de las emociones en nuestro día a día radica en cómo entenderlas y tomarlas en cuenta puede tener un impacto positivo y notable en nuestras relaciones con la tecnología y con las personas, pues la tecnología, cuando se crea con empatía y un enfoque en las emociones humanas, tiene la capacidad de mejorar nuestra vivencia y contribuir a la resolución de obstáculos emocionales y sociales.

Los emprendedores reconocieron que lo que los motiva es lograr altas ventas e ingresos, la satisfacción del cliente y tener objetivos en mente relacionados con su negocio. Por lo tanto, entre las estrategias a las que recurren para resolver problemas mencionaron el desconectarse del exterior y concentrarse en sus objetivos, buscar un balance y las soluciones óptimas, así como realizar algún pasatiempo para despejarse. Al respecto, Zárate y Matviuk (2010) plantean que las emociones posibilitan la activación de conocimientos y la coordinación de estados físicos para evaluar y hacer frente a determinadas condiciones y situaciones.

Los emprendedores admitieron que han enfrentado dificultades como el estrés, la cuestión económica, la falta de tiempo y apoyo, así como la incertidumbre, lo que ha favorecido su aprendizaje y constancia. En consonancia, Moon y Hur (2011) refieren que la inteligencia emocional guarda una relación adversa con el estrés laboral, el agotamiento y el deterioro de la salud, es por ello, que las personas que poseen un alto nivel de inteligencia emocional tienen la capacidad de manejar de manera efectiva los desafíos y las situaciones de presión que se les presentan (Duque *et al.*, 2012).

Los principales aprendizajes que los emprendedores señalaron que han logrado al tener su negocio son: lograr sus propios objetivos y sueños, la libertad financiera, involucrarse socialmente, su independencia y la confianza en sí mismos. Teniendo en cuenta a Cooper y Sawaf (1998), la inteligencia emocional genera cualidades y competencias en el interior de una persona y le proporciona la capacidad de aplicar las habilidades del conocimiento emocional, lo que resulta en un aumento de autenticidad y credibilidad, así como la capacidad de expandir su red de confianza. En seguida, se muestra la figura 2, la cual representa la teoría fundamentada en los datos identificados en el discurso de los emprendedores y los elementos de la inteligencia emocional.



La figura 2 es la teoría fundamentada en los datos del discurso de los emprendedores participantes. Alrededor del tema principal se encuentran las diversas categorías extraídas del análisis, las cuales hacen referencia a los elementos de la inteligencia emocional propuestos por Goleman (1998). Es importante mencionar que, no hay un consenso acerca de las características de personalidad que definen a los individuos emprendedores (Chell *et al.*, 1991). Por lo tanto, las categorías mencionadas corresponden al contexto y experiencia personal de los emprendedores que han participado en una incubadora en ciudad Juárez, México.

Así, las fortalezas, habilidades y debilidades hacen referencia al autoconocimiento que tiene cada emprendedor sobre sí mismo, cómo se perciben positiva y negativamente, cómo es que trabajan con dichas características y cómo combaten o mejoran sus debilidades; al igual que, la resolución de adversidades y el control de las emociones responden al elemento de autorregulación, ya que da respuesta a cómo es que controlan sus pensamientos, acciones y emociones ante alguna adversidad que se presente a lo largo del emprendimiento. Lo anterior, coincide con los resultados del estudio de Santoya *et al.* (2018), quienes aseguran que existe una correlación de alta relevancia estadística entre el nivel de autoconciencia y el de autorregulación emocional de los sujetos involucrados, demostrando que a medida que aumenta la capacidad de percibir e identificar las emociones, también se incrementa la probabilidad de adquirir habilidades de tolerancia a la frustración.

El elemento de motivación responde directamente a la categoría del mismo nombre, la cual muestra las principales razones que el emprendedor encuentra en un estado de ánimo positivo para seguir esforzándose por su emprendimiento o negocio. Lo anterior, debido a que la motivación se refiere al impulso intrínseco que estimula a las personas (Bisquerra y Pérez, 2007), y está estrechamente vinculada con el dominio y la gestión de las emociones (Chávez *et al.*, 2014).

Las categorías que responden a los elementos de empatía y habilidad social son la interacción con el cliente, las estrategias ante problemas con clientes y la manera de solucionar los problemas con sus clientes al momento de que se presentan. Esto se explica porque la inteligencia emocional hace referencia a las disparidades personales en la capacidad de reconocer, manifestar, utilizar, comprender e incluso controlar tanto las emociones propias como las de los demás (Brasseur *et al.*, 2013; Bisquerra *et al.*, 2015).

Alrededor de los elementos, el círculo mayor engloba las principales dificultades y los aprendizajes de haber emprendido. Al respecto, Duque *et al.*, (2017) señalan que la inteligencia emocional permite al individuo identificar sus emociones, y al mismo tiempo, conocer las que le permiten tener un resultado mejor en lo que realiza e identificar aquellas emociones que tienen un mayor peso en su personalidad. Al respecto, Kuppens y Verduyn (2017) afirman que las emociones cambian a lo largo del tiempo, los modelos se adoptan y algunas pautas pueden ser predecibles, esto incluye entender los elementos que conforman una emoción, como la experiencia subjetiva, las respuestas físicas y las acciones, mientras



también se exploran los procesos internos que influyen en estos cambios y los efectos que producen.

En la parte inferior de la figura 2 se incluyen las estrategias para lograr erradicar o disminuir el estrés que les ha causado lidiar con distintos problemas, las cuales se basan en tomar conciencia, analizar y proseguir o no con el emprendimiento. En relación con esto, Ander-Egg (2006) explica que la emoción actúa como un motor para la acción, y dicha acción resulta más efectiva cuando está impregnada de una adecuada dosis de emotividad, por tanto, la inteligencia emocional se manifiesta a través del dominio de uno mismo, el entusiasmo, la perseverancia y la habilidad para auto motivarse. Es así como, la inteligencia emocional desempeña un papel crucial en el ámbito emprendedor, algunas de las formas en que se manifiesta son mediante la autoconciencia, el autocontrol, la motivación, la empatía, habilidades sociales y la adaptabilidad (Anitha y Swaranalatha, 2016; Boyatzis *et al.*, 2000; Kamalian *et al.*, 2011; Kaliouby, 2020; Pirsoul *et al.*, 2023).

La autoconciencia otorga a los emprendedores consciencia de sus propias emociones y cómo influyen en sus decisiones, acciones, puntos fuertes y debilidades, así como reconocer sus reacciones ante situaciones de estrés y presión. El autocontrol, permite mantener la calma en situaciones desafiantes, tomar decisiones racionales y no dejarse llevar por impulsos emocionales que impidan la toma de decisiones efectiva y el manejo adecuado de las relaciones. En tanto, la motivación, que generalmente en los emprendedores tiende a ser interna, la orientan al cumplimiento de sus objetivos a pesar de los obstáculos y fracasos, y utilizan la pasión y la determinación como impulsores para seguir adelante.

La empatía, es entender y conectar con las emociones y perspectivas de los demás es crucial en un emprendedor, pues otorga la sensibilidad para comprender las necesidades y deseos de sus clientes, socios comerciales y empleados, lo que contribuye a relaciones más sólidas y a la identificación de oportunidades. Las habilidades sociales, se reflejan en la capacidad de establecer y mantener relaciones saludables, buena comunicación, la escucha activa y la resolución de conflictos de manera constructiva. La adaptabilidad del emprendedor lo hace capaz de adaptarse a nuevas situaciones, aprender de los errores y ajustar sus estrategias según las circunstancias cambiantes, lo que ayuda a enfrentar desafíos y fracasos en el camino, manejar la adversidad, recuperarse de los contratiempos y encontrar soluciones creativas para superar los obstáculos.



## Conclusiones

Este estudio demuestra que los emprendedores navegan a través de desafíos y aprendizajes en su trayectoria, y resalta la importancia crítica de la inteligencia emocional en su capacidad para gestionar estas experiencias. Aunque no existe un consenso unánime sobre las características de personalidad específicas de los emprendedores, es evidente que su motivación está profundamente arraigada en un impulso intrínseco y una gestión emocional efectiva.

Se ha encontrado que los emprendedores atribuyen un gran valor a la autoconciencia y la autorregulación emocional. Estas competencias no solo les permiten identificar sus fortalezas y debilidades y enfrentar adversidades con resiliencia, sino que también fomentan una mayor tolerancia a la frustración. Además, la empatía y las habilidades sociales emergen como factores esenciales, especialmente en la interacción con clientes y en la resolución de conflictos, permitiendo a los emprendedores emplear sus emociones para lograr resultados óptimos y entender mejor su propia personalidad.

Las conclusiones subrayan que la inteligencia emocional es una competencia clave para el éxito empresarial. Abarca aspectos fundamentales como el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, y se manifiesta en la capacidad de los emprendedores para superar desafíos, gestionar el estrés eficazmente y liderar con persuasión. Los emprendedores con altos niveles de inteligencia emocional tienen una probabilidad significativamente mayor de alcanzar el éxito en sus iniciativas y cumplir sus objetivos personales y profesionales.

En resumen, la inteligencia emocional se revela como una herramienta indispensable en el emprendimiento, habilitando a los individuos a manejar adecuadamente sus emociones, comprender y conectarse con las de otros, y aplicar estas competencias en la toma de decisiones informadas, el establecimiento de relaciones fuertes y un liderazgo efectivo dentro de un ambiente empresarial dinámico. 



## Referencias

- Ahmetoglu, G., Leutner, F., y Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in Trait Emotional Intelligence and entrepreneurship. *Personality, and individual differences*, 51(8), 1028-1033. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.08.016>
- Ander-Egg, E. (2006). *Claves para introducirse en el estudio de las inteligencias múltiples*. Homo Sapiens.
- Anitha, J. y Swaranalatha, R. (2016). Impact of emotional intelligence on the subjective well-being of women entrepreneurs in Coimbatore city. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 1(3), 171-177. <https://bit.ly/3EoSgY>
- Bahadori, M. (2012). The Effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behavior: A Case Study in a Medical Science University. *Asian Journal of Business Management*, 4, 81-85. <https://bit.ly/46gccmJ>
- Bisquerra, A. R., Pérez-González, J. C., y García, E. (2015). *Inteligencia emocional en educación*. Síntesis.
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82. <http://www.ub.edu/grop/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., y Rhee, K. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s*. En R. Bar-On y J.D.A. Parker (Eds.). *Handbook of Emotional Intelligence* (pp.343-362). Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-016>
- Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., y Mikolajczak, M. (2013). The profile of emotional competence (PEC): Development and validation of a self-reported measure that fits dimensions of emotional competence theory. *PloS one*, 8(5), 1-8. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0062635>
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior, and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Chávez, J.M., Arizpe, M.T., y Oyervides, A. (2014). Inteligencia emocional en adolescentes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12, 1-6. [www.ride.org.mx/1-11/index.php/RIDESECUNDARIO/article/download/753/735](http://www.ride.org.mx/1-11/index.php/RIDESECUNDARIO/article/download/753/735)
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25, 5-23. <https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- Chell, E., Haworth, J., y Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*. Routledge.
- Chignel, B. (2018). *The importance of emotional intelligence in the workplace*. <https://www.ciphr.com/features/emotional-intelligence/>
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Grupo Editorial Norma.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (Cuarta edición). SAGE Publications.
- Davidson, R. (1999). The functional neuroanatomy of emotion and affective style. *Trends in cognitive sciences*, 3(1), 11-21. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(98\)01265-0](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(98)01265-0)



- Dehkordi, A.M., Sasani, A., Fathi, M.R., y Khanmohammadi, E. (2012). Investigating the effect of emotional intelligence and personality traits on entrepreneurial intention using the fuzzy Dematel method. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 286-296. [https://ijbssnet.com/view.php?u=https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_13\\_July\\_2012/35.pdf](https://ijbssnet.com/view.php?u=https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_13_July_2012/35.pdf)
- Duque, J. L. (2012). Emociones e inteligencia emocional: Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. *Revista Libre Empresa*, 9(2), 147-169. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/2979>
- Duque, J. L., García, M., y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Durnali, M., Orakci, Ş., y Khalili, T. (2023). Fostering creative thinking skills to burst the effect of emotional intelligence on entrepreneurial skills. *Thinking Skills, and Creativity*, 47. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101200>
- Feldman, L. (2018). *La vida secreta del cerebro. Cómo se construyen las emociones*. Paidós
- Foo, M. (2011). Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 375-393. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00357.x>
- Franklin, C. y Ballou, M. (2005). *Reliability and validity in qualitative research*. En Grinnell, R. & Unrau, Y. (Eds.), *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (pp. 438-449). Oxford University Press.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Aguilar.
- García-Cabrera, A., Déniz-Déniz, M., y Cuéllar-Molina, D. (2015). Inteligencia emocional y emprendimiento: Posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 65-101. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-51.ieep>
- Gautam, A. y Khurana, C. (2017). *Emotional Intelligence as Core Competency for Women Entrepreneurial Development* [Conferencia]. Proceedings of the National Conference on Development of Women Entrepreneurship, India. <https://bit.ly/3KYO2UR>
- Glaser, B. G. y Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), 1-17. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs040245>
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. AldineTransaction.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Kairós.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Kairós.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Capítulo 14. *Recolección y análisis de los datos cualitativos*. En Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Education.
- Ingram, A. E., Peake, W. O, Stewart, W., y Watson, Warren E. (2016). Emotional intelligence, interpersonal process effectiveness, and entrepreneurial performance. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 1-46. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.34>
- Kalantaridis, C. (2004). *Understanding the entrepreneur, an institutionalist perspective*. Ashgate.
- Kaliouby, R. (2020). *Girl decoded: A scientist's quest to reclaim our humanity by bringing emotional intelligence to technology*. Random House Audio. <https://bit.ly/45J0pvS>



- Kamalian, A., Yaghoubi, N., y Poori, M. (2011). Emotional Intelligence and Corporate Entrepreneurship: An empirical study. *Journal of Basic Applied Science Research*, 1(6), 471-478. <https://bit.ly/3KX0AMe>
- Katayama, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Kitsios, F., Sitaridis, I., y Kamariotou, M. (2021). *Entrepreneurial education and emotional intelligence: A state of the art review*. En Jones, P., N. Apostolopoulos, A. Kakouris, C. Moon, V. Ratten y A. Walmsley (Eds.), *Universities and Entrepreneurship: Meeting the Educational and Social Challenges* (capítulo 2, pp. 13-32). Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2040-724620210000011002/full/html>
- Kuppens, P. y Verduyn, P. (2017). Emotion dynamics. *Current Opinion in Psychology*, 17, 22-26. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.004>
- Man, T. y Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254. <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>
- Matthews, G., Zeidner, M., y Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: Science and myth*. MIT press.
- Mayer, J. D., Caruso, D., y Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 14-19. [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* En P. Salovey y D. Sluyter (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- McGrath, R. G. y Macmillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Harvard Business School Press.
- Mesquita, B., Vissers, N., y De Leersnyder, Jozefien. (2015). *Culture and emotion*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2a ed.), 542-549. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24012-9>
- Moon, T. W. y Hur, W. (2011). *Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance*. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 39(8), 1087-1096. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.8.1087>
- Morse, J. M. (2012). *Qualitative health research: Creating a new discipline*. Left Coast Press.
- Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., y Bernal, M. C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 97-104. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.004>
- O'Boyle Jr., E.H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T.H., y Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Oriarewo, G. O., Ofobruku, S. A., y Tor, Z. A. (2019). The implications of emotional intelligence on entrepreneurial performance: A discuss. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.9734/SAJSSE/2019/v3i130093>
- Palomeque, M. E., Plaza, J. J., y Tapia, N. J. (2020). La inteligencia emocional y el emprendimiento: breve acercamiento para su comprensión. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 281-287. <https://bit.ly/46ps4DA>



- Pirsoul, T., Parmentier, M., Sovet, L., y Nils, F. (2023). Emotional intelligence and career-related outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100967>
- Ranjitha, B. G. y Jebaseelan, A. U. S. (2017). Emotional intelligence–women entrepreneurs' secret weapon–A conceptual study. *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(17), 219-221. <https://bit.ly/45PwceZ>
- Rhee, R.J. y White, K.S. (2007) The Emotional Intelligence of Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 20, 409-425. <https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593408>
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, cognition, and personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santoya, Y., Garcés, M., y Tezón, M. (2018). Las emociones en la vida universitaria: análisis de la relación entre autoconocimiento emocional y autorregulación emocional en adolescentes y jóvenes universitarios. *Psicogente*, 21(40), 422-439. <https://doi.org/10.17081/psico.21.40.3081>
- Savin-Baden, M. y Major, C. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Skudiene, V., Auruskeviciene, V., Reardon, J., y Stangej, O. (2011). The effect of emotional intelligence on project outcomes. *Transformation in Business & Economics*, 10(22), 125-137. <https://bit.ly/39AeMHf>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Sullivan, L. E. (2009). *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. SAGE publications.
- Taylor, S.J., y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Timmons, J. (1989). *The entrepreneurial mind*. Brick House Publishing Company.
- Tiwari, P., Bhat, A. K., y Tikoria, J. (2017). The role of emotional intelligence and self-efficacy on social entrepreneurial attitudes and social entrepreneurial intentions. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 165-185. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371628>
- Tsai, J. L. (2017). Ideal affect in daily life: implications for affective experience, health, and social behavior. *Current Opinion in Psychology*, 17, 118-128. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.07.004>
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* ETXETA.
- Wang, C., Mundorf, N., y Salzarulo-McGuigan, A. (2022). Entrepreneurship education enhances entrepreneurial creativity: The mediating role of entrepreneurial inspiration. *The International Journal of Management Education*, 20(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100570>
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo: La comprensión de las propias emociones como una forma de lograr la comunicación óptima*. Josse-Bass.
- Zampetakis, L.A., Kafetsios, K., Bouranta, N., Dewett, T., y Moustakis, V.S. (2009). On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(6), 595-618. <https://doi.org/10.1108/13552550910995452>



- Zárate, R. y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 148-165. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.522>
- Zárate, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <https://bit.ly/44cgA44>
- Zehír, C. y Bektas, G. (2022). The intermediate relationship of self-efficiency between emotional intelligence and entrepreneurship intention. *Yıldız Social Sciences Institute Journal*, 6(1), 11-21. <https://doi.org/10.14744/ysbed.2022.00014>



Como citar:

Solís Rodríguez, F. T., y Atienzo Cárdenas, Y. G. (2024). Inteligencia emocional en emprendedores de Ciudad Juárez, México. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/DJPS9667>

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.

## Empresa panificadora en Colombia: análisis con indicadores contables y gestión del valor

*Baking company in Colombia: analysis with accounting indicators and value management*

Jorge Alberto Rivera Godoy<sup>I</sup>, Karol Sofía Segura Escobar<sup>II</sup>, Ana Yibi Juliana Urbano Noguera<sup>III</sup>

Recibido 28 de junio de 2023; aceptado 20 de marzo de 2024

### Resumen

Esta investigación se realiza en el campo de las finanzas corporativas y tiene como objetivo examinar el desempeño financiero de la empresa panificadora en Colombia en el periodo 2017 - 2021, empleando como metodología el análisis estático y de tendencias de indicadores contables y de gestión de valor que miden su crecimiento, eficiencia en el uso de activos, eficacia en el control de costos y gastos, efectividad en el logro de utilidades y el Valor Económico Agregado (EVA), que son confrontados con empresas semejantes en el ámbito nacional y del entorno global. Se encuentra que incrementa sus ventas y activos, y oscila su utilidad neta; logra rendimientos contables y crea valor económico agregado. No obstante, estos resultados son inferiores a los presentados por su par internacional, pero supera a su semejante nacional, líder en ventas, en efectividad y eficiencia. Los resultados fueron favorables, pero no muy competitivos internacionalmente.

**Palabras clave:** Administración financiera, análisis costes-beneficio, contabilidad, Industria alimentaria  
**Código JEL:** G10, M40, L66

### Abstract

This research is conducted in the field of corporate finance and aims to examine the financial performance of the bakery company in Colombia in the period 2017 - 2021, using as methodology the static and trend analysis of accounting and value management indicators that measure its growth, efficiency in the use of assets, effectiveness in the control of costs and expenses, effectiveness in the achievement of profits and Economic Value Added (EVA), which are confronted with similar companies in the national and global environment. It is found that it increases its sales and assets and fluctuates its net income; it achieves accounting returns and creates economic value added. However, these results are lower than those presented by its international peer, but it outperforms its national peer, leader in sales, in effectiveness and efficiency. The results were favorable, but not very competitive internationally.

**Keywords:** Financial administration, cost-benefit analysis, accounting, food industry  
**JEL Code:** G10, M40, L66

.....  
<sup>I</sup> Universidad del Valle, Cali, Colombia. Profesor titular, Departamento de Contabilidad y Finanzas. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Áreas de especialidad: Finanzas. Contacto: [jorge.rivera@correounivalle.edu.co](mailto:jorge.rivera@correounivalle.edu.co)  <http://orcid.org/0000-0003-2319-1674>

<sup>II</sup> Universidad del Valle, Cali, Colombia. Contadora Pública  <https://orcid.org/0009-0008-2168-6933>

<sup>III</sup> Universidad del Valle, Cali, Colombia. Contadora Pública.  <https://orcid.org/0009-0001-0148-2465>

## Introducción

La empresa panificadora colombiana ha tenido un crecimiento volátil por cambios en los patrones de producción y consumo en un contexto de alta competitividad por la política de apertura a los mercados internacionales. Existen algunos estudios económicos coyunturales que muestran cifras estadísticas de sus insumos, producción, ventas, exportaciones e importaciones, empleo (Sectorial 2021 y 2022), pero su desempeño financiero ha sido menos analizado, quedando pendiente por conocer ¿cuál ha sido su efectividad en el logro de utilidades para los inversionistas? y si ¿ha cumplido el propósito financiero de crear valor económico? Para poder resolver estas inquietudes los autores, como analistas independientes, sin conflicto de intereses asociados al desarrollo de esta investigación, plantean como objetivo evaluar el desempeño financiero de la empresa dedicada a la elaboración de productos de panadería en Colombia para el periodo comprendido entre 2017-2021.

La investigación utiliza como metodología el análisis estático y de tendencias de indicadores contables y de gestión de valor con el fin de permitir examinar el crecimiento, la eficiencia en el uso de activos, la eficacia en la gestión de costos y gastos, la estructura y el costo de capital, como factores que influyen sobre la efectividad para obtener utilidad contable y residual. Se halla que en el quinquenio prevaleció el crecimiento de las ventas y activos. Se lograron rentabilidades contables, cuyo comportamiento está alineado con la orientación del margen de utilidad; además, se creó valor económico agregado en cuatro años. Los resultados son cotejados con la empresa panificadora líder en ventas en Colombia y la empresa procesadora de alimentos en países del entorno mundial.

El contenido del presente artículo se inicia con el marco teórico, en el que se conceptúa y justifica, conforme a los avances en la administración financiera corporativa, los indicadores financieros apropiados para este estudio. Se sigue con la metodología, esbozando su enfoque, método, alcance y fuentes de información utilizadas. Después se presentan los resultados, donde se describe la empresa que elabora productos de panadería, y se analizan los indicadores de desempeño financiero de la empresa de sectores análogos en el país y en economías en el ámbito global, que sirven como referentes. Se examina el desempeño financiero de la empresa panificadora en Colombia. En la discusión, se confrontan los indicadores para cerrar con las conclusiones.

## Marco Teórico

Los indicadores de origen contable permiten medir y analizar algunas actividades financieras como el crecimiento, la eficiencia, la eficacia y la efectividad. El crecimiento de la empresa se puede dimensionar con las tendencias del activo, las ventas, y la utilidad neta (Dumrauf, 2017). “La eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos, en especial los activos operacionales, según la velocidad de recuperación del dinero invertido en cada uno de los mismos” (Ortiz, 2018, p. 223) es medida por las rotaciones de: cartera, inventario, activo fijo, activo neto operacional y activo total (Rivera, 2017). Se hallan al relacionar las ventas con cada clase de activo, excepto el inventario, donde las ventas son reemplazadas



por el costo de ventas debido a que el inventario está contabilizado a valor de costo. El cociente indica las veces que rota el activo en el periodo en que ocurrieron las ventas.

La eficacia en el control de los costos y gastos de la empresa y su efecto sobre la utilidad es medida por los márgenes de utilidad: bruta, operacional y neta (Rivera, 2017). Se hallan al relacionar cada clase de utilidad entre las ventas, y su cociente representa la utilidad que proporciona las ventas, y pueden presentarse en porcentaje. La efectividad en conseguir utilidades contables para inversores o propietarios se determina por la rentabilidad del activo (ROA) y la rentabilidad del patrimonio (ROE) respectivamente (Ross, Westerfield, Jaffe y Jordan, 2019). El ROA mide la utilidad operacional que suministra el activo, y se calcula al relacionar la utilidad operacional con el activo; mientras que el ROE mide la utilidad neta que suministra el patrimonio, y se calcula al relacionar la utilidad neta con el patrimonio.

El sistema Dupont establece que el ROA “depende de dos factores: las ventas que la empresa genera a partir de sus activos (rotación de activos) y la utilidad que obtiene por cada dólar de ventas (margen de utilidad operativa)” (Brealey, Myers, Allen y Edmans, 2023, p. 839), y se determina con su producto; en tanto que con el sistema Dupont ampliado se muestra que el ROE depende de tres factores: rotación de activos, margen de utilidad neta y multiplicador del capital contable<sup>4</sup> (Brigham y Ehrhardt, 2018). Es decir, la efectividad expresada por el ROA resulta de multiplicar la eficiencia por la eficacia; mientras que la efectividad mostrada por el ROE surge de multiplicar la eficiencia por la eficacia y por el apalancamiento financiero (Rivera, 2017).

Los indicadores que tienen como fuente de información los registros contables son cuestionados porque estos datos pueden verse afectados por las políticas contables adoptadas (Atrill, 2017), por estar expuestos a ser manipulados (Salaga, Bartosova y Kicova, 2015), porque incluyen actividades empresariales no propias de su razón de ser (Haro y Monzón, 2020). Así también, por no tener en cuenta el riesgo, ni el costo de capital propio (Stern y Willette, 2014), que han motivado el surgimiento de modelos de gerencia basados en el valor, que evalúan el desempeño financiero de la empresa mediante el cálculo y análisis de utilidad residual; en donde el EVA es el más reconocido (Dobrowolski, Drozdowski, Panait y Babczuk, 2022).

El EVA resulta de restar a la utilidad operacional después de impuestos (UODI), el cargo de capital (Stewart, 2000), que para un período  $t$  sería:

$$EVA_t = UODI_t - \text{Cargo de capital}_t, \quad [1]$$

El cargo de capital en el período  $t$  es equivalente a:

$$\text{Cargo de capital}_t = (ANO_t)(K_o_t), \quad [2]$$

$ANO_t$  representa el activo neto operacional del período  $t$ , que resulta de sumar el capital de trabajo neto operativo ( $KTNO_t$ ) con el activo fijo neto operacional ( $AFNO_t$ ):

.....

<sup>4</sup> También denominado apalancamiento financiero, que resulta de relacionar el activo con el patrimonio.

$$ANO_t = KTNO_t + AFNO_t \quad [3]$$

El  $KTNO_t$  revela la diferencia entre el activo corriente operacional y el pasivo a corto plazo sin costo explícito. El  $AFNO_t$  resulta de sustraer la depreciación al activo fijo operacional.

El  $Ko_t$  simboliza el costo promedio ponderado de los recursos financieros en el período  $t$ ; de acuerdo con Modigliani y Miller (1963, p. 441) se halla así:

$$Ko_t = Ke(1 - L) + Ki(1 - t)L, \quad [4]$$

En donde  $Ke$  representa el costo del patrimonio<sup>5</sup>.  $L$  simboliza el endeudamiento utilizado para financiar el  $ANO$ .  $Ki$  significa la tasa de interés del pasivo, pero como los intereses poseen escudo fiscal, el costo de la deuda sería  $Ki(1 - t)$ ; donde  $t$  es la tasa de impuestos de la empresa.

Stewart (2000) presenta otra forma de calcular el EVA:

$$EVA = (ANO_t) [(UAIIt) (1 - t) / (ANO_t) - (Ko_t)] \quad [5]$$

En donde  $(UAIIt)(1 - t)/ANO_t$  representa el rendimiento después de impuestos del activo neto operacional; y su diferencia con el costo promedio ponderado de capital, se le conoce como el porcentaje de utilidad o pérdida residual, dependiendo si es positivo o negativo.

Este rendimiento puede descomponerse en dos factores: el margen de utilidad operacional después de impuestos  $(UAIIt)(1 - t)/ventas_t$  y la rotación del activo neto operacional  $ventas_t/ANO_t$ , manteniendo su equivalencia:

$$(UAIIt)(1 - t)/ANO_t = [(UAIIt)(1 - t)/ventas_t] [ventas_t/ANO_t] \quad [6]$$

El valor actual de los EVAs de varios periodos se conoce como el Valor de Mercado Agregado  $VMA$  (Stewart, 2019); que puede enunciarse así:

$$VMA = \sum_{j=1}^{j=n} EVA_j / (1 + Koj)^j \quad [7]$$

El EVA que crea el activo neto operacional es igual a:

$$EVA_t / ANO_t \quad [8]$$

## Metodología

Se usó como método el análisis estático y de tendencias de indicadores contables (Zutter y Smart, 2019) y de gerencia del valor apropiados para examinar el desempeño financiero de la empresa panificadora bajo un enfoque de investigación cuantitativo. Los indicadores contables seleccionados fueron aquellos que miden el crecimiento, la eficiencia, la eficacia y la efectividad, mientras que los indicadores de gestión del valor elegidos fueron el valor económico agregado, el valor de mercado agregado y el EVA del ANO.

.....

<sup>5</sup> Como las empresas panificadoras no cotizan en la bolsa de valores, se aplica la metodología del CAPM de Pure Play (Rivera y Alarcón, 2012) para hallar el  $Ke$ .

Estos indicadores se calcularon con base en los estados financieros de panaderías colombianas en el período 2017-2021, obtenidos de EMIS Professional (2022) y Superintendencia de Sociedades (2022) para un promedio de 94 empresas panificadoras distribuidas así: 74 panaderías para el 2017; 96 para el 2018; 104 para el 2019; 101 para el 2020 y 94 para el 2021<sup>6</sup>. Se realizaron confrontaciones con empresas de sectores semejantes en el ámbito nacional e internacional mediante el cálculo y análisis de indicadores de desempeño financiero tomados de la Revista Dinero (2018, 2019, 2020, 2021 y 2022) y de Damodaran (2022).

## Resultados

En esta sección se identifica las actividades de la empresa dedicada a la elaboración de productos de panadería. Se analiza el desempeño financiero de fábricas de sectores referentes en el contorno nacional e internacional. Al final se hace un diagnóstico financiero de dicha empresa en Colombia.

### Descripción de la empresa dedicada a la elaboración de productos panadería en Colombia

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, esta manufactura hace parte de la clase 1081 que tiene como principales actividades la preparación de pan, panecillos, pasteles, tortas, tartas, tostadas, galletas, productos de pastelería, bizcochos empacados, aperitivos, tortillas de maíz o trigo, rollos, buñuelos, arepas y productos de panadería congelados (DANE, 2020).

De acuerdo con el DANE (2023a) el número de establecimientos que manufacturan productos de panadería en Colombia en el período 2017-2021 ha venido disminuyendo, pues en la encuesta realizada pasaron de 473 en el 2017 a 400 en el 2021, y cuyo promedio en el quinquenio fue de 432 fábricas panaderas, que representa el 5,7% de la industria manufacturera, con variaciones no superiores al 0,2%; de otro lado, el personal ocupado aumentó hasta el 2018, luego disminuyó, y su promedio fue de 28.977 personas, equivalente al 4,2% del empleo generado por la industria manufacturera, con oscilaciones que no superaron el 0,2% (Tabla 1).

El crecimiento promedio de la industria de productos de panadería, de molinería, macarrones y de alimentos preparados para animales en el periodo 2017-2021 fue de 1,4%, con un decrecimiento anual que va de 2,3% en el 2017 a -2,9% en el 2021, salvo en el 2019 que creció 4,3%; tendencia que no fue afín al comportamiento del PIB que creció, con una caída en el 2020, y cuyo promedio fue de 2,2%. Su contribución al PIB estuvo alrededor del 0,53% (Tabla 1).

.....

<sup>6</sup> Se tomaron todas las empresas que reportaron estados financieros a la Superintendencia Sociedades, que es una entidad oficial, más aquellas que tienen informes financieros en EMIS profesional, que es una entidad privada, que presenta informes financieros de más de 703.000 empresas colombianas de todos los sectores económicos, con las que se pudo obtener una población promedio de 330 empresas. De las cuales se apartaron aquellas empresas que mostraban estados financieros resumidos, donde no se identificaban cuentas requeridas para este estudio, quedando una población depurada promedio de 94 empresas.

**TABLA 1. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA: ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEOS CON RELACIÓN AL SECTOR MANUFACTURERO EN COLOMBIA Y PRODUCCIÓN CON RELACIÓN AL PIB**

	2017	2018	2019	2020	2021	promedio
No. establecimientos	473	444	430	415	400	432
% de establecimientos	5,8	5,6	5,6	5,7	5,6	5,7
No. empleos	29.371	29.933	30.475	27.793	27.312	28.977
% de empleos	4,1	4,2	4,3	4,2	4,0	4,2
Crecimiento de elaboración de productos de panadería* (%)	2,3	1,4	4,3	1,9	-2,9	1,4
Participación de la elaboración de productos de panadería* con relación al PIB (%)	0,52	0,51	0,52	0,57	0,50	0,53
Crecimiento del PIB (%)	1,4	2,6	3,2	-7,3	11,0	2,2

Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2023a y 2023b).

Nota: \*Además incluye elaboración de productos de molinería, almidones y macarrones y de harina similares, y elaboración de alimentos preparados para animales.

## Empresas referentes de elaboración de alimentos

Los indicadores de desempeño financiero de un promedio de 23 empresas panificadoras de mayores ventas en Colombia en el periodo 2017-2021 se presentan en la Tabla 2. Los indicadores de crecimiento como las ventas, activos y utilidad neta fluctuaron con diferente frecuencia. Las ventas decayeron en el primer año, pero luego crecieron; la utilidad neta se redujo hasta el 2019, pero aumentó posteriormente. Mientras que los activos cambiaron de orientación cada año. Los promedios de indicadores fueron: ventas (\$186.118 MM), activos (\$225.907 MM) y utilidad neta (\$9.734 MM). Ver Tabla 2, parte a.

**TABLA 2. INDICADORES CONTABLES DE LA EMPRESA PANIFICADORA COLOMBIANA DE MAYORES VENTAS**

Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	promedio
No. Empresas	18	23	23	26	24	23
a. crecimiento (MM\$)						
Ventas	185.814	159.177	179.180	184.195	222.220	186.118
Activos	251.319	195.106	230.011	207.054	246.044	225.907
Utilidad neta	11.932	8.593	8.040	9.581	10.526	9.734
b. indicadores contables						
Rotación activos (veces) <sup>1</sup>	0,74	0,82	0,78	0,89	0,90	0,83
Margen neto (%) <sup>2</sup>	6,4	5,4	4,5	5,2	4,7	5,2
Apalancamiento financiero (%) <sup>3</sup>	188,8	186,7	207,4	192,5	190,9	193,2
ROE (%) <sup>4</sup>	9,0	8,2	7,2	8,9	8,2	8,4

Fuente: Elaboración propia, con información de la Revista *DINERO* (2018, 2019, 2020, 2021 y 2022).

Nota: MM\$ significa cantidad en millones de COP.

Desviación estándar: <sup>1</sup>σ = 0,07 veces <sup>2</sup>σ = 0,7% <sup>3</sup>σ = 8,2% <sup>4</sup>σ = 0,7%

Los inductores del rendimiento del patrimonio presentaron los siguientes comportamientos: La rotación de activos aumentó, salvo en el 2019 que disminuyó; su promedio fue de 0,83 veces. El margen neto cayó, excepto en el 2020 donde subió; su promedio fue de 5,2%. El apalancamiento financiero disminuyó, menos en el 2019 donde aumentó; su promedio fue de 193,5%. El rendimiento del patrimonio decayó con una corrección en el 2020 donde aumentó; lo cual deja un promedio de 8,4% en el quinquenio. La relación directa entre el ROE y el margen de utilidad neta evidencia que el comportamiento de la efectividad estuvo más ligada a la orientación de la eficacia en la gestión de erogaciones; ambas fueron mayores en el 2017 y menores en el 2019, elevada por un apalancamiento financiero positivo (Tabla 2, parte b.).

Los indicadores de desempeño financiero de la empresa procesadora de alimentos en el medio global para un promedio de 1.293 firmas en el período 2017-2021 se exhiben en la Tabla 3. Las ventas, los activos y la utilidad neta aumentaron con una corrección a la baja en 2020 en el segundo y en el 2019 en el tercer indicador. Los promedios fueron: ventas (\$1.016 MMUS), activos (\$582 MMUS) y utilidad neta (\$56 MMUS). Ver Tabla 3, parte a.

**TABLA 3. INDICADORES DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS EN EL MEDIO GLOBAL**

	2017	2018	2019	2020	2021	promedio
No. de empresas	1.270	1.234	1.262	1.322	1.377	1.293
a. crecimiento (MMUS\$)						
Ventas	972	996	1.004	1.031	1.075	1.016
Activos	525	573	606	599	610	582
Utilidad neta	53	59	39	61	66	56
b. indicadores contables						
ROE (%) <sup>1</sup>	12,2	12,5	7,9	13,0	13,6	11,8
Rotación activos (veces) <sup>2</sup>	1,85	1,74	1,66	1,72	1,76	1,75
Margen neto (%) <sup>3</sup>	5,5	5,9	3,8	6,0	6,2	5,5
Apalancamiento financiero (%) <sup>4</sup>	119,7	121,6	124,8	127,0	124,6	123,5
c. indicadores de gestión de valor						
EVA (MMUS\$)	39	29	37	54	51	42
UODI (MMUS\$)	73	72	72	84	84	77
Cargo de capital (MMUS\$)	35	42	35	29	33	35
ANO (MMUS\$)	525	573	606	599	610	582
Ko (%) <sup>5</sup>	6,7	7,4	5,8	4,9	5,4	6,0
UODI/ANO (%) <sup>6</sup>	14,0	12,5	11,9	14,0	13,8	13,2
Utilidad o pérdida residual (%) <sup>7</sup>	7,3	5,1	6,1	9,1	8,4	7,2
VMA a 1-1-2017 (MMUS\$)	185					
EVA/ANO	0,07	0,05	0,06	0,09	0,08	0,07

Fuente: Elaboración propia con base en DAMODARAN (2022).

Nota: MMUS\$ significa cantidad en millones de dólares americanos.

Desviación estándar: <sup>1</sup>σ = 2,2% <sup>2</sup>σ = 0,07 veces <sup>3</sup>σ = 0,9% <sup>4</sup>σ = 2,9% <sup>5</sup>σ = 1,0% <sup>6</sup>σ = 1,0% <sup>7</sup>σ = 1,6%

Los factores del rendimiento del patrimonio mostraron las siguientes orientaciones: la rotación de activos varió cada bienio, y su promedio fue de 1,75 veces; el margen neto subió, aunque con un descenso en el 2019, y su promedio fue de 5,5%; mientras que el apalancamiento financiero creció, pero cayó en el último año, su promedio fue de 123,5%.

El rendimiento del patrimonio aumentó, con una caída en el 2019, y logró un promedio de 11,8%; con lo que se puede deducir que el comportamiento de la efectividad en la consecución de ganancias a los propietarios sigue la tendencia de la eficacia en el control de costos y gastos (Tabla 3, parte b.).

La empresa procesadora de alimentos en el medio global creó valor económico agregado con caídas al comienzo y final del quinquenio, y su promedio fue de \$42 MMUS. Al revisar los inductores, se observó que el EVA tuvo una relación negativa con el cargo de capital y el costo de capital, y fue poco afín a las orientaciones de la UODI, que cambió cada bienio, del indicador UODI/ANO, que descendió, pero con una subida en el 2020, y del ANO que aumentó, aunque con una caída en el 2020. Los promedios fueron así: cargo de capital (\$ 35 MMUS), Ko (6,0%), UODI (\$77 MMUS), UODI/ANO (13,2%) y ANO (\$582 MMUS).

Como la UODI fue mayor al cargo de capital se creó EVA cada año; lo que fue ratificado por la diferencia entre los indicadores UODI/ANO y Ko, que produjo un porcentaje de utilidad residual anual. En promedio se generó 0,07 US de EVA por cada dólar invertido en activos netos operacionales. En el quinquenio la creación de valor fue de \$185 MMUS a valor de 01.01.2017 (parte c. de la Tabla 3).

## Desempeño financiero de la empresa panificadora en Colombia

En este apartado se analiza para el periodo 2017-2021, el crecimiento, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y el valor económico agregado de la empresa panificadora en Colombia. Las ventas y activos crecieron, salvo por un declive en el 2018, en tanto que la utilidad neta aumentó al comienzo y final del periodo, aunque disminuyó en el interludio. Los promedios de las ventas, activos y utilidad neta fueron respectivamente de \$53.356 MM, \$45.162 MM y \$1.571 MM (parte a. de la Tabla 4).

Los comportamientos de los indicadores de eficiencia fueron disímiles. La rotación de cartera aumentó, excepto una caída en el 2020; la rotación de inventarios disminuyó, interrumpido con un aumento en el 2020; la rotación del activo fijo disminuyó, y solo aumentó en el último año; mientras que la rotación de activos fluctuó cada año. Las mayores eficiencias en la gestión de inventarios (9,23 veces), de activos (1,19 veces), de cartera (10,12 veces) y del activo fijo (1,75 veces) tuvieron lugar en el 2017 en las dos primeras y en el 2021 en las dos últimas. Las menores eficiencias en la administración del activo fijo (1,65 veces), de activos (1,16 veces), de inventarios (7,95 veces) y de cartera (8,83 veces) se presentaron en el 2020 en las dos primeras, en el 2021 en la tercera y en el 2017 en la cuarta, como se observa en la parte b. de la Tabla 4. En orden descendente los promedios anuales (en veces) fueron: 9,65 en la rotación de cartera; 8,88 en la rotación de inventario; 1,69 en la rotación del activo fijo y 1,18 en la rotación de activos.

**TABLA 4. INDICADORES CONTABLES DE LA EMPRESA PANIFICADORA EN COLOMBIA**

	2017	2018	2019	2020	2021	promedio
a. Crecimiento (MM\$)						
Ventas	58.694	48.343	49.219	49.855	60.670	53.356
Activos	49.159	40.915	41.386	43.104	51.246	45.162
Utilidad neta	1.367	2.805	1.171	805	1.707	1.571

b. Eficiencia (veces)						
Rotación cartera	8,83	9,39	10,09	9,83	10,12	9,65
Rotación inventario	9,23	9,08	8,94	9,22	7,95	8,88
Rotación activo fijo	1,71	1,66	1,69	1,65	1,75	1,69
Rotación activos <sup>1</sup>	1,19	1,182	1,189	1,16	1,18	1,18
c. Eficacia (%)						
Margen bruto	35,8	36,7	36,1	33,4	33,3	35,1
Margen operacional	4,0	5,3	4,5	3,5	4,3	4,3
Margen neto <sup>2</sup>	2,3	5,8	2,4	1,6	2,8	3,0
d. Apalancamiento financiero (%)						
Activo/patrimonio <sup>3</sup>	279,8	259,6	281,6	286,2	275,9	276,6
e. Efectividad (%)						
ROA	4,8	6,2	5,3	4,0	5,1	5,1
ROE <sup>4</sup>	7,8	17,8	8,0	5,3	9,2	9,6

Fuente: Elaboración propia con base en EMIS PROFESSIONAL (2022) y SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES (2022).

Nota: MM\$ significa cantidad en millones de COP

Desviación estándar: <sup>1</sup>  $\sigma$  = 0,01 veces <sup>2</sup>  $\sigma$  = 1,6% <sup>3</sup>  $\sigma$  = 10,2% <sup>4</sup>  $\sigma$  = 4,8%

Las orientaciones de los indicadores de eficacia fueron semejantes: aumentaron en el primer y último año, y disminuyeron en el intermedio, excepto el margen bruto que siguió disminuyendo al final. Las mayores eficacias en el control de costos de producción (36,7%), de costos-gastos operacionales (5,3%) y de costos-gastos totales (5,8%) ocurrieron en el 2018; en contraste, las menores eficacias sucedieron en su orden en el 2020 para las dos últimas (3,5% y 1,6%) y en el 2021 (33,3%) para la primera. Al cotejar los promedios del margen bruto (35,1%) con el margen operacional (4,3%) y con el margen neto (3,0%) se encuentra que los costos de ventas representaron el 64,9%, las erogaciones operacionales el 30,7% y el neto de actividades no operacionales el 1,3% (parte c. Tabla 4). El apalancamiento financiero cayó al inicio y final del quinquenio, y subió en el interludio; su mayor y menor valor se presentó en el último bienio: 2020 (286,2%) y 2021 (275,9%), y su promedio fue de 276,6% (parte d. Tabla 4). Los indicadores de efectividad tuvieron idénticas orientaciones: se elevaron al inicio y final del quinquenio, y descendieron en años intermedios; sus mayores y menores valores tuvieron lugar en el 2018 y en el 2020: ROA (6,2% y 4,0%) y ROE (17,8% y 5,3%).

El ROA promedio de los cinco años fue de 5,1%, resultado de la multiplicación del margen operacional (4,3%) por la rotación de activos (1,18 veces); guardando una relación directa con el margen operacional, en las que las mayores y menores eficacias y efectividades se presentaron en idénticos años; con lo que se puede deducir que el comportamiento de la efectividad en la consecución de utilidades operacionales en la panadería colombiana estuvo más cercana a la orientación de la eficacia en el control de erogaciones operacionales.

Por otra parte, el ROE promedio fue de 9,6%, resultado de la multiplicación del margen neto (3,0%), por la rotación del activo total (1,18 veces) y por el apalancamiento financiero (276,6%); manteniendo una relación directa con el margen neto, y coincidiendo los años de mayor y menor eficacia y efectividad; igualmente, el ROE fue incrementado por un

apalancamiento financiero positivo; con lo que se puede inferir que el comportamiento de la efectividad en la obtención de utilidades netas en las panaderías colombianas tuvo una importante influencia en la orientación de la eficacia en el control de erogaciones totales, que fue amplificado por el apalancamiento financiero.

El ROE promedio (9,6%) fue superior al del ROA promedio (5,1%) debido al efecto de un apalancamiento financiero positivo (parte e. Tabla 4). La empresa panificadora colombiana creó EVA en los últimos cuatro años, y su promedio fue de \$130 MM. El EVA aumentó al inicio y final del quinquenio, y disminuyó en el intermedio. El EVA fue negativo en el 2017 (\$-173 MM), pero llegó a un valor positivo en el siguiente año (\$256 MM), aunque en el siguiente bienio se redujo hasta llegar a \$ 41 MM en el 2020, sin embargo, el 2021 vuelve a subir (\$360 MM).

El comportamiento del EVA es similar a la orientación de la UODI, concordado los años de sus picos bajos (2017) y altos (2021); pero no fue así con el cargo de capital que se redujo hasta el penúltimo año, para luego crecer en el último. Los promedios de UODI y cargo de capital fueron de \$1.590 MM y \$1.420 MM, como la diferencia fue positiva, indica que en promedio se creó valor económico agregado. La orientación del cargo de capital resultó de la combinación de las tendencias del ANO y el Ko. El ANO creció, después de una caída en el 2018, al contrario del Ko que decreció, pero en el último año aumentó. El promedio del ANO fue de \$20.042 MM y del Ko 7,1% (Tabla 5).

**TABLA 5. INDICADORES DE GESTIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA PANIFICADORA EN COLOMBIA**

	2017	2018	2019	2020	2021	promedio
EVA (MM\$)	- 173	256	164	41	360	130
UODI (MMUS\$)	1.590	1.702	1.481	1.175	1.799	1.549
Cargo de capital (MM\$)	1.763	1.446	1.317	1.133	1.439	1.420
ANO (MM\$)	21.438	18.944	17.232	20.047	22.547	20.042
Ko (%) <sup>1</sup>	8,2	7,6	7,6	5,7	6,4	7,1
UODI/ANO (%) <sup>2</sup>	7,4	9,0	8,6	5,9	8,0	7,8
Margen UODI (%)	2,7	3,5	3,0	2,4	3,0	2,9
Rotación ANO (veces)	2,74	2,55	2,86	2,49	2,69	2,66
Utilidad o pérdida residual (%) <sup>3</sup>	-0,8	1,4	0,9	0,2	1,6	0,7
VMA a 1-1-2017 (MM\$)	477					
EVA/ANO	-0,01	0,01	0,01	0,00	0,02	0,01

Fuente: Elaboración propia con base en EMIS PROFESSIONAL (2022), SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES (2022) Y DAMODARAN (2022).

Notas: MM\$ significa cantidad en millones de COP.

<sup>1</sup>  $\sigma$  = 1,1%.

<sup>2</sup>  $\sigma$  = 1,2%.

<sup>3</sup>  $\sigma$  = 1,0%.

El EVA y los indicadores UODI/ANO y UODI/ventas mantuvieron una relación directa; lo que muestra que la orientación de la eficacia en el control de erogaciones operacionales impera sobre la tendencia de su valor económico agregado. El promedio del UODI/ANO (7,8%) fue superior al promedio del Ko (7,1%), lo que origina un porcentaje de utilidad

residual del 0,7%, que confirma en términos relativos el motivo por el cual se creó en promedio EVA. El VMA de la empresa panificadora colombiana al 01.01.2017 fue de \$477 MM, que ratifica que en el periodo evaluado se creó valor, y revalida los resultados favorables de los indicadores contables de desempeño financiero, como las utilidades, los márgenes y los rendimientos (Tabla 5).

## Discusión

En esta sección se contrastan los indicadores de desempeño financiero que miden el crecimiento, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y el valor económico agregado de la empresa panificadora colombiana (EPC) con los de la empresa panificadora colombiana de mayores ventas (EPCV) y de la empresa procesadora de alimentos en el medio global (EPAG).

### Crecimiento

El único indicador que presentó un comportamiento semejante en las tres agrupaciones fue las ventas, que aumentó siempre en la EPAG, y, después de una caída en el 2018, en las dos agrupaciones colombianas. Los activos aumentaron en la EPC y la EPAG, con caídas en el 2018 en la EPC y en el 2020 en la EPAG, pero oscilaron en la EPCV. La utilidad neta fluctuó en diferentes frecuencias en los dos grupos nacionales, y creció con una caída en el 2019 en la empresa foránea (Tablas 2, 3 y 4).

### Eficiencia

La orientación de la rotación de activos no fue similar en los tres grupos. El promedio de este indicador fue menor en los grupos colombianos, en particular en la EPCV donde fue más bajo; pero su dispersión fue menor en la EPC ( $\sigma = 0,01$  veces) en relación con las de la EPCV y de la EPAG que fueron iguales ( $\sigma = 0,07$  veces); con lo que se puede deducir que la EPC mantuvo una eficiencia intermedia, pero más estable, en el empleo de los activos en relación con sus pares nacional e internacional (Tablas 2,3 y 4).

### Eficacia

Los márgenes netos de los tres grupos difirieron en su comportamiento. El promedio de este indicador fue menor en los grupos colombianos, en especial en la EPC donde fue más bajo; además la dispersión fue mayor en la EPC ( $\sigma = 1,6\%$ ) en relación con la EPAG ( $\sigma = 0,9\%$ ) y la EPCV ( $\sigma = 0,7\%$ ); con lo que se puede concluir que la EPC fue la menos eficiente e inestable en el control de erogaciones (Tabla 2, 3 y 4).

### Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero tuvo tendencias diferentes en los tres grupos. El promedio de este indicador fue mayor en los grupos colombianos, en especial en la EPC donde fue más alto; además, la dispersión fue más alta en la EPC ( $\sigma = 10,2\%$ ) en relación con la EPCV ( $\sigma = 8,2\%$ ) y la EPAG ( $\sigma = 2,9\%$ ), lo que muestra que la EPC hace mayor uso del apalancamiento financiero, pero de manera más inestable, contrario al menor uso y estabilidad que se presentó en la EPAG (Tablas 2, 3 y 4).



## Efectividad

El rendimiento del patrimonio presentó orientaciones diferentes en los tres grupos. Al cotejar el ROE promedio de la EPC (9,6%) con el de la EPCV (8,4%), y el de la EPAG (11,8%) se observa una superioridad de la empresa en el medio global, aunque con una estabilidad intermedia ( $\sigma = 2,2\%$  contra a una  $\sigma = 0,7\%$  en la EPCV, y una  $\sigma = 4,8\%$  en la EPC) debido a que su margen neto y rotación de activos fueron superiores y con una estabilidad intermedia.

Al confrontar el ROE promedio de los dos grupos colombianos se halló que fue mayor en la EPC, pero con mayor dispersión en virtud de que su rotación de activos y apalancamiento financiero fueron superiores (en promedio 1,18 veces y 276,6% frente a 0,83 veces y 193,2% en la EPCV) y con una mayor desviación estándar del apalancamiento financiero ( $\sigma = 10,2\%$  frente  $\sigma = 8,2\%$  en la EPCV). Ver Tablas 2,3 y 4.

Lo anterior demuestra que la mayor efectividad en la obtención de beneficios para los propietarios en el periodo 2017-2021 por parte de la EPC en comparación con la EPCV fue debido a su mayor eficiencia en el uso de activos y al uso de un mayor apalancamiento financiero positivo; pero las agrupaciones colombianas fueron menos eficientes y eficaces que su par global.

## Valor económico agregado

El EVA fue positivo en los últimos cuatro años en la EPC y en todos los años en la EPAG, pero sus orientaciones fueron inversas. Al inspeccionar sus inductores se halló que el promedio de UODI/ANO en la EPC (7,8%) fue inferior al de la EPAG (13,2%), además, el promedio del costo de capital en la EPC (7,1%) fue superior al de la EPAG (6,0%), originando un porcentaje de utilidad residual de 0,7% en la EPC y del 7,2% en la EPAG. Los inductores del EVA fueron más inestables en la EPC como se puede corroborar al contrastar la  $\sigma$  del indicador UODI/ANO (1,2% en la EPC versus 1,0% en la EPAG), y la  $\sigma$  del Ko (1,1% en la EPC versus 1,0% en la EPAG). La creación de EVA por lo invertido en activos netos operacionales fue menor en la EPC (0,01) con relación a la EPAG (0,07). Ver Tablas 3 y 5.

## Hallazgos e implicaciones

En esta investigación se halla que la empresa panificadora colombiana creó valor en el período 2017-2021 porque el promedio de la rentabilidad después de impuestos del activo neto operacional superó el promedio del costo de capital. Además, los indicadores contables de desempeño financiero presentaron resultados favorables. No obstante, cuando se compara con los indicadores tradicionales contables de desempeño financiero de su par global se encuentra que fue menos eficiente, eficaz y efectiva. Cuando se contrasta con los indicadores de gestión de valor de su referente internacional se observa que fue menos efectiva en la obtención de utilidades operacionales después de impuestos con la inversión realizada en activos netos operacionales. El costo de los recursos financieros fue más alto.

Lo anterior reduce su competitividad ante la empresa foránea. Al revisar los dos grupos colombianos se observa que la empresa panificadora colombiana fue más efectiva que su

homóloga líder en ventas, debido a que fue más eficiente y usó un mayor apalancamiento financiero positivo, con lo cual contrarrestó su menor eficacia (ver Figura 1).

**FIGURA 1: COMPARATIVO DE INDICADORES DEL DESEMPEÑO FINANCIERO**

ROE (%)	=	Margen neto (%)	x	Rotación de activos (veces)	x	Apalancamiento financiero (%)
Mayor en EPAG		Mayor		Mayor		Menor
Intermedio en EPC	=	Menor	x	Intermedio	x	Mayor
Menor en EPCV		Intermedio		Menor		Intermedio
Utilidad residual (%)	=	UODI/ANO (%)	-	Ko (%)		
Mayor en EPAG	=	Mayor	-	Menor		
Menor en EPC		Menor		Mayor		

Fuente: Elaboración propia

Es pertinente complementar los hallazgos de esta investigación dando cabida a otras variables que fueron omitidas por el alcance de este estudio, por ejemplo, la naturaleza jurídica, el tamaño por activos y la edad.

## Conclusiones

El estudio del desempeño financiero en el período 2017-2021 de la empresa panificadora colombiana encontró un incremento de sus ventas y activos después de la caída en el 2018; y un aumento de la utilidad neta al inicio y final, con un descenso en el intermedio. Solo el comportamiento de las ventas de la panificadora líder en ventas tuvo una directriz similar, pero ninguno fue afín al presentado por la empresa análoga en el medio global.

Los rendimientos de los activos y del patrimonio de la EPC fueron positivos y con tendencias afines, además, mantuvieron relaciones directas con la eficacia en el control de erogaciones operacionales y totales respectivamente; esta última fue ampliada por un apalancamiento financiero positivo. En el quinquenio la EPC resultó ser más efectiva que la EPCV, ya que su ROE promedio fue de 9,6% frente a un 8,4% de la EPCV; debido a su mayor eficacia en el uso de activos y a su mayor apalancamiento financiero positivo, que subsanaron su menor eficacia en el control de costos y gastos. No obstante, el ROE de la EPC fue menos estable.

Asimismo, se halló que la EPAG fue más efectiva que los dos grupos colombianos, por ser más eficaz en el control de erogaciones totales y más eficiente en el empleo de activos; además, estos tres indicadores fueron más estable. De otro lado se encontró que la empresa panificadora colombiana creó valor agregado en últimos cuatro años, y en promedio, porque el rendimiento exigido por los inversionistas fue sobrepasado por la rentabilidad después de impuestos del activo neto operacional. El comportamiento del EVA mantuvo una relación directa con el rendimiento después de impuestos del activo neto operacional y con el margen de utilidad operacional después de impuestos, reafirmando la importancia de la eficacia en el control de erogaciones sobre la efectividad y logro de utilidades residuales.

Asimismo, se encontró que la EPAG creó EVA en cada año, logrando un porcentaje de utilidad residual más alta y una mayor generación de EVA por cada unidad monetaria invertida que las obtenidas por la EPC. Aunque los resultados de la empresa panificadora colombiana fueron favorables internamente y en comparación con su par nacional, en el contexto internacional muestra desventajas en su eficiencia, eficacia y efectividad; los cuales ameritan ser ampliados en futuras investigaciones, que al menos se podría tratar en dos frentes: profundizar en cada uno de los indicadores evaluadores o ampliar el análisis para grupos de empresas panificadoras homogéneas en tamaño por activos, edad y naturaleza jurídica. 



## Referencias

- Atrill, P. (2017). *Financial Management for Decision Maker* (8a ed.). Pearson Educación.
- Brealey, R., Myers, S., Allen, F. y Edmans, A. (2023). *Principles of corporate finance* (14ª ed.). New York: McGraw- Hill.
- Brigham, E. y Ehrhardt, M. (2018). *Finanzas corporativas. Enfoque central* (1ª ed.). Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2022). Archived data-Return measures [Base de datos en línea]. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DANE (2020). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia. CIU Rev. 4 A.C.* [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciu/CIU\\_Rev\\_4\\_AC2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciu/CIU_Rev_4_AC2020.pdf)
- DANE (2023a). *Encuesta anual manufacturera. Anexos principales variables 2017-2021.* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>
- DANE (2023b). *Producto Interno Bruto desde el enfoque de la producción a precios constantes I trimestre 2023.* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., Panait, M. y Babczuk, A. (2022). ¿Can the economic value added be used as the universal financial metric? *Sustainability*, 14, 2967. <https://doi.org/10.3390/su14052967>
- Dumrauf, G. (2017). *Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano* (3a ed.). Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- EMIS professional (2022). ISI Emerging Markets Group [Base de datos]. <https://www-emis-com.bd.univalle.edu.co/php/dashboard?>
- Haro, D. y Monzón, R. (2020). Valor económico agregado como indicador en la gestión de negocios en las empresas. *Yachana, revista científica*, 9(2),39-49.
- Modigliani, F. y Miller, M. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American Economic Review*, 53, 433-443.
- Ortiz, H. (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF* (16ª ed.). Universidad Externado de Colombia.
- Revista Dinero (2018, junio 21). *Ranking 5 mil empresas*,544, 93-94.
- Revista Dinero (2019, junio 28). *Ranking 5 mil empresas*,568, 87.
- Revista Dinero (2020, septiembre 18). *Ranking 5 mil empresas*,598,71.
- Revista Dinero (2021, julio 25). *Ranking 5 mil empresas*,2045,49.
- Revista Dinero (2022, septiembre 10). *Ranking 5 mil empresas*,2012,61.



- Rivera, J. (2017). *Introducción a la administración financiera: fundamentos y aplicaciones para crear valor (2ª reimpresión)*. Universidad del Valle.
- Rivera, J. y Alarcón, D. (2012). El cargo de capital en la evaluación del desempeño financiero de empresas innovadoras de confecciones de Cali. *Estudios Gerenciales*, 38(123),85-100. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70206-1](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70206-1)
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. y Jordan, B. (2019). *Corporate finance* (12th. ed.). McGraw-Hill Education.
- Salaga, J., Bartosova, V. y Kicova, E. (2015). Economic value added as a measurement tool of financial performance. *Procedia Economics and Finance*, 26, 484-489. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00877-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00877-1)
- Sectorial (2021). *Colombia -Informe sector industria panificadora- diciembre*. <https://www-emis-com.bd.univalle.edu.co/php/url-sharing/route?url=fe07ec920401397c&>
- Sectorial (2022). *Colombia -Informe sector industria panificadora- diciembre*. <https://www-emis-com.bd.univalle.edu.co/php/url-sharing/route?url=932ff25f0401397c&>
- Superintendencia de Sociedades. (2022). Reportes masivos. *Sistema Integrado de Información Societaria (SIIS)*. <https://siis.ia.supersociedades.gov.co/>
- Stern, J., y Willett, J. (2014). A Look Back at the Beginnings of EVA and Value Based Management: An Interview with Joel M. Stern. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 39-46. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2422149](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2422149)
- Stewart, B. (2000). *En busca del valor*. Ediciones Gestión 2000.
- Stewart, B. (2019). EVA, not EBITDA: A new financial paradigm for private equity firms. *Journal of Applied Corporate Finance*,31(3), 103-115.
- Zutter, C. y Smart, S. (2019). *Principles of managerial finance brief* (8a ed.). Pearson.





Como citar:

Rivera Godoy, J. A., Segura Escobar, K. S., y Urbano Noguera, A. Y. J. (2024). Empresa panificadora en Colombia: análisis con indicadores contables y gestión del valor. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/OGTJ1312>

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.

## **Estrategias de comercialización en Hoteles cuatro estrellas: Un análisis post pandemia**

*Sales strategies used by Four Star Hotels: A post pandemic analysis*

Viviana Avellán Herrera<sup>I</sup>, Bernardo Montalvo Ávila<sup>II</sup>

Recibido 23 de agosto de 2023; aceptado 18 de abril de 2024

### **Resumen**

Durante la pandemia de la COVID-19, uno de los sectores más afectados fue el hotelero, lo que obligó a las organizaciones a implementar soluciones inmediatas para mantener sus operaciones. En este contexto, surge la presente investigación cuyo objetivo es analizar las estrategias de comercialización implementadas por los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato, Ecuador, durante el período de pandemia, dada su importancia para la economía local. Se adoptó un enfoque cuantitativo con alcance correlacional y un diseño transversal. Para verificar la hipótesis planteada, se aplicó una encuesta. Entre los principales hallazgos, se destaca que los hoteles analizados implementaron estrategias en las cuales el uso de tecnología fue fundamental para enfrentar la reducción de ventas causada por la pandemia. Estos resultados están en línea con la teoría revisada, la cual señala que las aplicaciones para la gestión de ventas son un factor clave para el éxito de las organizaciones.

**Palabras clave:** Estrategia de comercialización, tecnología de la información, industria hotelera, recesión económica, turismo

**Código JEL:** M10, L83

### **Abstract**

During the COVID-19 pandemic, one of the most affected sectors was the hotel industry, leading organizations to implement immediate solutions to sustain their operations. In this context, this research aims to analyze the marketing strategies implemented by Four-Star hotels in the city of Ambato, Ecuador, during the pandemic period, given their importance to the local economy. A quantitative approach with correlational scope and a cross-sectional design was adopted. A survey was conducted to verify the hypothesis. Among the main findings, it is noteworthy that, to address the decrease in sales caused by the pandemic, the analyzed hotels implemented strategies where the use of technology was essential. These results align with the reviewed theory, which indicates that sales management applications are a key factor for organizational success.

**Keywords:** Marketing strategy, information technology, hotel industry, economic recession, tourism

**JEL Code:** M10, L83

.....  
<sup>I</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato. Docente investigadora. Magister en Administración de Empresas (MBA) Programa Integral de Habilidades Múltiples Escuela Politécnica del Ejército. Contacto: [bavellan@pucesa.edu.ec](mailto:bavellan@pucesa.edu.ec)  <https://orcid.org/0000-0002-5244-8582>

<sup>II</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato. Licenciado en Administración de Empresas.  <https://orcid.org/0000-0001-5752-7223>

## Introducción

**E**n el ámbito empresarial, las ventas son un elemento primordial, ya que incrementan el patrimonio neto a través del intercambio de bienes o servicios por dinero. Esto contribuye al aumento del valor de los activos y fortalece la presencia en el mercado, lo que se traduce en rentabilidad. Por el contrario, una disminución en las ventas reduce el patrimonio y la competitividad empresarial. Por lo tanto, es esencial desarrollar acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para incrementar las ventas dentro de una empresa, el factor fundamental es la fuerza de ventas, sobre la que recae la obligación de aumentar las utilidades y obtener los índices de satisfacción al cliente, para de esta forma alcanzar el objetivo de crecimiento sostenido y posicionamiento en el mercado (Guiltinan *et al.*, 2005, como se citó en Valbuena e Isabel, 2013). Para lograrlo, las decisiones que tomen los directivos son esenciales, ya que estas determinan el presente y el futuro de la empresa.

Debido al impacto de la COVID-19, las organizaciones tuvieron que buscar diversas alternativas para mantenerse en el mercado. La crisis sanitaria, social y empresarial resultante de la pandemia provocó una reducción significativa en los ingresos debido al cierre de fronteras y negocios, con el objetivo de proteger la salud de los ciudadanos, pero a costa del debilitamiento económico de los países. Esta situación evidenció las debilidades de las empresas, obligándolas a buscar alternativas para mitigar el impacto en las ventas y adoptar una perspectiva empresarial a largo plazo.

Empresas textiles como *Inditex*, *PuntoFa* —operando como *Mango*— y *Pronovias*, tuvieron que cambiar la línea de producción, enfocándose en la elaboración de mascarillas y productos desinfectantes; otras, como la industria automotriz se centró en la producción de asistentes respiratorios; ambos casos con el objetivo de mantener su nivel de ingresos (Valderrábano, 2020 como se citó en Useche, Salazar, Barragán, y Sánchez, 2020). En Latinoamérica y el Caribe la situación es similar, donde el crecimiento económico no era evidente desde el año 2019, y con la presencia de la pandemia en el año 2020, la situación empeoró lo que produce una reducción de entre -1.5% a -6.7% en ventas (Martin-Fiorino y Reyes, 2020); en Chile, por ejemplo, el sector empresarial registró una caída del 47,71% (Bullemore y Fransi, 2021). Se refleja así la crisis causada por la COVID-19, la cual supone un reto difícil para empresas en países de todo el mundo, pero aún más en aquellos con una economía débil.

En Ecuador, la mayoría de los sectores empresariales se vieron afectados por la pandemia, siendo el sector turístico el más perjudicado. Debido al cierre de fronteras y las restricciones gubernamentales para que las personas se quedaran en casa, hubo una disminución significativa en las ventas. Para el año 2020 la pérdida en “servicios de alojamiento como hoteles, hostales, alquiler de casa/departamento” (Becerra-Astudillo, Vega-Ruiz, y Orellana-Ulloa, 2021, p. 213) fue de un 58,2% lo equivalente a 206 millones de dólares. Según datos del Ministerio de Turismo del Ecuador publicados por el Banco Central del Ecuador (2021), hubo una reducción del 89.9% en la entrada de extranjeros al país, lo que causó una caída del 15.7% en la demanda de alojamientos, restaurantes y otros servicios turísticos, resultando en una significativa pérdida de ingresos por ventas en este sector.

En consecuencia, las estrategias que deben generar las empresas del sector turístico ya no pueden enfocarse únicamente en resolver problemas tradicionales, sino también en adaptarse a cambios constantes. La creciente necesidad de información resalta la importancia de la tecnología para la solución de problemas y la prevención de crisis. Estas estrategias deben incluir una visión centrada en la satisfacción del cliente, la seguridad, la contribución social y el posicionamiento en el mercado, proporcionando herramientas y procesos que faciliten el cumplimiento efectivo de los objetivos según la perspectiva actual del mercado. Con base en estas consideraciones, este artículo tiene como objetivo analizar las estrategias de ventas implementadas por los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato, Ecuador, durante el período de pandemia. A continuación, se detallan los fundamentos teóricos, la metodología utilizada y los resultados de la investigación.

## Las estrategias de comercialización en las organizaciones

Es importante señalar que para los servicios turísticos dentro de los cuales se encuentra el hospedaje, la comercialización abarca algunos aspectos como lo señala Ruano (2023) al mencionar la determinación de un producto turístico:

*Consiste en la toma de decisiones sobre el precio al que se venderán los servicios, las empresas de intermediación que van a intervenir, las actuaciones de promoción, información y venta que se van a desarrollar y las acciones de comunicación para dar a conocer el producto a través de la publicidad. (p. s/n)*

Dicho esto, para la comercialización de un servicio turístico se debe considerar, que lo que se distribuye es la información, mientras que la venta se reconoce como un derecho al uso del servicio. La distribución y comercialización se realizan de forma simultánea, puede ser por medio del uso de las nuevas tecnologías aunque también en los medios tradicionales (Pérez, 2024). Se puede llevar a cabo por medio de canales directos o indirectos. En la distribución indirecta, se considera la forma corta o larga del proceso.

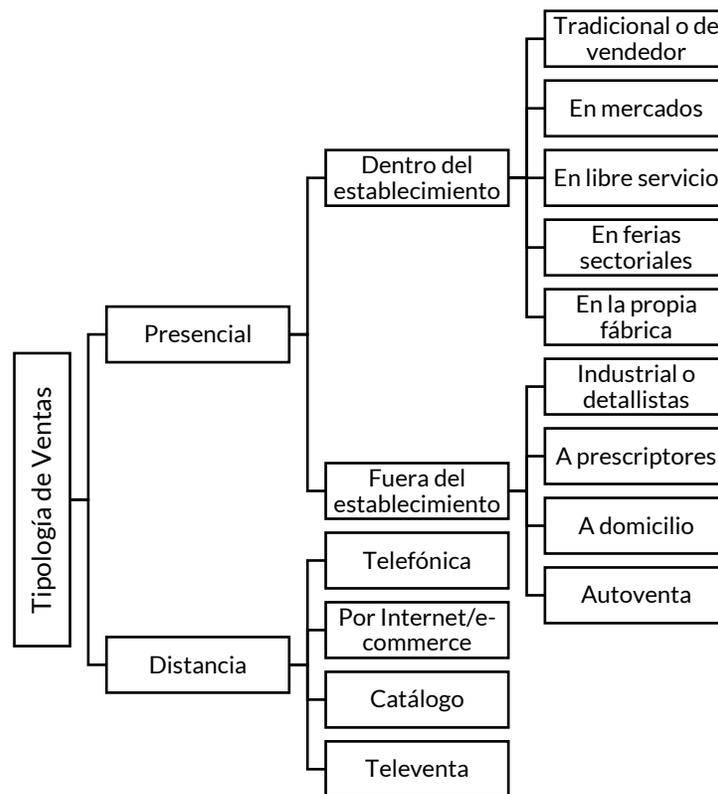
La distribución directa corta se refiere a que el cliente adquiere directamente el servicio, sin ningún intermediario, en ese caso el proveedor tiene control directo de la venta. Por otro lado, la distribución indirecta corta, requiere un solo intermediario (agencia) quien realiza la venta al cliente final. La distribución indirecta larga se caracteriza porque existen dos intermediarios una agencia mayorista y una minorista, con quien se relaciona el cliente (Pérez, 2024).

De ahí que la gestión de ventas o gestión comercial comprende el manejo de los elementos que componen la venta dentro de una estructura adecuada, tales como el tipo de venta, fuerza de ventas, requerimientos del mercado, el tipo y tamaño de la empresa, el producto que se oferta, el personal y sobre todo los objetivos que se persiguen. La gestión de ventas debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización y considerar también los factores externos que pueden afectar de forma positiva o negativa a sus componentes y, por lo tanto, a los resultados que se espera alcanzar.

Una adecuada gestión comercial provee ventajas para la organización, entre las que se pueden mencionar: 1) Permite que el área de ventas cumpla con sus objetivos, obtenga mayores resultados y por consiguiente la empresa se vea beneficiada. 2) La empresa es más eficaz. 3) Se identifican áreas de mejora y necesidades. 4) Se detectan oportunidades en el mercado objetivo, que deben ser aprovechadas por la empresa. 5) Permite fortalecer la relación de la empresa con los clientes y el acercamiento con los clientes potenciales. 6) Facilita la formulación de las estrategias (Vélez, 2020).

La forma de realizar la venta es un componente crítico para la definición de los objetivos y estrategias. En la tipología planteada por Vélez (2020), como se indica en la Figura 1, se identifican dos formas de vender, presencial y a distancia. A su vez la venta presencial, que se considera como tradicional, se puede realizar dentro de un establecimiento con vendedores, en mercados, en libre servicio, en ferias o en la fábrica. Mientras que la venta fuera del establecimiento requiere que el vendedor se traslade a otro lugar. En la venta a distancia, se da mayor énfasis al uso de tecnología debido a que no se cuenta con la presencia física del vendedor.

FIGURA 1. TIPOLOGÍA DE VENTAS



Fuente: tomado a partir de Vélez (2020)

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones, es necesario estructurar un conjunto de acciones que permitan conseguir dichos resultados, a lo que se denomina estrategias, dentro de las cuales se encuentran las estrategias de ventas, que permiten “crear las entradas principales de una empresa, representadas por los ingresos por ventas de servicios/productos” (Paredes y Urdaneta, 2014, p. 46). Además, existe relación

con las estrategias de mercadeo y la comercialización que también cumplen con el objetivo de aumentar las ventas y de alcanzar mayor participación en el mercado. Mientras que para Arenal (2018) las estrategias de ventas incluyen los objetivos por vendedor, los clientes a visitar, el presupuesto asignado y la información que se debe proporcionar en el punto de venta.

Las estrategias se plantean desde diferentes perspectivas en relación a los objetivos que se quieren alcanzar, entre las que se mencionan: la fidelización de los clientes, el incremento de las ventas, el mantenimiento de los índices de crecimiento de clientes, la recuperación de clientes inactivos o atraer nuevos y la definición de los canales de ventas (Arenal, 2018). Esto significa que es necesario haber completado el diagnóstico de la organización, para determinar qué objetivos plantear y desde qué perspectiva se requiere trabajar y asignar los recursos.

Al respecto de las estrategias Arechavaleta (2015) divide en cinco aspectos el desarrollo de las mismas, como se indica a continuación:

- **Análisis del consumidor.** Se debe identificar el mercado objetivo, de tal forma que se obtenga información relevante sobre sus necesidades, comportamientos y preferencias. Este análisis también contribuye al cálculo de la demanda y la rentabilidad de la estrategia.
- **Desarrollo del producto.** Para que una empresa sea competitiva, debe designar recursos a la investigación de nuevos productos y a la mejora continua de los ya existentes.
- **Fijación de precios.** Para que el producto sea atractivo para el cliente, es necesario que se analice el precio que se asigna, de tal forma que sea competitivo pero que también genere utilidades para la organización.
- **Branding.** La construcción y posicionamiento de una marca implica no solamente buscar un nombre, sino relacionarla con un concepto y estilo de vida que permita crear un vínculo con el mercado objetivo. De esta manera se obtiene el reconocimiento y la recordación esperada que incrementa la tasa de fidelización de los clientes.
- **Ventas y distribución.** Para que el producto llegue al consumidor, una red de agentes es requerida, la misma puede incluir vendedores, distribuidores, mayoristas y minoristas, así como la gestión efectiva de los canales de distribución, con el fin de ofrecer un adecuado servicio y oportuna entrega de los productos.

Para la gestión de la venta y distribución también influyen otros factores que se deben considerar, como el número de clientes potenciales, el número de visitas por vendedor y el tiempo de duración de la visita. Por otro lado, se debe tomar la decisión de si los vendedores van a pertenecer a la empresa o se va a contratar un servicio externo. Dicha decisión se relaciona con el grado de profesionalización de los vendedores, es requerido determinar la categoría de vendedor idóneo para el mercado y el tipo de producto que se oferta (Vélez, 2020).

Un factor clave para la ejecución de las estrategias es el componente tecnológico. En Latinoamérica, se considera el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como innovación, en contraste con las estrategias tradicionales, que utilizan otros medios. Para Figueroa (2021) la comercialización tradicional se relaciona con el uso de anuncios impresos, televisión, radio y revistas. Por otro lado, el uso de tecnología, como las redes sociales, el uso de motores de búsqueda, a lo que se puede agregar *big data*, *business intelligence*, *Customer Relationship Management (CRM)* bajo un modelo de *e-commerce*, se asocia con tendencias más innovadoras (Ramon, 2022).

En un estudio realizado en Chile a directivos de 75 empresas, durante el año 2020, el 90% recalca que las plataformas virtuales son esenciales para el acercamiento con los clientes. Como estrategias el 56,25% de los encuestados indica que se ha dado flexibilidad para los pagos y se han tenido que reajustar los objetivos de ventas, según indica el 55% de los empresarios. Sobre el impacto que ha tenido la actividad comercial por la crisis del coronavirus, el 48% indica que las ventas han caído significativamente, un 32% menciona que ha sido de forma moderada, aunque también el 8% señala que ha tenido un crecimiento significativo (Bullemore y Fransi, 2021).

En ese orden de ideas, también se incluye el uso de redes sociales como *Facebook* y *X* (antes *Twitter*), pues se constituyen en los canales más útiles para la gestión de las ventas. Como consecuencia los clientes tienen mayor acceso a la información de la empresa por medio de motores de búsqueda y la comunicación interactiva con otros clientes, debido a los comentarios, a diferencia del marketing tradicional, donde la empresa tenía que salir a buscar los clientes y el mercadeo no se consideraba como generador de valor agregado (Atarihuana y Fajardo, 2021).

De igual manera en un estudio desarrollado en 20 empresas del estado de Colima en México, del sector de servicios de fumigación, concluyen que existe incremento de ventas al utilizar redes sociales como estrategia de comercialización. Mencionan que los factores que influyen en dicho resultado incluyen la periodicidad y las ofertas. Se establece también que la pandemia influyó de forma considerable en los clientes, puesto que tuvieron más tiempo para utilizar tecnología, se presentó el incremento en el uso de redes sociales durante dicho período (Aguilar y Sánchez, 2022).

En Ecuador de igual forma el impacto de la pandemia, obligó a las empresas a utilizar tecnología para mantenerse en el mercado. Sin embargo, en la ciudad de Ambato específicamente, no todas lo han considerado, como lo indican Jácome, Vásquez, Pashma y Pino (2022), en un estudio realizado a las pymes de esa ciudad, apenas un 22% de los encuestados han estimado esa alternativa. A pesar de ello, “están seguros de que la aplicación de estrategias de marketing digital, de la mano de decisiones acertadas por parte del gobierno, permitirá una reactivación acelerada” (p. 486). Mencionan además que la principal causa para no haber implementado tecnología es el desconocimiento sobre el tema. De ahí la importancia de continuar investigando para establecer si esa realidad ha cambiado en el tiempo, si se ha promovido una educación tecnológica o se mantiene esta debilidad que afecta a la economía de la provincia.

Se debe considerar, además, que en el sector hotelero motivo de esta investigación, la presencia en medios digitales es más notoria, se da importancia a las revisiones que hacen los huéspedes sobre el servicio, y es cada vez más necesario mostrar la experiencia al usuario, por medio de elementos visuales de realidad virtual. En Ambato, justamente se lleva a cabo una investigación al respecto, donde se concluye que uno de los hoteles cuatro estrellas estaría en capacidad de implementar dicha tecnología (Valencia-Pánchez y Vidal-Fernández, 2023) así como también se hace un levantamiento de información para utilizar *business intelligence*, luego de haber tenido las capacidades internas para sobrevivir a la pandemia (Montalvo, 2021). Actualmente dicho hotel, utiliza redes sociales con tres objetivos: publicitar la información del hotel, interactuar con los clientes y mejorar su reputación en línea (Valencia-Pánchez y Vidal-Fernández, 2023).

## La tecnología como herramienta para la comercialización

Una de las principales herramientas para la venta es el uso de tecnología, lo que puede incluir aplicaciones como sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), aplicaciones para dispositivos móviles, y los medios para el comercio electrónico. Lo que debe estar apoyado de una plataforma que incluya los equipos, elementos de telecomunicación, el internet y sobre todo un equipo que brinde el mantenimiento requerido para el uso de tal infraestructura. Esto por consecuencia quiere decir que las organizaciones deben invertir no solo en la compra del programa informático como tal si no en los elementos que permiten su adecuado aprovechamiento.

Durante la época de pandemia tal necesidad se evidenció con mayor fuerza. Aquellas organizaciones que habían realizado una inversión previa se pudieron adaptar mejor que aquellas que desconocían dicho entorno. Y es que no solamente se debía adecuar el uso de las aplicaciones sino el modelo de ventas en muchos casos. Por lo tanto, la tecnología también debía ser usada de tal forma que permita la gestión de las ventas bajo un esquema a distancia o en los casos que era posible utilizar el esquema del comercio electrónico que también es considerado una estrategia de ventas (Campines, R. de Tyler, y González, 2021).

Entre las principales ventajas del uso de comercio electrónico se pueden mencionar: permite llegar a diferentes mercados sin la necesidad de abrir oficinas ni incurrir en gastos de operación; al constituirse en una tienda virtual, puede estar abierta de forma constante y tener algoritmos de *chatbot* que sustituyan inicialmente la fuerza de ventas; también es importante mencionar el manejo y control de inventarios, pues se debería realizar de manera automática, cada vez que se genera una transacción. Aunque como se expresa previamente en las organizaciones de Ambato no se ha implementado este esquema en la totalidad de organizaciones, lo cual representa una debilidad para las mismas. Esto último se genera debido al desconocimiento y a la falta de políticas de seguridad que respalden las actividades y den seguridad a los clientes de dichas empresas que si permiten el uso de esta tecnología. “Los países que han presentado mayor impacto de *e-commerce* han sido China, en el que un 67% de los usuarios afirma pasar más tiempo realizando compras online. Seguido por Singapur (46%), después Estados Unidos (41%), Brasil (39%) y Reino Unido (37%)” (Campines *et al.*, 2021, p. 66).

La importancia del uso de tecnología para el sector turístico de Ambato, es analizada por Salas y Acosta (2022) en operadoras turísticas, agencias de viaje y establecimientos de alimentos y bebidas. Un 14,7% afirman haber obtenido ingresos del 30% debido al uso de marketing digital antes de la pandemia, sin embargo, durante la pandemia ese nivel de ingresos fue alcanzado por el 25% de los encuestados. La red social más utilizada es *Facebook*, como lo expresa el 95,3% de los establecimientos, seguida por *Instagram* con el 73,4% y luego *WhatsApp* con el 28,1% del total. Demuestran la importancia de implementar estrategias digitales que permita incrementar los clientes y por lo tanto elevar el nivel de las ventas, lo cual también se ha evidenciado a nivel mundial.

En otro estudio realizado al sector turístico pero en el sector de comida por Campines (2021), se estudia cómo se manejaron las ventas como parte del proceso de cambio hacia el uso de plataformas digitales de mercadeo. De los establecimientos analizados el 63% menciona que utilizaron “*WhatsApp Business* como medio para promocionar y vender sus productos” (p, 96) quienes consideran que ha sido una herramienta de mucha utilidad, especialmente con la facilidad que brinda tal herramienta para la presentación del catálogo de productos, que ha sido utilizado por el 83% de los locales. Así como también el uso de mensajes automatizados, que brindan una respuesta inmediata al consumidor, lo cual contribuye a una mejor atención para el cliente.

Aunque en la literatura revisada se habla principalmente del uso de *marketing* digital durante la pandemia, se concuerda con Abad y Bernabé (2022) en que “la aplicación de las TIC facilita mucho las actividades de planificación, contabilidad, organización y seguimiento. No solo ahorra tiempo y recursos, también mejora la productividad y los resultados” (p. 26), lo que incluye la gestión comercial y de ventas de toda organización. Por tal motivo la importancia de revisar este aspecto no solo en el sector turístico sino en los diferentes sectores de la economía de un país.

## Metodología

La investigación se realiza con una metodología de enfoque cuantitativo con alcance correlacional para la comprobación de las hipótesis planteadas según la literatura revisada. El diseño es no experimental transaccional con el relevamiento de los datos a los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato en Ecuador, los cuales han sido seleccionados a través de la base de datos del Ministerio de Turismo del Ecuador y la Federación Hotelera del Ecuador.

Para el levantamiento de información, se realiza una encuesta que consta de 21 preguntas divididas en secciones relacionadas con la afectación de la pandemia COVID-19 en ventas, el impacto de la pandemia y la aplicación de estrategias, y tecnología dentro de la empresa. Las preguntas realizadas son de tipo mixto, se utiliza la escala de Likert que consta de cinco niveles de medición, los cuales son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo; esto permite la obtención de información para determinar la existencia de una relación entre las variables antes nombradas.

El instrumento fue construido para ser aplicado a los gerentes de cada hotel, ya que estos tienen un conocimiento global de lo que ocurre dentro de estas empresas y, además, son los encargados del desarrollo de estrategias junto a las demás áreas, por lo tanto, tienen una visión amplia de cómo la pandemia afectó a las ventas, las medidas tomadas y qué tan efectivas fueron estas. Cabe indicar que, al solicitar el acceso, no se tuvo una respuesta favorable para entrevistar a otras personas del hotel.

El método de validación del instrumento utilizado consistió en la evaluación por expertos, llevándose a cabo dos etapas de corrección. Durante estas etapas, se estructuraron las preguntas basándose en la literatura revisada y se fortalecieron las preguntas de la sección de tecnología, asegurando que los encuestados pudieran entender y responder adecuadamente. Basándose en las consideraciones establecidas para el estudio, se plantean las siguientes hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existe una relación entre el impacto por la pandemia y las estrategias de ventas.

H<sub>1</sub>: Existe una relación entre el impacto por la pandemia y las estrategias de ventas.

Desde el paradigma interpretativo la figura 1 consiste en un esquema de teoría fundamentada que muestra el conjunto de categorías de análisis del estudio. En primera instancia se encuentra el nivel I en ambos extremos de la figura, la cual refiere la codificación abierta en primer plano con los códigos y categorías a posteriori obtenidos de los discursos que los participantes otorgaron a través de las entrevistas. Dichas categorías fueron organizadas por temas, lo que dio lugar al nivel II, es decir, la codificación en segundo plano, cuyos títulos fueron asignados por el propio investigador conforme las palabras o frases encontradas en los discursos transcritos de las entrevistas. Luego, el nivel III, la inteligencia emocional en el emprendimiento como categoría central.

## Resultados

Con la aplicación y análisis del instrumento se llega a los siguientes resultados. Los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato se identifican en diferentes categorías, el 25% de los encuestados consideran que el hotel es de tipo turístico, así mismo el 50% también señalan que son de tipo familiar, sin embargo, el 100% indican que además reciben huéspedes de tipo ejecutivo, esto debido a que Ambato es una ciudad comercial y los hoteles reciben clientes del área ejecutiva, contrastando con la categoría turística, donde solo se encuentra un hotel.

Al consultar sobre el porcentaje de afectación en ventas que tuvieron los hoteles debido a la crisis por COVID-19, el 50% de ellos asignan el rango entre 40% y 50% de afectación, el 25% indica que entre el 60% y 70%, mientras que el otro 25% escoge el rango del 80% al 90%, como consecuencia de las medidas de aislamiento que se establecieron durante la pandemia. Con lo cual resulta necesario determinar cómo estos hoteles evitaron el cierre de sus actividades, a pesar de las pérdidas que se generaron durante ese período. Estos resultados concuerdan con la investigación desarrollada en Paraguay, donde se presentaron cierres temporales de organizaciones y el negocio de alojamiento alcanzó pérdidas de hasta el 91% en las ventas (Sánchez, Ferrer y Sanabria, 2022).

Relacionado con lo anterior, al consultar cómo es que los hoteles pudieron sobrevivir a la situación de pandemia, se puede evidenciar que el 100% de los hoteles generaron estrategias de comercialización, lo cual indica su capacidad de reacción ante la crisis y en la misma proporción, los encuestados consideran que las estrategias aplicadas fueron eficaces. Como principales estrategias se encuentran: el uso de medios online, tanto redes sociales como *Online Travel Agency* (OTAs), donde publicitan sus promociones y descuentos; promociones y el uso de herramientas tecnológicas para la obtención de información y la distribución de incentivos a clientes para que los visiten. De igual manera, se establece que dentro de los hoteles cuatro estrellas se manejan diferentes tipos de tecnología, tales como, computadoras, conexión a internet, software y hardware de almacenamiento de información, no obstante, solo en dos de los hoteles se cuenta con aplicaciones móviles, lo que demuestra que no es una herramienta todavía implementada dentro de este sector. Por otro lado, se destaca que un 75% utiliza *Datawarehouse* y ERPs.

Sobresale entonces que el uso de la tecnología constituyó un factor importante para la sobrevivencia de estas instituciones, puesto que les permitió ofertar sus servicios por medio de sus sitios Web. Sin embargo, no se limita a la publicación de contenido en redes sociales, sino que en las organizaciones se ha dado importancia al uso de las TIC para sus operaciones, así se demuestra al consultarles sobre el uso que se tiene dentro del hotel. En cuanto al personal que se encarga del mantenimiento de la plataforma tecnológica es importante señalar que en todos los casos se cuenta con personal de sistemas interno, lo cual muestra la prioridad que dan a este aspecto.

Los hoteles no solamente utilizan software para ofimática, sino que han visto la necesidad de adquirir aplicaciones que integren las principales actividades de compras, ventas, talento humano y finanzas, por medio del uso de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), esto en concordancia con la disponibilidad de almacenamiento de datos o *Data Warehouse*, así como también el uso de aplicaciones para dispositivos móviles. Lo que muestra que los hoteles se encontraban utilizando tecnología que ya les permitía establecer contacto con sus clientes para la formulación de estrategias, antes de la pandemia (ver Tabla 1).

**TABLA 1. USO DE TECNOLOGÍA Y PERSONAL QUE DISPONEN LOS HOTELES**

COMPONENTE DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	DISPONIBILIDAD				PERSONAL DE SISTEMAS A CARGO					
	SI		NO		INTERNO		EXTERNO		NO DISPONE	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Computadoras	4	100			4	100				
Dispositivos de almacenamiento de información	4	100			4	100				
Software para almacenamiento de información	4	100			4	100				
<i>Data Warehouse</i>	3	75	1	25	2	50	1	25	1	25
Aplicaciones para dispositivos móviles	2	50	2	50	1	25	1	25	2	50
Aplicaciones para reservas	4	100			3	75	1	25		
Software para ventas	3	75	1	25	2	50	1	25	1	25
Sistema de planificación de recursos empresariales	3	75	1	25	2	50	1	25	1	25
Software para ofimática	4	100			2	50	1	25	1	25

Acceso a internet	4	100			2	50	1	25	1	25
Dispositivos de redes de comunicación	4	100			2	50	1	25	1	25

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

En concordancia con lo explicado previamente, gracias al uso de tecnología durante la pandemia algunos negocios lograron mantenerse, como lo indican Sánchez *et al.* (2022, p. 74) “en los negocios de ventas online se registraron incrementos del 180%” mientras que otros tuvieron “una caída del 68,7% en promedio”. Con lo cual se hace evidente la necesidad de establecer planes de inversión en tecnología que permita a las organizaciones, enfrentar no solamente las dificultades del mercado cambiante en el que se encuentran sino también efectos negativos del medio ambiente en el que se desenvuelven.

Sobre tal aspecto, al consultar a los hoteles de la ciudad de Ambato se obtiene como resultado que el cien por ciento de los encuestados mencionan que por medio de la tecnología que utilizan han podido mantener información de sus clientes, lo cual les da ventaja para tener un acercamiento por medio de envío de información sobre sus ofertas. El 75% señala que les permite obtener datos históricos de la competencia. Tales datos son base para pronosticar ventas y comportamientos de los clientes, de esta manera el análisis del comportamiento de compra, que, si bien cambió durante la pandemia, muestra información relevante sobre aquellos clientes que requirieron hospedaje por motivos de trabajo, aún durante ese período (ver Tabla 2).

**TABLA 2. INFORMACIÓN QUE MANTIENEN LOS HOTELES EN LAS APLICACIONES**

TIPO DE INFORMACIÓN	N	%
Información de clientes	4	100
Información de la situación actual del país	4	100
Datos históricos	3	75
Información de la competencia	3	75
Otros	0	0

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

Con respecto a la pregunta de que, si la tecnología es una ventaja frente a la crisis causada por la pandemia, el cien por ciento responde de forma afirmativa, lo cual se complementa con los resultados a la pregunta de si existe una mayor necesidad de información de ventas. Se identifican, por lo tanto, aspectos que se deben fortalecer dentro de los sistemas de información y por ende que afectan a la formulación de las estrategias. Es así como, al consultarles si se implementaron estrategias de ventas tradicionales y su efectividad, un 25% de los encuestados indican que están de acuerdo y otro 25% totalmente de acuerdo, por otro lado, el 50% señala no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, es posible que no se haya realizado el análisis de su efectividad, o no se logra medir el impacto durante el período transcurrido. Es necesario entonces, no solo la etapa de ejecución sino de evaluación de las acciones establecidas. Así también un 50% y 25% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, en que la pandemia ha sido un reto difícil de superar, se contrasta con otro 25% que está totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo

que puede deberse a diversos factores, como el uso que se da a la tecnología dentro de los hoteles y las estrategias aplicadas (ver Tabla 3).

**TABLA 3. RESULTADOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LOS HOTELES**

ENUNCIADO	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%
La pandemia causada por la COVID-19 ha tenido un impacto negativo sobre las ventas.					100
Se promovieron estrategias para contrarrestar el impacto de la COVID-19.				25	75
La tecnología es una ventaja frente a la crisis causada por la pandemia.				25	75
La pandemia fue un impedimento para la correcta implementación de estrategias.				75	25
Las estrategias deben ir enfocadas en mejorar las ventas.				25	75
La pandemia por COVID-19 continúa afectando a las ventas.				50	50
Existe una mayor necesidad de información de ventas.				75	25
Las estrategias tradicionales de ventas son efectivas durante la crisis COVID-19.			50	25	25
La pandemia supone un reto difícil de superar para los hoteles.	25			50	25

Nota: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

Para analizar si el impacto de la pandemia se relaciona con las ventas, se utiliza la correlación de Pearson, en la que se obtiene una significancia bilateral del 0.49, en consecuencia, se determina que la pandemia y las ventas están relacionadas. Este factor causó que los hoteles investigados desarrollen estrategias para enfrentar la situación que se atravesó a causa de la COVID-19 (ver tabla 4).

**TABLA 4. CORRELACIÓN ENTRE EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS**

		TOTAL_PANDEMIA	TOTAL ESTRATEGIASVENTAS
Total pandemia	Correlación de Pearson	1	-,510
	Sig. (bilateral)		,490
	N	4	4
Total estrategias ventas	Correlación de Pearson	-,510	1
	Sig. (bilateral)	,490	
	N	4	4

Fuente: Tomado a partir de Montalvo (2021)

En la Tabla 5 se observa que dos hoteles que asignaron un impacto medio en ventas debido a la pandemia dieron alta importancia a la aplicación de las estrategias de ventas. Por otro lado, de los hoteles que tuvieron un alto impacto en ventas, solamente uno asignó un nivel alto de aplicación de estrategias, lo que puede estar relacionado con la aplicación de

otro tipo de estrategias o decisiones de negocio, que permitieron afrontar la crisis en dicha organización.

**TABLA 5. TABLA DE CONTINGENCIA**

		TOTAL_APLICACIONESTRATEGIAS VENTAS (AGRUPADO)		TOTAL
		Medio	Alto	
Total_impactopandemia (agrupado)	Medio	0	2	2
	Alto	1	1	2
Total		1	3	4

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

Con el fin de realizar la comprobación de las hipótesis se realiza las pruebas chi-cuadrado, y se obtiene un valor de significancia exacta bilateral de 1,000; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que quiere decir que no existe evidencia estadística para asegurar que hay relación entre las variables impacto por pandemia y las estrategias de ventas (ver Tabla 6).

**TABLA 6. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)	SIG. EXACTA (BILATERAL)	SIG. EXACTA (UNILATERAL)
Chi-cuadrado de Pearson	1,333 <sup>a</sup>	1	,248		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	1,726	1	,189		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	4				

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

El resultado obtenido puede responder a algunas características de los hoteles analizados. Son hoteles que durante la época de pandemia continuaron sus operaciones debido a la afluencia de los ejecutivos que debían visitar la ciudad por las actividades comerciales que se generan, en el año 2020, si hubo confinamiento, pero a mediados del año fue necesario para algunos sectores restablecer el trabajo presencial con las medidas precautelares establecidas por los organismos del estado, según lo mencionaron los gerentes de los hoteles.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que el establecimiento de las estrategias corresponde a un ejercicio de planificación, en donde se avizora el futuro, con el fundamento de un diagnóstico interno y externo. Como se evidencia en los resultados, los hoteles establecieron estrategias con el uso de tecnología, en períodos anteriores a la pandemia. Se hace notoria la importancia que le dieron a tal aspecto, al realizar inversiones en aplicaciones especializadas tanto de ventas como de almacenamiento de información en gran escala. Esto les permitía ya recabar información relevante de los huéspedes, generar estrategias de comercialización en medios digitales y mantener los datos históricos en sus

aplicaciones. Se confirma de esta manera por qué pudieron enfrentar la crisis y mantenerse incluso durante el período en que muchas organizaciones cerraron. Se logra de esta manera corroborar que la tecnología es un componente fundamental que permite obtener ventaja competitiva y constituye un aporte para que las estrategias que se planteen funcionen aun en ambientes tan cambiantes y adversos como el que se presentó durante la pandemia.

## Conclusiones

La afectación provocada por la crisis sanitaria COVID-19 ha generado cambios significativos en las organizaciones, especialmente en las estrategias de ventas, como se establece en la teoría revisada. Estas estrategias son cruciales para generar ingresos en empresas con fines de lucro, incluyendo los hoteles de cuatro estrellas. En Ecuador, aunque la situación no ha sido diferente, se evidencia que los hoteles analizados en este estudio lograron implementar estrategias efectivas durante el período de pandemia.

Según los resultados obtenidos, se ratifica que el uso de tecnología sirve de apoyo para que los hoteles puedan implementar de una mejor manera sus estrategias, permitiéndoles obtener información sobre la competencia, datos históricos de la empresa y la situación del país. Además, se destaca que los hoteles cuentan con personal especializado en sistemas que da soporte al uso de las plataformas implementadas. El análisis muestra que, aunque la pandemia tuvo un impacto negativo en las ventas, estos hoteles lograron mantenerse operativos. Un factor determinante fue la categoría del hotel, ya que las personas de negocios continuaron sus actividades y viajes incluso durante la pandemia, permitiendo a los hoteles investigados continuar sus operaciones y evitar el cierre.

Basándose en las consideraciones anteriores, el estudio abre la puerta a nuevas investigaciones sobre el impacto de la COVID-19 en otras variables como el posicionamiento, el marketing o la rentabilidad de los hoteles, así como la eficacia de la intervención estatal y la relación de las estrategias aplicadas con dicha intervención. También es importante investigar aspectos no abordados en este estudio debido a limitaciones como la pandemia y la disponibilidad de los hoteles, incluyendo la ampliación del estudio a otras categorías de hoteles, la participación de otras áreas de estas organizaciones, y los indicadores relacionados con las ventas. 

## Referencias

- Abad, R., y Bernabé, H. (2022). *Las tecnologías de la información y comunicación y su incidencia en el desarrollo económico de los microempresarios durante la pandemia COVID-19*. Universidad Privada Antenor Orrego. <https://goo.su/fG3LEW>
- Aguilar, F., y Sánchez, C. (2022). Establecimiento de las ventajas de las redes sociales como estrategia de comercialización en las empresas del sector servicios de fumigación. *Ciencia Latina*, 6(1), 1729–1743. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1607/2249>
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de Comercialización. In *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (pp. 169–195). Barcelona: OmniaScience. <https://goo.su/vGY9u>
- Arenal, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Atarihuana, C., y Fajardo, G. (2021). *Estrategias de Comercialización para el Incremento de Ventas en Travel Time Agencia de Viajes Traveljo S.A en la Ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/57938/1/ICT-070-2021TI1-ATARIHUANA SEDAMANOS %26 FAJARDO CRUZ-.pdf>
- Banco Central del Ecuador, B. (2021). Boletín de Prensa. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-crecio-4-5-en-el-tercer-trimestre-al-comparar-con-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Becerra-Astudillo, F., Vega-Ruiz, J., y Orellana-Ulloa, M. (2021). Impacto financiero del COVID-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 201–220. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566>
- Bullemore, J., y Fransi, E. C. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del COVID-19 en la gestión de ventas. *Informacion Tecnologica*, 32(1), 199–208. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Campines, F. (2021). *WhatsApp Business* como estrategia de marketing en restaurantes durante la pandemia COVID-19. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 8(2), 88–104. <http://up-rid.up.ac.pa/3781/1/2075>
- Campines, F., R. de Tyler, C., y González, T. (2021). Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pandemia del COVID-19. *Revista Científica Guacamaya*, 5(2), 58–71. <https://matriculapre.up.ac.pa/index.php/guacamaya/article/view/2058/1928>
- Figueroa, R. (2021). *Protocolo de comunicación y marketing para la comercialización de productos y servicios de base científica y tecnológica*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. <https://dinamicaycinematicauaem20152.files.wordpress.com/2015/08/dossier1.pdf>
- Jácome, O., Vásquez, M., Pashma, K., y Pino, C. (2022). Influencia de las estrategias del marketing digital para la reactivación económica de las pymes de Ambato. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 9(4), 476–490. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8630177>
- Martin-Fiorino, V., y Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 710–722. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32413>



- Montalvo, B. (2021). *Inteligencia de negocios como oportunidad empresarial en tiempos de crisis. Caso hoteles cuatro estrellas de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato.
- Paredes, G., y Urdaneta, L. (2014). Estrategias de ventas para la comercialización de productos publicitarios. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 6(1), 42-66. <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1709/1645>
- Pérez, M. (2024). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. (IC Editorial, Ed.). <https://goo.su/vAp2iik>
- Ramon, A. (2022). *El uso de las tecnologías Big Data en el sector turístico*. Universitar de les Illes Balears. <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/159441>
- Ruano, C. (2023). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales*. (I. Editorial, Ed.). <https://goo.su/w1ew>
- Salas, P., y Acosta, R. (2022). Análisis del uso del marketing digital ante la emergencia sanitaria COVID-19 en la industria turística de Ambato, provincia de Tungurahua. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 315-322. <https://rus.ucf.edu/cu/index.php/rus/article/view/2787/2749>
- Useche, M., Salazar, F., Barragán, C., y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 2(Especial), 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>
- Valbuena, L., e Isabel, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2), 379-389. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Valencia-Pánchez, F., y Vidal-Fernández, P. (2023). Tour Virtual 360° en el Hotel Emperador de la Ciudad de Ambato, como Estrategia De Diferenciación Digital a Nivel Local. *Digital Publisher CEIT*, 8(1), 499-511. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1890>
- Vélez, C. (2020). *Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes (1.0)*. Editorial Elearning. <https://goo.su/ORRECAM>



Como citar:

Avellán Herrera, V., y Montalvo Ávila, B. (2024). Estrategias de comercialización en Hoteles cuatro estrellas: Un análisis post pandemia. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/GFYI4003>

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.

## **Instituciones y recortes teóricos en los Estudios Organizacionales: Una aproximación al caso mexicano**

### *Institutions and Theoretical Cuts in Organizational Studies: An Approach to the Mexican Case*

Luis Montaña Hirose<sup>1</sup>

Recibido 2 de septiembre de 2023; aceptado 25 de marzo de 2024

### **Resumen**

Este texto tiene como objetivo analizar los principales enfoques teóricos en el estudio de organizaciones en México, destacando las diferencias entre la Teoría de la Organización (TO) y los Estudios Organizacionales (EO), y estableciendo el contexto histórico de ambas perspectivas en el país. Se enfoca en tres aspectos clave esenciales para entender estos aspectos arraigados en la formación de una comunidad científica: la producción académica de los investigadores, las revistas especializadas y la formación de nuevos investigadores. El análisis muestra que las principales instituciones estudiadas son públicas, con una inclusión gradual de entidades del sector social y empresas de tamaño pequeño a mediano a lo largo del tiempo. El tema de estudio más significativo es la búsqueda de identidades, tanto locales como institucionales, junto con la necesidad señalada de contar con revistas especializadas acreditadas. Aunque el estudio es exploratorio y esboza aspectos importantes que iluminan características específicas del campo organizacional en México, enfatiza la necesidad de esfuerzos continuos para desarrollar un marco teórico y metodológico más comprensivo y detallado para el caso mexicano. Se extraen conclusiones, sugiriendo líneas de investigación futuras y desafíos.

**Palabras clave:** Estudios Organizacionales, instituciones, México, recortes teóricos, teoría de la Organización

**Código JEL:** M10, L20, L29

### **Abstract**

This text aims to analyze the main theoretical approaches in the study of organizations in Mexico, highlighting differences between Organization Theory (OT) and Organizational Studies (OS), and setting the historical background of both perspectives within the country. It focuses on three key aspects essential for understanding these approaches, rooted in the formation of a scientific community: academic production by researchers, specialized journals, and the training of new researchers. The analysis shows that the main institutions studied are public, with a gradual inclusion of social sector entities and small to medium-sized enterprises over time. The most significant study topic identified is the search for local and institutional identities, alongside the noted necessity for accredited specialized journals. While the study is exploratory and outlines important aspects that shed light on specific characteristics of the organizational field in Mexico, it emphasizes the need for ongoing efforts to develop a more comprehensive and detailed theoretical and methodological framework for the Mexican case. Conclusions are drawn, suggesting future research lines and challenges.

**Keywords:** Organizational Studies, institutions, México, theoretical frameworks, organization Theory

**JEL Code:** M10, L20, L29.

.....  
<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, jefe del Área de Investigación Organización y Sociedad. Doctor en Ciencias de las Organizaciones por la Universidad de París IX. Área de especialidad: Estudios Organizacionales.  
Contacto: [lmh52@prodigy.net.mx](mailto:lmh52@prodigy.net.mx)  <https://orcid.org/0000-0003-0076-1777>

## Introducción

**E**l estudio de las organizaciones en los países denominados emergentes se encuentra en desarrollo. Este ha tenido que sortear diversas dificultades; una de ellas es la de adoptar y desarrollar perspectivas teórico-metodológica que permitan captar las especificidades y vericuetos de la realidad local, destacando instituciones y conceptos particulares, así como formas de organización específicas. De esta manera, el término "recortes teóricos" se utiliza en el contexto de la investigación y la academia para referirse a la selección deliberada y específica de teorías, conceptos o enfoques dentro de un campo determinado. Estos recortes teóricos son decisiones, en general conscientes, que los investigadores toman al diseñar un estudio o desarrollar una investigación.

Cuando se realiza una investigación, es imposible abordar todos los aspectos de un tema en particular debido a limitaciones de tiempo, recursos y enfoques. Por lo tanto, los investigadores realizan recortes teóricos al seleccionar y enfocarse en ciertas teorías, perspectivas o conceptos que consideran más relevantes para su investigación. Estos recortes teóricos pueden basarse en diversas razones, como la relevancia para la pregunta de investigación, la disponibilidad de datos, la viabilidad práctica, entre otras consideraciones.

Esencialmente, se trata de tomar decisiones bastante informadas sobre qué aspectos teóricos son más importantes o pertinentes para el alcance específico de una investigación. Al realizar recortes teóricos, los investigadores también reconocen que su estudio puede no abordar todas las dimensiones de un fenómeno, pero se centran en aquellos aspectos que consideran más cruciales para sus objetivos de investigación. En este contexto, diversas posiciones se han debatido, desde aquellas que proclaman la decolonización y por ende el rechazo a toda teoría extranjera, hasta aquellas que asumen críticamente los planteamientos provenientes de los países con mayor avance.

Nuestra posición trata de escapar a las visiones más extremas y centra su atención en el análisis de una comunidad académica en vías de consolidación y la construcción de sus objetos de estudio. Para ello, procedemos a revisar en un primer apartado la incorporación en suelo mexicano de las dos corrientes teóricas más relevantes en el estudio de las organizaciones, nos referimos a la Teoría de la Organización (TO) y a los Estudios Organizacionales (EO). Enseguida analizamos algunos de los antecedentes institucionales más relevantes en el país, destacando el papel que ha jugado la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), principalmente la Unidad Iztapalapa.

En un tercer momento abordamos los aspectos más concretos de una comunidad académica, a saber, los investigadores, sus medios de comunicación y la formación de nuevos investigadores. Este último aspecto se estudia de manera más detallada en el cuarto apartado; en el quinto, se señala el tipo de institución analizada y el objeto de estudio construido, destacando en dicho recorte los aspectos más sobresalientes que se realiza en cada trabajo. Se analizan un total de 236 tesis terminadas hasta el momento del Doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM. Finalmente, se apuntan las principales conclusiones del trabajo y algunas líneas futuras de reflexión.



## Dos aproximaciones teóricas en el estudio de las organizaciones

El estudio de las organizaciones se sustenta principalmente en dos aproximaciones teóricas: la TO y los EO. Ambas comparten una serie de interrogantes acerca de la naturaleza social, en sentido amplio, de las organizaciones y se cuestionan sobre la posibilidad de direccionarlas. Por ello, cabría preguntarse entonces: ¿qué diferencias encontramos entre estas dos aproximaciones? Esta primera reflexión tiene que ver con la identidad misma de las disciplinas o campos de estudio académicos.

Un segundo aspecto alude a las condiciones particulares en las que éstas se originan y se desarrollan. Podemos así hablar de una identidad académica y otra geográfica e institucional. La reflexión sobre los aspectos identitarios hace referencia a las modalidades particulares que asume tanto el objeto como la teoría que intenta dar cuenta de él a partir de sus recortes específicos. Una de las primeras diferencias que podemos notar es su origen geográfico. La TO es estadounidense, mientras que los EO son europeos. La primera en surgir es la TO, cuyo nombre se le atribuye a Simon (1947), aunque sus inicios se remontan a los estudios del efecto de la iluminación sobre la productividad en los Talleres Hawthorne en la década de los veinte del siglo pasado.

Los estudios considerados en la TO incluyen generalmente la escuela de las Relaciones Humanas (Roethlisberger y Dickson, 1939), la Burocracia (Merton, 1949), la Contingencia (Pugh *et al*, 1968), el Comportamiento Humano o Teoría de las Decisiones (Simon, 1947), la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1997) y el Nuevo Institucionalismo Sociológico u Organizacional (Powell y DiMaggio, 1991). Algunos autores incluyen también las Nuevas Relaciones Humanas o Psicología Humanista (Maslow, 1943), así como la Teoría de los Factores (Herzberg, 1968). Se trata de un esfuerzo multidisciplinario al que concurren la Sociología, la Administración, la Psicología, la Administración Pública, la Economía y la Teoría de Sistemas, tanto en su vertiente biológica como cibernética, es decir, tanto aquella que destaca la fuerza del entorno sobre los sistemas como aquella que les concede un cierto nivel de autonomía interna.

Si bien existe concurrencia multidisciplinaria, hay que destacar que este esfuerzo se realiza a partir de las Ciencias Sociales que tienen como característica, entre otras, la búsqueda de la verdad y tienden algunas, al menos históricamente, a una cercanía con ciertas modalidades del funcionalismo y el estructuralismo. En cambio, los EO son de origen europeo y se conforman a partir de su cercanía con las Humanidades, es decir, con aquellas aproximaciones que tienden a comprender más el sentido de la acción que la verdad, como acontece en los casos de la Historia, la Antropología, la Lingüística, la Filosofía y el Psicoanálisis, los cuales encontramos más presente en el proyecto de la postmodernidad.

Los EO no se ordenan en corrientes sino en temas centrales como el poder, la cultura, el discurso, el inconsciente, entre otros. Si bien hay que reconocer que los EO son de origen europeo resulta necesario señalar la diversidad cultural en ese espacio geográfico. Así, podemos decir que el proyecto original es centralmente británico, tomando como referencia los trabajos de Silverman (1970), bajo el liderazgo de Clegg (1975). Las aportaciones realizadas por autores nórdicos -noruegos, daneses y suecos principalmente- son relevantes. No es éste el caso de los autores franceses que permanecen más del lado de



la Sociología (Crozier, 1971) o del Psicoanálisis (Enriquez, 2003) y participan menos activamente en el grupo formal de EO.

La confrontación de ambas perspectivas no se ha realizado exclusivamente en el aséptico mundo acotado de las ideas, sino que ha emergido también desde el espacio cultural de la identidad geográfica: Estados Unidos vs Europa, un país conocido por su orientación pragmática con menor nivel de teorización vs un conjunto de países anclados en el análisis más profundo de la experiencia humana. La confrontación se ha extendido también a los mercados, lo que ha implicado la suscripción a revistas, el acceso a las grandes casas editoriales y las empresas de consultoría, incluyendo también la disputa por el reconocimiento académico.

La recuperación de la TO en otros países fuera de Estados Unidos se ha realizado de manera más generalizada y menos problemática precisamente por esa característica de generalización, cercana a la verdad, que se encuentra, desde nuestro punto de vista, en las Ciencias Sociales. Así, por ejemplo, la Economía conoce un alto nivel de aplicación de sus conocimientos básicos en tanto ciencia moderna, basada, por ejemplo, entre otros en el fundamento de la ley básica de la oferta y la demanda. Su alto nivel de matematización incrementa la idea de la aplicabilidad generalizada en cualquier contexto nacional, como ocurre, por ejemplo, cuando los bancos centrales incrementan sus tasas de interés para controlar la inflación.

Si bien es cierto que, por otra parte, debemos constatar conceptos de alto nivel de generalización en las Humanidades, como los de familia, mito y rito, el trabajo de duelo y la distancia social, entre otros, estos no sirven para hacer generalizaciones sino, más bien lo contrario, para enfatizar las particularidades de las realidades locales. Las Humanidades no pretenden realizar comparaciones, sus análisis son inconmensurables, no intentan tampoco establecer curvas de preferencia a la manera que lo hacen los economistas.

Las teorías también tienen una adscripción geográfica e institucional que se puede concretar en formas distintas de referencia para los investigadores. Estas pueden adquirir diversas modalidades como programas y/o grupos de investigación, revistas, congresos, programas de posgrado, redes académicas, y otros, que ayudan a mantener unida a la comunidad y desarrollar líneas -instituciones y recortes- de investigación.

## Los antecedentes en México

En México existe ya una importante tradición en el estudio de las organizaciones. Sus inicios se remontan a principios de los años ochenta, como resultado, en gran medida, de la fundación, en 1974, de dos instituciones de educación superior: el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y la UAM. Ambas son, en gran medida, resultado del acercamiento que buscó el gobierno mexicano con el mundo académico después del movimiento estudiantil de 1968 en el que se estima murieron más de 300 estudiantes<sup>2</sup>. El gobierno buscaba también incrementar la matrícula de educación superior que había conocido históricamente un déficit comparado con sus homólogos latinoamericanos; .....

<sup>2</sup> Comisión Nacional de Derechos Humanos. <https://www.cndh.org.mx/noticia/matanza-de-tlatelolco>

pretendía además hacerlo con modelos innovadores que permitieran simultáneamente realizar un incremento en la calidad educativa. Es así como el CIDE se fundó con la idea de contar en el país con un centro de investigación de alto nivel en ciencias sociales y económicas que recuperaba diversos intelectuales que habían dejado sus países latinoamericanos de origen a causa de diversos regímenes dictatoriales.

La UAM, por su parte, se constituía como un modelo universitario más profesional al vincular formalmente por primera vez en el país la investigación con la docencia, por lo que se requería de una planta académica con alta habilitación en posgrados y contar con contratos de tiempo completo a plazo indeterminado. De las tres Unidades de origen de la UAM<sup>3</sup>, la de Iztapalapa tenía además la consigna de ser la más avocada a la investigación<sup>4</sup>. Ambas instituciones, CIDE y UAM, se vieron beneficiadas con la llegada de diversos intelectuales latinoamericanos provenientes de diversos regímenes autoritarios, así como algunos otros interesados en conocer la situación mexicana y latinoamericana. Dos de los pilares intelectuales que iniciaron esta tradición en México fueron Barenstein (1986), originario de Argentina, quien laborara en el CIDE dando a conocer los trabajos de Simon, y Márquez (Márquez y Unger: 1981) quien desde El Colegio de México<sup>5</sup> (COLMEX) introduciría los trabajos de Perrow en nuestro país.<sup>6</sup>

En este trabajo se privilegia la perspectiva organizacional realizada en la UAM dado que esta institución ha sido central en el desarrollo de los Estudios Organizacionales en México. Es cierto que hay que reconocer, como ya se ha hecho, las aportaciones originales realizadas en el CIDE y en el COLMEX. Sin embargo, éstas no han tenido el mismo amplio efecto a nivel nacional. La UAM acredita un resultado multiplicador gracias a su programa de formación de investigadores en diversas instituciones públicas en el país como se verá más adelante. De hecho, varios investigadores en varias entidades federativas realizan investigación en Estudios Organizacionales, como la Universidad de Guanajuato, la Autónoma de Querétaro, la Veracruzana, la Universidad de Cancún, el Colegio de San Luis, entre otras por haber formado investigadores en el Doctorado en Estudios Organizacionales. De entre las instituciones privadas de educación superior destaca, sin llegar a constituir un tema de investigación amplio, la Universidad Iberoamericana y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

.....

<sup>3</sup> Un rasgo importante de esta Unidad es su diversidad en el terreno de las ciencias sociales y las humanidades, la que comprende: Administración, Antropología social, Ciencia Política, Economía, Geografía Humana, Historia, Letras Hispánicas, Lingüística, Psicología Social y Sociología.

<sup>4</sup> Las otras dos Unidades originales son Azcapotzalco, más orientada a la docencia y a las disciplinas profesionalizantes, y Xochimilco, caracterizada por un sistema más integrado de docencia, conocido como sistema modular.

<sup>5</sup> COLMEX es una institución creada por intelectuales españoles exiliados en México durante la Guerra Civil Española. Fue fundada en 1940 y es reconocida actualmente como una institución de prestigio internacional en el ámbito de las humanidades y las ciencias sociales.

<sup>6</sup> Los trabajos de Viviane Márquez se dirigieron inicialmente al estudio de las empresas alimentarias en México. Posteriormente, esta investigadora cambió su orientación y dirigió sus esfuerzos hacia el estudio de las políticas gubernamentales, bajo el nombre de Viviane Brachet-Márquez. José Luis Mendez (2011), por su parte, continuó utilizando la Teoría de la Organización en diversos trabajos relacionados con la Administración Pública en dicha institución. Esa misma dirección siguieron los trabajos de María del Carmen Pardo (2016), primero en COLMEX y posteriormente en el CIDE.

La licenciatura en Administración de la UAM-I se vio beneficiada con el arribo de egresados de la maestría en Administración Pública del CIDE, como Eduardo Ibarra, Antonio Barba, José María Martinelli, Guillermo Ramírez, Salvador Porras, Adalberto Cabello, Carlos Rosales y Germán Vargas, así como por profesores que venían de realizar estudios de posgrado en alguna universidad francesa, como Mirivaldo Rosim, Georges Rouvalis, Pedro Solís, Marcela Rendón y Luis Montaña, varios de los cuales se habrían formado en el ambiente de la crítica social proveniente del movimiento del 68 francés. Es importante señalar que, como respuesta al 68 mexicano, en la Universidad Nacional Autónoma de México -UNAM- se incorporó en diversas escuelas y facultades diversas vertientes críticas, sobre todo de tipo marxista.

La Facultad de Contaduría y Administración contrató en ese contexto a un economista marxista, y poeta guatemalteco, exiliado en México, Julio Gómez, para impartir un curso de economía. Cuando iniciaron los trabajos en la UAM-I, dicho profesor se incorporó a esta institución y publicó un libro intitulado *De la Economía a la Administración: un enfoque sociológico* (1976), que proporciona una visión marxista de la economía, en la cual debería inscribirse, como marco teórico-conceptual, el desarrollo de la Administración. Es evidente que se trataba de un proyecto que presentaba una serie de dificultades en su realización, pero permaneció como una referencia más del sentido crítico en el que se basaba la licenciatura en Administración.

Por otro lado, el hecho de que este programa universitario estuviera ubicado en el primer modelo departamental en alguna universidad mexicana, implicaba dos características particulares: un fuerte énfasis en la investigación y un proyecto multidisciplinario, lo que propició que en dicho programa se hiciera relevante la consideración de la crítica social y su encuentro con otras disciplinas sociales y humanísticas. El proyecto de la licenciatura concretó su anhelo institucional en la formación de administradores con un alto nivel de conocimiento en las herramientas funcionales, con un penetrante y agudo sentido de crítica y responsabilidad sociales, lo que permitió una convivencia adecuada entre los grupos que poseían una orientación más profesionalizante con aquellos con una visión social más crítica.

Una de las primeras publicaciones que se realizaron para apoyar el programa de la licenciatura en Administración fue una antología de lecturas denominada *Historia del Pensamiento Administrativo* (Rosim *et al*, 1985) la cual dio pie a otro conjunto de recopilaciones para permitir el acceso de la información al estudiantado. De hecho, los cursos de *Historia del Pensamiento Administrativo* se convertirían posteriormente en cursos de TO. Otra publicación importante de aquellos tiempos fue sin duda el libro *Mito y Poder en las organizaciones*, publicado por Eduardo Ibarra y Luis Montaña (1984), iniciando una serie de trabajos que alimentarían el estudio crítico de la Administración.

## Conformación de una comunidad: investigadores y revistas

La conformación de una comunidad científica requiere de un mínimo de investigadores reconocidos, de órganos de difusión especializados y de programas de formación de nuevos investigadores. Con respecto al primer punto, podemos señalar que en México existe un grupo bastante consolidado en la materia. Hemos generado una lista de algunos de los investigadores mexicanos más reconocidos, analizando algunos de sus trabajos más relevantes (Tabla I). Como puede observarse, existe una tendencia hacia el estudio de organizaciones públicas, universidades y empresas familiares. El poder, en diferentes manifestaciones -corrupción, decisiones, gobernanza, violencia y género, entre otros- ha sido un tema recurrente en sus programas de investigación.

**TABLA I.**

**AUTORES MEXICANOS RELEVANTES EN EL CAMPO DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

INVESTIGADORES	INSTITUCIÓN DE ADSCRIPCIÓN	ALGUNAS PUBLICACIONES	PRINCIPALES INSTITUCIONES ABORDADAS	PRINCIPALES RECORTES TEÓRICOS
Arellano Gault, David	CIDE	Arellano, 2020 y 2022. Arellano, Trejo y Rojas, 2022.	Gobiernos locales y organizaciones públicas.	Corrupción. Decisiones. Tecnologías disruptivas.
Barba Alvarez, Antonio	UAM-I	Barba, 2001 y 2013.	Empresas y organizaciones públicas.	Calidad. Cultura. Pensamiento administrativo y organizacional.
Buendía Espinosa, Angélica	UAM-X	Buendía y Natera, 2022. Badillo y Buendía, 2022.	Universidades.	Gobernanza. Políticas educativas. Evaluación.
Cabrero Mendoza, Enrique	UdeG	Cabrero: 2000. Cabrero, Carreón y Mendoza, 2020.	Gobiernos federales y locales, ciudades.	Políticas de ciencia y tecnología. Ciudades inteligentes.
Culebro Moreno, Jorge	UAM-C	Culebro, González e Islas, 2020. Culebro y Alonzo, 2021.	Organizaciones públicas.	Políticas públicas. Modernización.
De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet	UAM-A	De la Rosa, 2013 y 2019.	Pequeña empresa. Partidos políticos.	Poder. Pensamiento administrativo y organizacional.
Gámez Gastelum, Rosalinda	UAS	Gámez, 2012. Gámez y Urtusuastegu: 2021.	Gobiernos locales. Empresas privadas.	Organización y cultura. <i>Burnout</i> . Redes de conocimiento.
Ibarra Colado, Eduardo †	UAMI-X	Ibarra, 2001, 2005 y 2007. Ibarra y Montaña, 1984.	Universidades.	Poder. Gobernanza. Políticas públicas. Pensamiento administrativo y organizacional.
Montaña Hirose, Luis	UAM-I	Montaña, 2003, 2004, 2020.	Organizaciones públicas y privadas. Universidades.	Poder. Violencia. Responsabilidad social. Cultura. Pensamiento administrativo y organizacional.
Pérez Camacho, Magali	UAM-A	Pérez, 2008. De la Rosa y Pérez, 2017.	Organizaciones de la sociedad civil.	Desarrollo sustentable. Pensamiento administrativo y organizacional.

Rendón Cobián, Marcela	UAM-I	Rendón, 2007. Montaño y Rendón, 2016.	Empresa. Hospital.	Sucesión empresarial. Lógicas institucionales. Responsabilidad social.
Urbiola Solís, Alejandra	UAQ	Urbiola, 2020. Urbiola, Cázares y Vázquez, 2023.	Organizaciones de la sociedad civil. Empresa familiar. Hospital.	Género. Subjetividad.
Vázquez García, Angel Wilhelm	UAM-X	Vázquez y Urbiola, 2023. Zambrano, Vázquez y Urbiola, 2019.	Prisión. Empresa.	Identidad. Género. Emprendimiento.

Fuente: elaboración propia.

Nota: Para elaborar el listado de investigadores se tomó en cuenta aquellos reconocidos por el Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), cuyos resultados han impactado más en la comunidad científica dedicada al estudio de las organizaciones. Se tomó también en cuenta el número de citas a sus trabajos, reportado en *Google Scholar*. Esta lista no pretende ser exhaustiva sino simplemente representativa.

Siglas: CIDE: Centro de Investigación y Docencia Económicas. UAM: Universidad Autónoma Metropolitana (A: Azcapotzalco; C: Cuajimalpa; I: Iztapalapa; X: Xochimilco). UAS: Universidad Autónoma de Sinaloa. UAQ: Universidad Autónoma de Querétaro.

5 de estos investigadores son egresados del CIDE y 8 de la UAM-I. Todos ellos han impartido cursos y/o dirigido tesis en el Doctorado en EO de la UAM-I.

En el terreno de las revistas, se puede señalar que, aunque existan buenas revistas en México, éstas se refieren a temas generales, como Ciencias Sociales, Administración o Administración Pública y las que presentan una mayor orientación específica a los EO todavía no alcanzan el nivel de madurez necesario en términos de las exigencias previstas en las acreditaciones nacionales e internacionales.

A continuación, se enlistan algunas de las principales revistas mexicanas y colombianas en las que publican autores mexicanos, las cuales reciben artículos de investigación sobre TO y EO. Es preciso señalar que no se trata de realizar un estudio exhaustivo y estadístico de todas las publicaciones realizadas desde la década de los ochenta, sino de considerar algunas de las más relevantes para los autores mexicanos. De entre estas revistas destacan las siguientes:

- *Contaduría y Administración*, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- *Gestión y Política Pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- *Nova Scientia*, Universidad de Lasalle Bajío.
- *Administración y Organizaciones*, UAM-X.
- *Gestión y Estrategia*. UAM-A.
- *Análisis Organizacional*. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. (REMINEO).
- *Revista electrónica de Estudios Organizacionales*. Universidad de Xalapa. (De reciente creación).

- *Innovar*, Universidad Nacional de Colombia.
- *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle, Colombia.

## Conformación de una comunidad: la formación de investigadores

La visión crítica que se impulsó en la UAM-I acerca de la Administración propició la idea de contar con un programa de formación de investigadores que no reprodujera acríticamente los textos más conocidos y funcionalistas de la producción estadounidense, caracterizada frecuentemente por visiones simples y voluntaristas, sino que se sustentara en una visión más social de desarrollo de las organizaciones, más allá, además, de una cierta visión económica que enfatizaba la búsqueda de la ganancia como fin primordial.

Es por ello que, desde sus inicios en 1995, se buscó que los alumnos del Doctorado en EO provinieran de diversos ámbitos disciplinarios —Administración, Administración Pública, Economía, Sociología, Psicología, Antropología.— para fomentar la discusión multidisciplinaria y se evitase caer en las visiones económicas simples. El objetivo final del posgrado fue entonces la formación de investigadores, por lo cual la maestría representaba para algunos casos solo un nivel intermedio y no un objetivo final; de ahí que el programa contemplara la posibilidad de pasar después de un año de maestría al doctorado.

El hecho de no contar con una licenciatura en EO, la cual, hasta donde sabemos, no existe en país alguno, acarreó uno de sus primeros desafíos. Se pensó entonces en establecer un programa de doctorado, sin una maestría previa, e incorporar alumnos provenientes de distintas maestrías, sobre todo de Ciencias Sociales, aunque también de algunas disciplinas más técnicas, como Contabilidad, Ingeniería o Medicina. Se discutió entonces la importancia de contar con una maestría que tuviera como objetivo primordial servir de bisagra entre las diversas licenciaturas y el doctorado con el fin de proporcionar los conocimientos fundamentales para el desarrollo del doctorado. Se planteó así la posibilidad de tener una maestría corta, de tan solo un año.

Al final, permanecieron las dos posibilidades, la maestría como programa normal que podría cursarse en su totalidad durante dos años y ya no continuar con el doctorado o bien, como se consideraba originalmente, cursar solo un año de maestría para llegar mejor preparados para el doctorado. En la actualidad, al finalizar el primer año de maestría, los alumnos que quieran continuar con el doctorado pueden optar por realizar un examen de admisión a dicho nivel.

En el grupo que propuso el programa de doctorado existían dos posiciones acerca de qué tipo de investigador formar. Uno de ellos proponía un doctorado en Ciencias Administrativas mientras que la segunda promovía más bien uno en Teoría de la Organización. El primero fue propuesto ante las instancias universitarias correspondientes, pero no logró su aprobación; se presentó entonces la propuesta de un doctorado en TO, el cual sonó un tanto cuanto extraño ante los ojos científicos y escudriñadores de los miembros del consejo académico por lo que se pensó en una tercera opción: los EO.

Las aproximaciones académicas que iniciaban con “Estudios de...” estaban en aquel entonces de moda y eran bien aceptados: Estudios Laborales, Estudios de la Mujer, Estudios de la Cultura, etc., por lo que los EO coincidían con esta tendencia de la Sociología del momento de descomponerse en espacios de estudio más acotados y tratar de promover campos de reflexión más multidisciplinarios. De hecho, los EO empezaban su largo y prometedor camino en Reino Unido y ofrecían ser una vía alterna a la TO. En ese mismo año, en la Universidad de Massachusetts se iniciaba también un programa de doctorado en EO: estos dos programas, inéditos en ese entonces en el continente americano, se propusieron simultáneamente, con objetivos similares, sin tener conocimiento uno del otro. Martha Callas en Estados Unidos y Luis Montaña en México fueron los primeros coordinadores.

El doctorado en EO de la UAM-I se planteó la posibilidad de ir más allá de las fronteras que lo confinaban a la Ciudad de México y se propuso la formación de profesores-investigadores de universidades públicas en el interior del país. Así, se inició un ambicioso programa en el que se formarían investigadores en EO en diversas universidades: la Autónoma de Occidente, la de Guanajuato, la Veracruzana, la Juárez Autónoma de Tabasco, la Autónoma de Querétaro, la Autónoma de Chiapas y la de Quintana Roo, logrando titular a 93 egresados de diferentes entidades federativas, lo que representa el 39% del total titulado a nivel nacional. A nivel latinoamericano, el programa comenzó a establecer relaciones con algunas universidades colombianas, principalmente con la Universidad del Valle y EAFIT, logrando establecer proyectos comunes y canales de intercambio académico muy fructíferos.

El hecho de que el doctorado en EO haya surgido en el Departamento de Economía de la UAM-I, que aloja los programas de licenciatura en Administración y en Economía y haya sido impulsado por profesores con formaciones básicas en Administración, pero con posgrados en otras áreas de las Ciencias Sociales y con una actitud crítica propició que se le identificara como un proyecto “natural” de la Administración, como una simple extensión. De hecho, se inició una discusión, argumentando en diversos círculos académicos que la Teoría de la Organización era una especialidad o rama de la Administración, como sucede con Finanzas, Mercadotecnia o Recursos Humanos.

La búsqueda de una identidad propia que reconociese a los EO como una nueva propuesta académica, no subsumida a la Administración, la llevó al extremo opuesto: los EO podrían entonces ser considerados como una rama de la Sociología. Así, entre una Administración avanzada y una Sociología especializada se debatía esta nueva formación. Una anécdota chusca que se comentaba en las primeras generaciones era que en la primera clase del doctorado la pregunta obligada de los alumnos recién ingresados era: ¿qué son los EO? A dicha pregunta, hacíamos referencia a Kuhn cuando le preguntaban ¿qué es la ciencia? y a la que respondía de manera inteligente, y seguramente sarcástica: ¡la ciencia es lo que hacen los científicos!



## Los trabajos de los investigadores en ciernes: las tesis del doctorado en EO

Se procedió a revisar las tesis de doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-I<sup>7</sup>. Es de notar que dichos trabajos constituyen en los hechos un primer trabajo de investigación en el cual se puede observar en cada uno de ellos, de manera explícita, tanto una reelaboración teórica como una propuesta metodológica por parte de los futuros investigadores. Hay que recordar también la relación intersubjetiva existente entre el tutor y el alumno en la elaboración de este requisito escolar y la influencia del primero sobre el segundo en la elección de ciertos aspectos centrales de la investigación (Ríos, 2019). Así, en cuanto al primer aspecto, resulta importante diferenciar el *objeto social observado* del *objeto teórico construido*.

En el caso de los EO, el *objeto social observado* es la organización, sea ésta considerada de manera general —por ejemplo, una determinada universidad o una empresa pública—, o algún componente de ella —por ejemplo, un departamento o una filial—, o bien sea incorporada en un contexto más amplio que incluya varias organizaciones —por ejemplo, la empresa familiar o bien el campo institucional de la educación superior—. En este trabajo reconocemos el objeto social con el nombre genérico de institución (Montaña, 2020). El objeto teórico, por su lado, es considerado como la definición del investigador en cuanto qué aspectos estudiar de la organización y el enfoque que considera pertinente. Así, se pueden estudiar aspectos tales como la identidad, el poder o la decisión.

Con estos argumentos, procedimos a analizar las tesis de doctorado del programa de EO de la UAM-I, desde la primera generación, en 1995, hasta la más reciente que presenta tesis concluidas, la de 2020, obteniendo los siguientes resultados (Gráfica I<sup>8</sup>): las universidades sinaloenses —Universidad de Occidente y la Universidad Autónoma de Sinaloa— fueron las primeras en sumarse al proyecto del doctorado en la generación de 2002-2003, aportando la mitad de los egresados de dicha generación. En la generación 2004-2007 se alcanzó el mayor número de tesis, debido a la participación conjunta de las Universidades Autónoma de Occidente, la de Guanajuato y la Veracruzana, quienes aportaron el 80% de las tesis de la generación.

El total de las tesis de la UAM-I constituye en todo el período el 41%. Esta distribución revela la intención del proyecto de formar investigadores en EO en el país. Además de los criterios académicos en la selección de los alumnos, es preciso mencionar que se requería que fueran profesores universitarios de tiempo completo, con lo cual se buscaba un efecto “dominó” que repercutiera también en la formación de alumnos de licenciatura y maestría de las diversas universidades públicas con las que se establecía algún convenio.

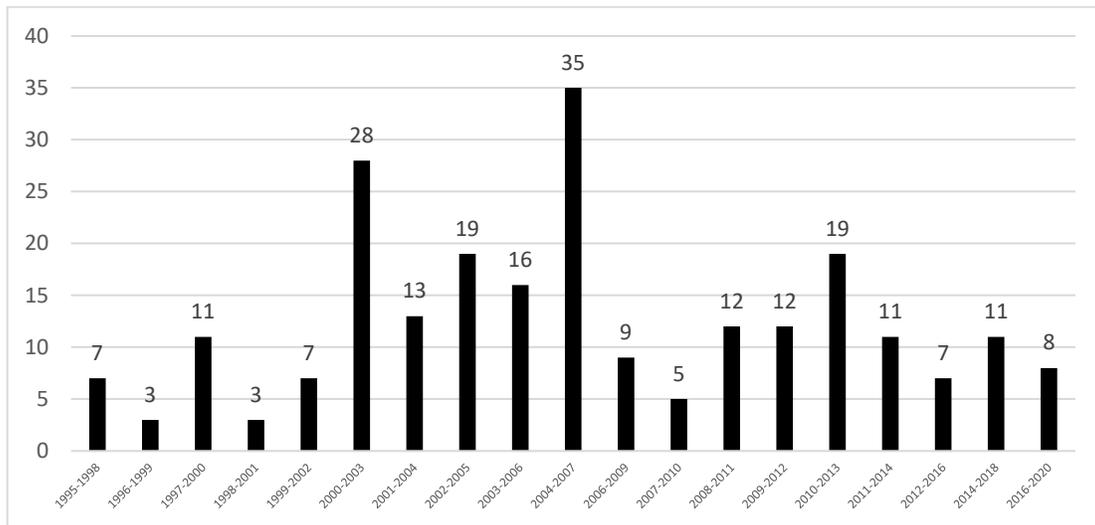
.....

<sup>7</sup> Sin detrimento de la importancia y calidad de algunas ponencias presentadas en congresos, se decidió no considerarlas en este estudio ya que varias de ellas son presentadas por alumnos de posgrado como avances de proyectos de investigación en busca de retroalimentación más que como productos finalizados de reflexión. Además de ello, se consideró que los trabajos más avanzados y que realizan aportaciones sustantivas al conocimiento son sea incorporadas en el cuerpo de las tesis de doctorado, sea son en general publicadas posteriormente en forma de artículos.

<sup>8</sup> Del análisis de las tesis se excluyeron veinte -8% del total-, realizadas por alumnos extranjeros, cuyos temas no abordaban preocupaciones mexicanas.

## GRÁFICA I.

### NÚMERO DE TESIS DEL DOCTORADO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, UAM-I. MÉXICO. 1995-2020.



Fuente: Elaboración propia con base en:

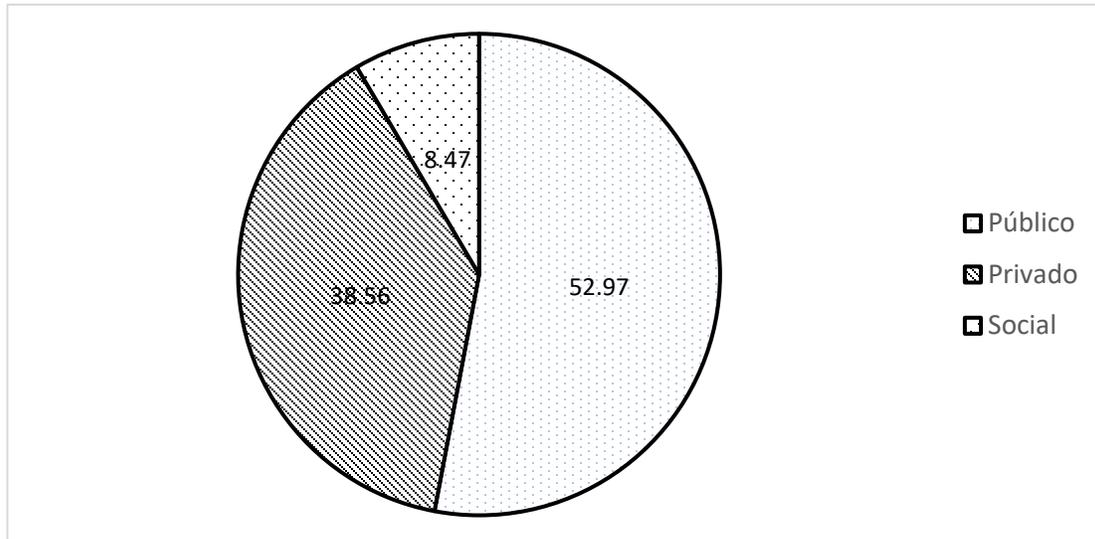
- Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana.  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/?s=alumnos&i=doctorado> y  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/archivos/DOCTORADO-Numero-de-alumnos-por-cohorte-generacional.pdf>.
- Repositorio de tesis, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa:  
<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default.php>

Entrando al estudio más pormenorizado de las tesis, se puede señalar que la mayoría de ellas, considerando todas las generaciones, se ubica en el sector público (53%), seguido del privado (39%) y del social (8%) (Gráfica II). Como ya se señaló, el programa de doctorado en EO inició en 1995, concluyendo la primera generación con un total de 7 tesis, de las cuales el 71% pertenecía al sector público y 29% al privado; no se presentó alguna en el sector social. Con el paso del tiempo, la composición sectorial se fue transformando. Así, para la última generación considerada -2016-2020- se observa un mayor interés por organizaciones de los sectores privado (44%) y social (22%), disminuyendo la importancia por el público (33%). Ello puede explicarse por una conjunción de factores asociados al régimen neoliberal.

En efecto, el primer aspecto a considerar es la reducción del tamaño del sector público y su política de privatización, lo que ha traído aparejada un mayor desarrollo de organizaciones del sector social que intentan cubrir algunos de los espacios sociales abandonados por la acción estatal. Por otro lado, el espectacular crecimiento de empresas globales y el desarrollo tecnológico asociado llama la atención de nuevas formas de organización, gobernanza e impacto social y climático que ha llamado críticamente la atención de los investigadores en formación.

## GRÁFICA II.

TESIS DEL DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. 1995-2020. SECTOR DE PERTENENCIA EN %



Fuente: Elaboración propia con base en:

- Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana.  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/?s=alumnos&i=doctorado> y  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/archivos/DOCTORADO-Numero-de-alumnos-por-cohorte-generacional.pdf>.
- Repositorio de tesis, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa:  
<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default.php>

Por otro lado, si analizamos el tipo de instituciones abordadas en los trabajos de investigación aludidos, podemos encontrar que las más estudiadas han sido las instituciones de educación superior (36%), seguidas de otras organizaciones públicas (28%), empresas privadas (19%) y, finalmente, cooperativas y comunidades indígenas (3%). De entre las razones que podemos aducir para explicar esta conformación institucional que privilegia a las instituciones de educación superior, podemos señalar los siguientes argumentos.

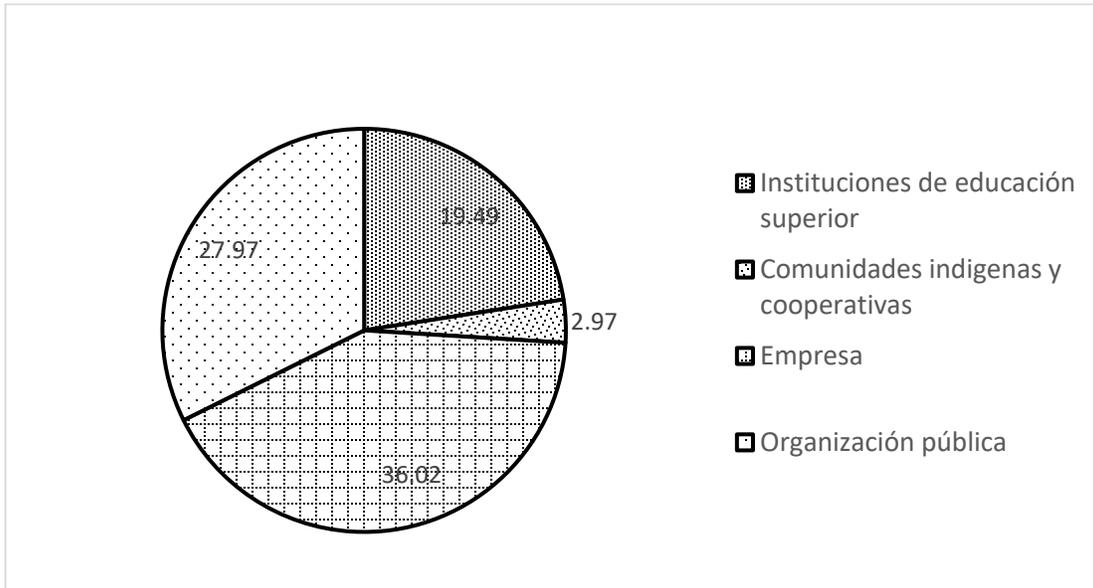
A este tipo de instituciones se les atribuye generalmente dos características fundamentales en tanto representaciones ideales del proyecto civilizatorio: a) poseer un alto nivel de legitimidad al ser consideradas como uno de los proyectos más relevantes en términos de desarrollo social, económico, democrático, cultural, personal e impulsar una cultura de paz y de inclusión social, entre otros, y b) constituir formas de organización sofisticadas al considerarse tanto la amplia diversidad de especialidades académicas que conviven en su seno y representar formas muy particulares que implican la colaboración, la flexibilidad y la autonomía interna y externa, para lograr sus fines, lo que las ha llevado a ser reconocidas con el epíteto de *anarquías organizadas*. La mayoría de estas instituciones son



universidades públicas -83%, seguidas de centros de investigación -11%, pertenecientes al CONACYT.

### GRÁFICA III.

DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. TIPOS PRINCIPALES DE INSTITUCIÓN ANALIZADOS EN LAS TESIS, 1995-2020, EN %



Fuente: Elaboración propia con base en:

- Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana.  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/?s=alumnos&i=doctorado> y  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/archivos/DOCTORADO-Numero-de-alumnos-por-cohorte-generacional.pdf>.
- Repositorio de tesis, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa:  
<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default.php>

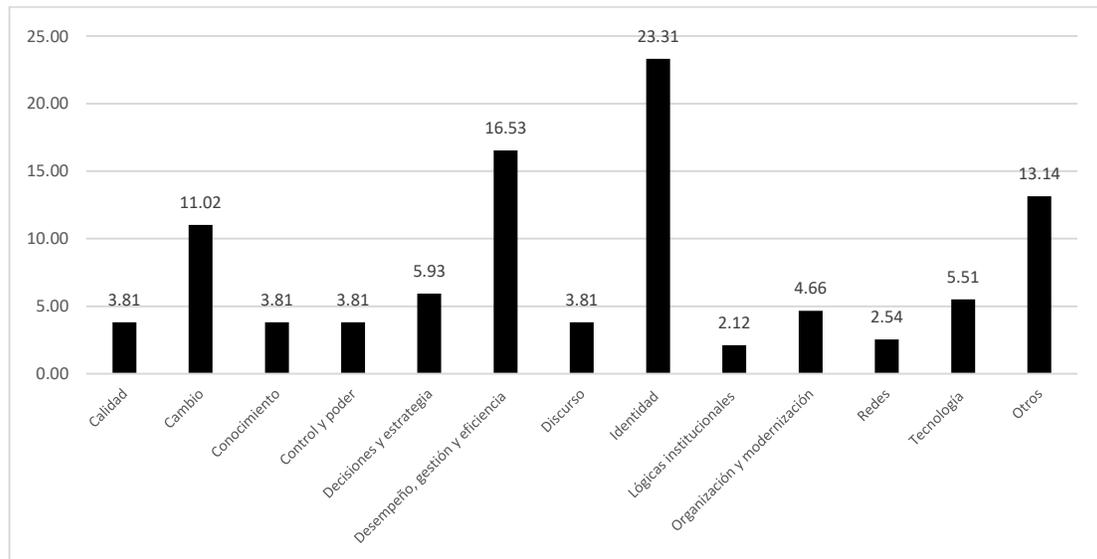
Ahora bien, ¿qué recortes teóricos han sido privilegiados? Si asumimos que los EO están más cercanos de las Humanidades que la TO, podría esperarse que, en términos generales los recortes teóricos esperados de estas tesis se ubicaran en los ámbitos académicos de la Antropología o la Filosofía -incluida la Política-, destacando temas relacionados con la cultura, la identidad y el poder. En efecto, identidad y cultura representan el recorte más abordado (Gráfica IV) -23%-, seguido de preocupaciones propias de países de menor desarrollo que destacan temas como desempeño, cambio y modernidad.

El poder y el control ocuparon un lugar menor al esperado -3.81%- debido probablemente, entre otros, a los pocos directores de tesis trabajando estos temas y sobre todo a la dificultad teórica inherente ya que, a diferencia de las aproximaciones sociológicas, estas nuevas vertientes de análisis del poder implicaban reflexiones más complejas desde el punto de vista filosófico o psicoanalítico. Por otro lado, y tal vez incluso más relevante, hay que recordar que el estudio de campo resulta mucho más difícil de realizar debido a la negativa de las organizaciones a ser analizadas desde una mirada crítica del poder.



## GRÁFICA IV.

### RECORTES TEÓRICOS, PRINCIPALES TEMAS, EN %



Fuente: Elaboración propia con base en:

- Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana.  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/?s=alumnos&i=doctorado> y  
<http://www2.izt.uam.mx/eorg/archivos/DOCTORADO-Numero-de-alumnos-por-cohorte-generacional.pdf>.
- Repositorio de tesis, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa:  
<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default.php>

México, en tanto país emergente, se caracteriza por una alta dependencia de sus recursos naturales —como el petróleo y, seguramente de manera próxima, el litio—, una alta tasa de empleo informal, altos niveles de desigualdad, una democracia frágil —bajo prueba constante—, un desarrollo tecnológico en ciernes y un alto grado de violencia. El desempeño de su aparato institucional oscila entre la burocracia, entendida más por el lado político, en tanto forma de dominación y sus derivaciones como el influyentismo y la corrupción y, por el otro lado, la tentación autoritaria del control social.

Cuando políticos, directivos y académicos preocupados voltean su mirada escudriñando el norte o el espacio europeo no encuentran la solución a la situación que les abruma. Así, los diseños institucionales, los modelos de control de gestión o la transferencia de modelos organizacionales no representan más que una posibilidad que nunca termina por instalarse adecuadamente. El cambio y el desarrollo social pasan necesariamente por el mundo de las organizaciones, por sus estructuras informales, por sus distorsiones burocráticas, por sus formas específicas de tomar decisiones e implementarlas, por lo que se denomina su cultura organizacional y, entre otros, por la ambigüedad de sus programas de responsabilidad social; existe un enorme espacio entre los esfuerzos realizados y la realidad alcanzada, entre el querer y el poder, entre la modernidad periférica y la central.

La organización de la organización se convierte entonces en objeto de disputa social que posibilita o entorpece cualquier proyecto social. De ahí la necesidad de comprenderla para direccionarla. No es pues sorprendente que los dos grandes temas de estudio en territorio mexicano tengan que ver con la identidad/cultura y, aunque con dificultades como las ya mencionadas, el gran y complejo tema del poder en las organizaciones.

## **A manera de conclusión: algunas dificultades para los nuevos investigadores en EO**

La reflexión sobre la incidencia del estudio de las organizaciones para comprender e incidir en realidades sociales de países como México está, pensamos, en sus inicios. El presente trabajo pretende señalar solo algunas de las líneas más relevantes de análisis, por lo que es necesario ampliar y profundizar estas líneas de reflexión. A continuación, señalamos tentativamente algunas de ellas.

El hecho de que la mayor parte de los egresados sean en la actualidad profesores universitarios ha generado un nuevo e importante desafío. Los egresados son, en su mayoría, profesores e investigadores cuyos ámbitos de acción no concuerdan en muchos casos, es decir, dan clases en algún área funcional de la Administración e investigan en áreas organizacionales de orden más crítico. Muchos de los egresados trabajan en programas de pregrado y posgrado relacionados con la Administración, al considerar éstos, como se mencionó anteriormente, que los EO constituyen una de sus líneas de reflexión.

Esta discrepancia es bastante generalizada; recordemos, por ejemplo, el caso de la investigadora Eve Chiapello, la cual se encontraba trabajando en el Departamento de Contabilidad de la Escuela de Altos Estudios Comerciales en Francia, cuando escribió en 1999, junto con Luc Boltanski, el conocido libro *El nuevo espíritu del capitalismo*; una crítica al capitalismo realizado simultáneamente desde la Sociología y la Administración; la autora se encuentra ahora laborando en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, es decir, abandonó el área contable.

También es necesario recalcar que la investigación, y por ende la reflexión crítica, es el área privilegiada de los EO, encontrando menos espacios para el ejercicio de la docencia<sup>9</sup> y la práctica profesional. En efecto, la vinculación de la investigación con la docencia entraña una problemática especial poco abordada (Peñalosa y Montaña, 2021); aunado a ello existe, además, una preeminencia de programas funcionales de docencia en las carreras de Administración a lo que habría que agregar la dificultad de insertarse en los mercados de trabajo con visiones más teóricas, críticas y reflexivas.

En efecto, es bien conocido el hecho de que el mercado se concentra en áreas funcionales como mercadotecnia, recursos humanos, finanzas u otras, etc. así como en áreas de planeación, informática, manejo de dato, u otras; la labor de consultoría externa se concentra en nuestro país, por otro lado, en grandes empresas consultoras, varias de ellas

.....

<sup>9</sup> Recordemos que en el país no existen programas de licenciatura en EO y el único posgrado en esta temática es el de la UAM-I.

muy funcionales, dejando poco espacio a las labores de intervención organizacional<sup>10</sup>, más propia de los EO. La actividad de *free lance*, por otro lado, es poco frecuente.

Una de las ventajas y desafíos más importantes para los estudios de la organización reside, como ya se ha comentado, en el hecho de su origen y cercanía con la Administración, la cual ha absorbido en algunos casos a la TO y a los EO como una de sus líneas de trabajo y no como un espacio autónomo en el que diferentes tipos y niveles de crítica se han desplegado. De hecho, cuando se habla de instrumentar alguna acción, en el sentido administrativo, se le atribuye per se una intencionalidad tecnocrática, de dominación. Por otro lado, los EO apenas empiezan a ser reconocidas por las otras disciplinas sociales y humanísticas ya que resultan, comparadas con ellas, muy recientes, con necesidad de una mayor consolidación. Entre una Administración avanzada y una Sociología especializada los EO se van forjando poco a poco su propia identidad.

Los EO no deben ensimismarse en su interior; deben, al contrario, permanecer muy atentos a los grandes desafíos que enfrenta la sociedad actual, cambio climático, violencia, pandemias, creciente desigualdad, fragilidad democrática y exclusión social, entre otros, y promover acciones al interior de las organizaciones para enfrentar responsablemente dichos desafíos. Los EO deben incorporar este sentido social y contribuir a su desarrollo. La crítica, en diferentes niveles y versiones, es uno de los motores del conocimiento científico y del cambio social. Recordemos que los grandes proyectos de desarrollo social conocen todo un sustento organizacional, y que resulta por ende necesario desenmarañar los vericuetos del poder que desde su interior desalientan, obstaculizan y desvían la consecución de su misión social y, por lo tanto, de su aportación al desarrollo social. Es apoyando a los EO en su búsqueda de una identidad particular, como aproximación teórica relativamente autónoma y en formación que podremos ubicarlos también en el lugar que les corresponde en las universidades y aprovechar su visión específica para buscar un desarrollo social más acorde al ser humano.

Finalmente, es imprescindible señalar que resulta necesario enfatizar la necesidad de realizar investigaciones que atiendan desafíos sociales relevantes frente a los nuevos escenarios culturales, políticos, sociales y tecnológicos desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, diversificando el tipo de organizaciones y enfoques, destacando, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) La Importancia del fenómeno organizacional en la implementación de proyectos sociales ya que toda intervención pública, privada o del sector social conlleva necesariamente un componente organizacional que potencia o limita su implementación.
- b) El efecto de los cambios en la cultura, la política, la sociedad y la tecnología y cómo ellos impactan directamente a las organizaciones y su funcionamiento y viceversa.

.....

<sup>10</sup> Al respecto es interesante señalar el reciente programa de Doctorado en Intervención Organizacional de la UAM-A, fundado en 2020.

- c) El recorte teórico realizado, tomando en cuenta tanto la complejidad de la problemática abordada, la necesidad de realización de investigación de campo, así como las limitaciones y dificultades de los estudios.
- d) La diversidad creciente de los enfoques de investigación, incluidos los estudios cuantitativos, cualitativos, mixtos y la incorporación de la inteligencia artificial, entre otros.
- e) La necesidad de estudiar la diversidad institucional, la gran corporación, la pequeña empresa familiar, la universidad, el hospital, el teatro, la prisión, destacando cómo conforman conjuntos de redes entre ellas.
- f) Un llamado a la acción de manera que la investigación pueda trascender y constituir un elemento de decisión en los cambios relevantes para la sociedad. 



## Referencias

- Arellano, D. (2020). *Corruption in Latin America*. Routledge.
- Arellano, D. (2022). *Las trampas de la decisión*. Fontamara.
- Arellano, D., Trejo, L. y Rojas, G. (2022). Deconstructing Corruption through Its Aporias. *Public Integrity*. DOI: 10.1080/10999922.2022.2123050. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2022.2123050>
- Badillo, R. y Buendía, A. (2022). The leadership roles of Mexico's university presidents. *Studies in Higher Education*, 47(2), 378–393. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1750582>
- Barba, A. (2001). Cultura de la calidad total en México. *Administración y Organizaciones*, Julio, 25-47.
- Barba, A. (2013). Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, 4, 139-151.
- Barenstein, J. (1986). *La gestión de empresas públicas en México*. CIDE.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Brachet-Márquez, V. (2012). Contienda, y dominación: una propuesta para teorizar la a desigualdad. *Estudios Sociológicos*, 30, 111–156. <https://doi.org/10.24201/es.2012v30nextra.187>
- Buendía, A. y Natera, J. M. (2022). Educación Superior, CTI y desigualdad: límites y contradicciones sistémicas en tiempos de COVID-19. *Integración y conocimiento*, 11(1), 54-69. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/36521>
- Cabrero, E. (2000). Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de las policy sciences en contextos cultural y políticamente diferentes. *Gestión y Política Pública*, IX(2), 189-229.
- Cabrero, E., Carreón, V. y Mendoza, M. (2020). *México frente a la sociedad del conocimiento: La difícil transición*. CIDE/Siglo XXI.
- Clegg, S. R. (1975). *Frameworks of Power*. Sage.
- Crozier, M. (1971). *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Seuil.
- Culebro, J., González, C. A. e Islas, A. (Eds.) (2020). *Modernización y transformación insitucional en México. Hacia nuevos instrumentos de coordinación y regulación*. Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa.
- Culebro, J. y Alonzo, J. F. (2021). El impacto del COVID-19 en el ámbito subnacional. Confianza y en las políticas públicas en Yucatán, México. *Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (39), 43-67.
- De la Rosa, A. (2013). Relevancia de la perspectiva organizacional para el estudio de la política industrial de apoyo a la Mipyme. En De la Rosa, A. y Contreras J. C. (coords). *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública*. Fontamara, 299-331.
- De la Rosa, A. (2019). El estudio del poder en las organizaciones en Latinoamérica: tendencias, omisiones y propuestas. En Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. y Nord, W. (Eds.) González-Miranda, D. y Ramírez, G., eds. para la versión Latinoamericana. *Tratado de estudios organizacionales*, vol. 2. Exploración de las temáticas. Medellín: Universidad EAFIT.



- De la Rosa, A. y Pérez, M. (2017). Las formas de organización ecocentristas: una alternativa ante las empresas regidas por la economía verde. El caso de la ecoaldea. *Administración y Organizaciones*, 19(37), 137-162.
- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France.
- Gámez, R. (Coord.) (2012). *Cultura política, participación ciudadana y políticas públicas*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Gámez, R. y Urtusuastegui, P. (2021). Políticas públicas deportivas en Gobiernos Locales. *Ciencia y Universidad*. 42, 51-78.
- Gómez, P. (1976). *De la economía a la administración: un enfoque sociológico*. Cost-Amic.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Ibarra Colado, Eduardo (2001) La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización. UNAM/UAM-I/ANUIES.
- Ibarra, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la Educación Superior*. XXXIV, (2)134, 13-37.
- Ibarra, E. (2007). Future University in Present Times: Autonomy, Governance and the Entrepreneurial University". *Management Revue*, 18(2), 117-137.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1984). *Mito y poder en las organizaciones*. UAM-Iztapalapa.
- Inzunza, P., Gámez, R. y Valenzuela V. (2023). Riesgos psicoemocionales que potencian el síndrome del burnout en los profesores universitarios en pandemia. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 13504-13516. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4339](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4339)
- Márquez V. y Unger, K. (1981). *La tecnología en la industria alimentaria mexicana: diagnóstico y procesos de análisis*. El Colegio de México.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Medina, C., (2010). Los Estudios Organizacionales, entre la unidad y la fragmentación. *Cinta de Moebio*, (38), 91-109.
- Mendez, J. L. (2011). *Servicio profesional de carrera*. Siglo XXI.
- Merton, Robert K. (1949). *Social Theory and Social Structure*. Free Press.
- Montaña, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*. 24(55), 15-33.
- Montaña, L. (Coord.) (2004). *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Miguel Angel Porrúa.
- Montaña, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los Estudios Organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*. 30(78), 19-34. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90304>
- Montaña, L. y Rendón, M. (2016). Identidad, protesta y responsabilidad sociales. De la crítica al discurso de la gestión de la moral. En Montaña, L. (coord.). *La responsabilidad social de las organizaciones en México. Perspectivas críticas, experiencias y debates*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y Gedisa: 25-110.
- Morales, E. A., Vázquez, A. W. y Alvarez A. (2017). Diseño del modelo de vinculación en una universidad pública en México: desarrollo sustentable y responsabilidad social. *Recherches en Sciences de Gestion*, 121(4), 107-129.



- Pardo, M. (2016). *Una introducción a la administración pública*. El Colegio de México.
- Peñalosa, E. y Montaña, L. (2021). *El encuentro de dos empeños: la educación superior y la investigación científica. Vicisitudes de un anhelo social*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pérez, M (2008). La cooperación empresarial en comunidades rurales: ¿mecanismo del desarrollo endógeno? *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(4), 9-29.
- Powell, W. W., y DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., y Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Regidor, C. (2022). CIDE: las dos puntas de la historia. Expansión política. <https://politica.expansion.mx/voces/2022/01/18/cide-las-dos-puntas-de-una-historia-carlos-bravo-regidor> Consultado el 16 de diciembre de 2022.
- Rendón, M. V. (2007). *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Ríos, R. (2019). *El poder en la praxis investigativa en la Universidad Pública. El caso de los tesis y sus directores del programa doctoral de Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana*. Tesis de doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Roethlisberger, F. J., y Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rosim, M., Rouvalis, G. Papadoyanis, Montaña, L., Cabello, Ibarra, E. y Solís, P. Pérez (comps.) (1985) *Historia del pensamiento administrativo*, 2 tomos, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Silverman, D. (1970). *The Theory of Organisations: A Sociological Framework*. Heinemann.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Urbiola, A. E. (2020). Procesos de migración y familias transnacionales de la Sierra Queretana, México. *Revista Internacional de Organizaciones*, 24. Junio, 135-158. <https://doi.org/10.17345/rio24.135-158>
- Urbiola, A. E., Cázarez, G. I.V. y Vázquez, V. W. (2023). Performatividad y roles de género en estudiantes universitarios: ¿Reconfiguración, cambio o simulación? *Nova Scientia*. 15(30). En prensa.
- Vázquez, A. y Urbiola, A. (2023). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 77(35), 159-189. DOI: <http://dx.doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa>
- Zambrano, S., Vázquez, A. y Urbiola A. (2019). Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. *Espacios*, 40(22), 12-22.





Como citar:

Hirose Montaña, L. (2024). Instituciones y recortes teóricos en los Estudios Organizacionales: Una aproximación al caso mexicano. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/FSEC4721>

*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.

## Desarrollo Sostenible e inclusión en la perspectiva del sector privado en México

### *Sustainable Development and Inclusion from the Mexican Private Sector Perspective*

Iván Facundo Rubinstein<sup>1</sup>

Recibido 03 de marzo de 2024; aceptado 24 de mayo de 2024

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es indagar en la relación entre inclusión y desarrollo sostenible bajo la perspectiva del sector privado en México, en el marco de los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello se han seleccionado documentos del Grupo de Trabajo Agenda 2030, producto del convenio de colaboración entre Pacto Mundial, CCE y el Gobierno de México en 2019. Se ha empleado revisión documental y análisis guiado por el enfoque de la teoría fundamentada. El principal hallazgo es que las políticas internas, normativas, guías y manuales de buenas prácticas no especifican una definición de lo sostenible, connotando tan sólo dimensiones de RSE. Asimismo, la forma de tratar a la inclusión focaliza de manera casi excluyente en la incorporación laboral.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa, política pública, desarrollo económico y social, igualdad de oportunidades

**Código JEL:** M14, M38

### Abstract

The objective of this work is to investigate the relationship between inclusion and sustainable development from the perspective of the private sector in Mexico, within the framework of the current Sustainable Development Goals. To achieve this, documents from the Working Group Agenda 2030 have been selected, a product of the collaboration agreement between the Global Compact, BCC, and the Government of Mexico in 2019. Documentary review and analysis guided by the grounded theory approach have been employed. The main finding is that internal policies, regulations, guidelines, and good practice manuals do not specify a definition of sustainability, only connoting dimensions of CSR. Likewise, the approach to inclusion focuses almost exclusively on labour incorporation.

**Keywords:** Corporate social responsibility, government policy, economic and social development, equal opportunity

**JEL Code:** M14, M38

.....  
<sup>1</sup> Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH-UNAM), investigador posdoctoral. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. Área de especialidad: Sostenibilidad.  
Contacto: [irubinstein@politicas.unam.mx](mailto:irubinstein@politicas.unam.mx)  <https://orcid.org/0000-0001-7069-0340>

## Introducción

**A**ctualmente se encuentra en discusión el concepto de “desarrollo” y su relación con la sostenibilidad. La actual Agenda 2030 se lanzó en Naciones Unidas a fines del 2015 y sentó una serie de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a cumplirse para el año 2030. Una diferencia crucial con respecto a las anteriores agendas de desarrollo fue el señalamiento explícito de la importancia de integrar a todos los actores en diálogo con el Estado: la sociedad civil, la academia y el sector privado.

Mientras que en décadas pasadas el foco estaba puesto en el rol del Estado en tanto regulador de prácticas económicas y sociales a través de marcos normativos, incentivos, políticas públicas, entre otros. Actualmente se hace un llamado a que todos los actores se involucren, especialmente el sector privado (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2023).<sup>2</sup> En el caso de México, el trabajo entre dicho sector y el Estado comenzó de forma temprana: ya en el segundo Informe Nacional Voluntario, del año 2018, el gobierno señaló que se encontraba trabajando en estrecha colaboración con las empresas. En este contexto resulta relevante entender qué acciones y políticas está implementando el sector privado mexicano, en conjunción con el Estado, para lograr la consecución de los ODS. Con dicha finalidad, el presente trabajo examina tres documentos clave para identificar la forma en que se construye el problema de la inclusión y el desarrollo sostenible dentro del campo empresarial.

El presente artículo se estructura del siguiente modo: en el primer apartado se detalla la forma en que se construyó el corpus de análisis, indicando qué es lo que se entiende por “sector privado” en México y por qué se han escogido tres documentos específicos. En el segundo apartado se presentan las preguntas de investigación, la metodología seguida y las categorías de análisis empleadas. En el tercero se señala la relación entre Desarrollo Sostenible e inclusión, y su relación con la responsabilidad social empresarial. El cuarto y quinto ofrece un desarrollo de otras dimensiones analíticas, relativas al entorno de las organizaciones: el mundo del trabajo (entendido en sentido amplio), el cuerpo legal y normativo y la estructura social, entre otros. El sexto apartado presenta un examen de otros usos que se le ha dado al documento, además de presentar políticas empresariales, especialmente el uso en tanto plataforma de publicidad no convencional. Finalmente, en el séptimo apartado se ofrece la discusión y limitaciones del trabajo.

## Sector privado en México: Pacto Mundial y Consejo Económico Empresarial

A la hora de definir al sector privado en México se optó por escoger a los dos actores reconocidos por el propio Estado, los cuales cuentan con incidencia en la elaboración de los Informes Nacionales Voluntarios sobre el avance en materia de ODS, presentados por México ante el Foro Político de Alto Nivel de Naciones Unidas. Dichos actores son Pacto Mundial México y el Consejo Coordinador Empresarial.

.....  
<sup>2</sup> A este respecto puede consultarse el sitio web de la Agenda 2030 para América Latina y el Caribe: <https://agenda2030lac.org/es/sector-privado>

Pacto Mundial es una iniciativa a nivel internacional, originada en 1999 bajo el auspicio de Naciones Unidas. Dicha iniciativa busca posicionar a las empresas que la componen como un actor clave en acciones de alto impacto, en el contexto de los entonces vigentes Objetivos del Milenio.<sup>3</sup> Ante el lanzamiento de la actual Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Pacto Mundial renovó sus objetivos en 2018,<sup>4</sup> destacando el papel de las Redes Locales. En la actualidad, la alianza cuenta con 15 empresas distribuidas a lo largo de 160 países, con 70 redes locales, una de las cuales se encuentra en México.

Pacto Mundial México se crea como una entidad jurídica independiente el 9 de junio del 2005, bajo auspicio del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Si bien comenzó siendo una plataforma de servicios para brindar herramientas, capacitación y acceso a la red global de Pacto Mundial, con el tiempo fue ganando importancia. Actualmente tiene más de 900 empresas participantes, las cuales realizan aportaciones anuales que varían entre los USD\$ 450 a USD\$ 30 mil, dependiendo del tamaño de sus ventas. Su órgano de gobierno está conformado por tres cuerpos: las empresas participantes de la red; la oficina de Pacto Mundial México; y su Consejo Directivo.

Por su parte, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) es un organismo autónomo que representa y regula la actividad empresarial de sus miembros: 14 asociados institucionales que aglutinan más de 2 mil empresas y representan (según información del CCE) alrededor del 80% del PIB mexicano. Su contexto de surgimiento es anterior al de Pacto Mundial: data de 1976, a raíz de la puja entre empresarios nacionales y el Gobierno por la liberalización de la economía.

En el contexto de la actual Agenda 2030, ambos actores firmaron un convenio de colaboración con el Gobierno de México, el 27 de mayo de 2019. Dicho convenio representó la entrada del sector privado a la discusión en torno al desarrollo sostenible. Al año siguiente<sup>5</sup> se lanzaron 17 Grupos de Trabajo de la Agenda 2030 (GTA2030) con representación de la academia, expertos y expertas, organizaciones de la sociedad civil, y representantes del gobierno, liderados cada uno de ellos por una empresa. En estos cinco años, dichos grupos de trabajo han generado once “documentos de interés”, tres de los cuales se catalogan como relativos a la inclusión: inclusión de género (liderado por *Danone*), inclusión LGBTIQ+ (liderado por *Intel*), e inclusión de personas con discapacidad (liderado por *Softtek*).

Hay tres razones para su selección como corpus. La primera es que, del total de documentos, sólo aquellos pertenecen a una misma categoría— “inclusión”— y permiten, por lo tanto, considerarlos como un mismo conjunto, o al menos transversales a una misma problemática. La segunda razón es justamente el carácter transversal que tienen: en la medida en que abarcan a las mujeres, la población LGBTIQ+ y las personas con

.....

<sup>3</sup> Los Objetivos del Milenio (ODM) son un conjunto de 8 objetivos a alcanzar entre el 2000 y el 2015, los cuales se organizaban en un esquema de transferencia *top-down* de países desarrollados a aquellos en desarrollo. Si bien los actuales ODS se conciben como una continuación/mejoramiento de los ODM, su discusión y tratamiento estuvo lejos de ser un proceso lineal (Caballero y Londoño, 2022).

<sup>4</sup> Resolución de Naciones Unidas *Towards global partnerships* (A/RES/73/254), especialmente los puntos 26, 28 y 29.

<sup>5</sup> En un contexto marcado por el distanciamiento social preventivo producto de la pandemia por COVID-19.

discapacidad, tienen como objeto a un porcentaje considerable de la sociedad— considerando tan solo que las mujeres representan más de la mitad de la población mexicana (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020). La tercera razón es la ambigüedad en torno a la inclusión, teniendo en cuenta el carácter diferenciado que presentan la desigualdad entre hombres y mujeres, la discriminación hacia la población LGBTIQ+, y las barreras que condicionan a las personas con discapacidad en sus diferentes manifestaciones. Por estos motivos, las preguntas que orientan el análisis buscan entender en primer lugar qué es lo que se entiende por “inclusión” y, en segundo lugar, cuál es su relación con el desarrollo sostenible.

Los documentos que se han dejado fuera del análisis son ocho: cambio climático (*Cydsa*), ciudades sostenibles (*Kaluz*), economía circular (*Heineken*), ecosistemas y biodiversidad (*Unilever*), educación (*Microsoft*), hambre cero (Bancos de Alimentos de México), innovación y tecnología (*SAP*), e inversión sostenible (el cual estuvo compuesto por un conjunto de empresas, sin una coordinación en particular).<sup>6</sup> Si bien cada uno de ellos reviste gran importancia por la problemática tratada y por el peso económico de la empresa coordinadora, se los ha dejado fuera del análisis para centrarnos en aquellos que, como se ha mencionado, comparte un mismo problema: la inclusión.

## Plan de análisis: una puerta de entrada a los documentos GTA2030

La pregunta general que guía el presente análisis es cómo se representa, en los discursos del sector privado, la relación entre el desarrollo sostenible y la inclusión. Dicha pregunta general se complementa con cinco específicas:

1. ¿Cuál es el significado en torno al “desarrollo sostenible”?
2. ¿Cuál es el significado en torno a la “inclusión”?
3. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan al desarrollo sostenible?
4. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan para la inclusión?
5. ¿Qué propuestas/soluciones se elaboran para superar dichos obstáculos?

La perspectiva escogida es de tipo cualitativo, por lo que, en lugar de trabajar con la representatividad de una muestra, se privilegia el análisis contextualizado del sentido que se construye en el discurso— en el caso que nos compete, el sentido del desarrollo sostenible y de la inclusión. La metodología seguida es el análisis sociolingüístico (Vasilachis de Gialdino, 2013) de los tres documentos, lo que comporta: el mapeo formal de la estructura enunciativa de cada documento; la selección y operacionalización de categorías de análisis afines a las preguntas; una primera sistematización de datos; la elaboración de un segundo

.....  
<sup>6</sup> Las empresas participantes, mencionadas en orden alfabético son *Afore XXI (Banorte)*, *Argon*, *Axo*, *BBVA*, *Boston Consulting Group*, *Bolsa Institucional de Valores*, *CEMEX*, *Citibanamex*, *Ecovalores*, *EGADE Business Scholl (Tecnológico de Monterrey)*, *IPADE Business School*, *Global Reporting Initiative*, *Grupo BMV*, *Ilumérico*, *KPMG*, *Orbia*, *Rusell Reynolds Associates*, *Santander*, y *Value Reporting Foundation*.

grupo de categorías sustentadas en la sistematización; un análisis general de los resultados.<sup>7</sup> De este modo se sigue el enfoque de *ground theory*, mediante la cual se realiza la recolección, codificación y análisis simultánea de las diferentes dimensiones del objeto de estudio (Suárez, 2019). Con este proceder se busca dar cuenta de la complejidad del fenómeno tratado, al tiempo que se busca la flexibilidad suficiente como para realizar una correcta interpretación de resultados.

Dicha metodología ha sido empleada para el trabajo con los documentos oficiales de la Agenda 2030 en Naciones Unidas, y de los Informes Nacionales Voluntarios de México (Rubinstein, 2023a; Rubinstein, 2023b). En todos los casos se realiza una interpretación guiada por la perspectiva crítica, lo cual implica tomar en consideración el contexto sociohistórico coyuntural de cada uno de los documentos. Esto equivale a considerar a las empresas encargadas de la confección de cada documento y su posición en el mercado; el momento en el cual se llevaron a cabo las sesiones de trabajo y difusión; la situación económica del país durante la pandemia y las previsiones en torno a la “nueva normalidad”; las asimetrías entre empresas coordinadoras, empresas participantes, académicos y sectores de la sociedad civil, que también participaron de los GTA2030. Son estos factores contextuales, entendidos bajo el concepto semiótico de gramáticas, los que permiten explicar y comprender el sentido que atraviesa a estos documentos (Verón 1993; Thompson, 1998).

Las primeras categorías empleadas para el análisis corresponden a las tematizaciones en torno al desarrollo sostenible y la inclusión. Se rastrearon todas las referencias a dichos términos, así como también los obstáculos o barreras señalados que, o bien impiden llevar adelante el desarrollo sostenible, o bien impiden que las empresas sean “inclusivas”; asimismo, se rastrearon las soluciones propuestas para dichos obstáculos, considerando su naturaleza (políticas internas, recomendaciones, guía de buenas prácticas, capacitaciones, etc.).

Un segundo conjunto de categorías, producido a raíz de la relectura de los documentos y de la primera sistematización, se aboca a otras dimensiones. En primer lugar, aquellas relacionadas con el “afuera”, ya sea que se trate la forma de referenciar al mundo del trabajo mediante eufemismos, mediante la puesta en escena del cuerpo normativo relativo, o las inespecificaciones y ambigüedades terminológicas. En segundo lugar, aquellas dimensiones que se corresponden con la falta de tratamiento de la estructura social, lo que presumiblemente afectará en forma negativa a las políticas propuestas en los documentos. Finalmente, se considera un uso alternativo que se vislumbra en los documentos, semejante a la práctica publicitaria.

En el siguiente apartado se detallan las características de las empresas coordinadoras, así como los principales hallazgos obtenidos tras el análisis de las categorías mencionadas. En lo que resta de este apartado se describe brevemente la estructura formal de los tres documentos, atendiendo a sus similitudes y diferencias.

.....  
<sup>7</sup> Para una descripción más detallada de la genealogía de la sociolingüística puede consultarse a Todorov (1974).

Dentro de las similitudes se encontró el uso de un mismo diseño editorial para las portadas y divisiones internas del documento. En los tres casos se emplea una paleta de azul en tonalidades oscuras<sup>8</sup> como fondo sobre el que se insertan los títulos de documentos y sus respectivos íconos (mujeres, LGBTQ+, discapacidad); se presenta el logo de la empresa coordinadora y de los documentos GTA2030; asimismo, en los tres casos se emplean separadores internos en la misma tonalidad. En los tres casos se incluye también un “mensaje” del CCE y Pacto Mundial México que contextualiza los documentos producidos por los GTA2030 y se señala que abarcan de manera “transversal” a los 17 ODS. En dicho mensaje se brinda un pequeño párrafo de síntesis sobre el eje de cada documento, y se cierra con un reconocimiento a las personas encargadas de llevar adelante la coordinación: Silva Dávila (presidenta de *Danone*), Isaac Dávila (director de Relaciones con el Gobierno para Intel México), y Fernando Nava (director de RSE de *Softtek*).

Las diferencias entre los documentos son abundantes y refieren tanto a forma como a contenido. El tratamiento de los logos institucionales en el documento de género difiere de los otros: en la portada sólo aparece el de la empresa, al igual que en el resto de las páginas; los logos de CCE, Pacto Mundial y el Gobierno de México sólo se incorporan en el “mensaje”, en el que se excluye al de *Danone*. Inversamente, en los otros documentos, los logos de CCE y Pacto Mundial están presentes en las portadas, pero no en los “mensajes”. Asimismo, la extensión de cada documento es desigual: mientras que los de *Danone* e Intel son sintéticos, con un total de 35 y 37 páginas, el de *Softtek* es el de mayor extensión, sumando un total de 89.

Ninguno de los documentos presenta una misma organización estructural. El documento de *Danone* es el más conciso en el tratamiento de su contenido, y el único que presenta la metodología empleada para su confección, la cual es parte de una iniciativa de Pacto Mundial México;<sup>9</sup> es también el único documento que no acredita a los demás actores involucrados: a lo largo de las páginas no hay mención a otras empresas, asociaciones, organizaciones o sectores de la academia. En cuanto al contenido, este documento presenta 5 ejes de políticas, cada uno con su descripción, justificación, y posibles barreras organizacionales que podrían frenar su implementación.

El documento de Intel se presenta más desorganizado en su argumentación, incorporando cifras y estadísticas sin referencias ni contexto, lo que hace presuponer el trabajo paralelo de diferentes actores, aunque sin una edición posterior (lo que se refleja, por el ejemplo, en el mal uso de margen y espaciados). A diferencia de *Danone*, aquí se presentan los nombres de los 23 actores involucrados,<sup>10</sup> al tiempo que a Intel se agrega el

.....

<sup>8</sup> Fundamentalmente en pantones #ob1826 y #283e4c

<sup>9</sup> Metodología CLIMB— acrónimo de Compromiso, Líderes, Infraestructura, Métricas y Comportamiento (Behaviour)—, organizadas en torno a *flashcards* para guiar la discusión.

<sup>10</sup> En orden de mención alfabética: la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), *Bayer*, Cámara Suizo Mexicana de Comercio e Industria, *CEMEX*, *Citibanamex*, *Coca-Cola México*, *Colmena*, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), Continental, el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED), *Dell*, *Edenred*, *Grupo Regional*, *IBM*, *JP Morgan*, *Nestlé México*, *Oracle*, *PWC*, *Rotoplas*, *Saavi Energía*, *Santander*, el Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA), y *Wizeline*.

logo de EY, una organización de servicios profesionales. En cuanto al contenido, la mayor parte del espacio lo ocupa una descripción de la situación de la población LGBTIQ+, pero sin establecer su relación con el sector privado, proponiendo como única solución un set de normas de Naciones Unidas y certificaciones del Estado y ONGs.

Por su parte, el documento de *Softtek* es el más extenso, y presenta una buena organización y coherencia interna. Al igual que Intel, se ofrece los nombres de los 28 actores involucrados,<sup>11</sup> pero de dos formas: al igual que Intel, se los presenta en una página (no al inicio, sino al final); pero también, a lo largo del documento, se colocan sus logos junto a códigos QR que redireccionan a sus páginas, en secciones en que presumiblemente intervinieron.<sup>12</sup> Asimismo, es el único documento en que se menciona a quienes intervinieron en la investigación y coordinación, y en el diseño editorial (todos a cargo de áreas de *Softtek*).

A nivel de contenidos, y en forma similar a *Danone*, se enumeran diversos obstáculos para la inclusión en el sector privado, y se ofrecen, a través de *checklist* y *flashcards*, un conjunto de propuestas de solución. Luego de este repaso por las similitudes y diferencias formales en torno a los tres documentos GTA2030, queda por ver cómo se construyen las problemáticas relativas al desarrollo y la inclusión, y qué soluciones se derivan de ello.

## Desarrollo sostenible e Inclusión

Al analizar la forma en que se significa el concepto de sostenibilidad se pudo constatar que en ninguno de los tres documentos se establece una definición clara, ni se hacen menciones específicas a la sostenibilidad, ya sea como sustantivo o como adjetivo, con la única excepción de los “mensajes” introductorios— tampoco se mencionan los ODS involucrados en los ejes tratados por los documentos, a pesar de involucrar al 5 y el 8.<sup>13</sup> Sin embargo, como se verá en este apartado, la significación connotada en torno a la sostenibilidad es consecuente con el principio de responsabilidad social empresarial (RSE).

En lo concerniente a la inclusión, se la entiende en dos sentidos complementarios: como incorporación de mano de obra, y como sinónimo de respeto en el ambiente laboral. El primero aparece en el documento de inclusión de género como correlato de las políticas propuesta, tales como el cierre de brecha salarial entre hombres y mujeres, su participación

.....

11 En orden de mención alfabética: *Autismo Puebla*, *CEMEX*, *CIISA*, *Cinépolis*, *Citibanamex*, *Coca-Cola México*, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), Confederación de organizaciones en favor de la persona con discapacidad intelectual (CONFE), *Dilo con señas*, *Effeta*, *Grupo Lala*, *HearColors*, *Kellogg*, *Keurig Dr. Pepper*, *KPMG*, *Libre Acceso*, *Movimiento Congruencia*, *Nestlé*, *Pavo Down*, *Rotoplas*, *Seguros El Potosí*, *Tedi*, *Teletón*, Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Universidad de Monterrey, *Viva Aerobús*, y *Walmart México* y Centroamérica.

12 En orden de aparición: *Éntrale*, *Libre Acceso A.C.*, *Movimiento Congruencia*, *HearColors*,

<sup>13</sup> El ODS 5 refiere a Igualdad de género y podría abordarse en las metas 1,2,4 y a; por su parte, el 8 involucra al Trabajo decente y el crecimiento económico, y podría abordarse en las metas 3,5 y 8.

en ternas para puestos de toma de decisión, o la capacitación en áreas STEM.<sup>14</sup> También puede considerarse en esta misma lógica la propuesta para afrontar las barreras que el trabajo doméstico supone para las mujeres, en tanto carga que afecta a su desempeño laboral. Por ejemplo, implementando horarios flexibles, licencias, estancias y programas de cuidado infantil. También se encuadra en este eje el documento sobre inclusión de personas con discapacidad, al focalizar sobre los diferentes momentos en que pueden encontrarse problemas para la contratación y permanencia de empleados: convocatorias de vacantes laborales, entrevistas, inducciones, o la infraestructura.

En ambos documentos el foco está puesto en la necesidad de que las mujeres y las personas con discapacidad integren la fuerza laboral de las empresas, apuntando a aquellas barreras (físicas, administrativas, sociales) que impiden su plena realización. En el caso de las mujeres es especialmente preocupante dada la brecha laboral con respecto a los hombres: mientras que el 76% de hombres se encontraba empleado, las mujeres representaron el 46% (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE], 2023). A esta situación hay que sumar también la existencia de profesiones “feminizadas”, generalmente orientadas a las actividades de cuidados, que representan menor nivel de ingresos; o que las mujeres alternen periodos de empleo y desempleo marcados por los ciclos de vida familiares. Por ejemplo, en el embarazo, el cuidado materno, o el seguimiento escolar de hijos, o que deban sumar, a su jornada laboral, las actividades de trabajo doméstico, en lo que se conoce como la doble jornada (Lagarde y de los Ríos, 1990; Faur y Tizziani, 2017). Asimismo, al referir la necesidad de integrar a las mujeres a las áreas STEM se reconoce como problema la masculinización de sectores productivos relativos a la ciencia, la tecnología, la ingeniería, las telecomunicaciones, o la innovación, en los cuales es necesario abrir el acceso a las mujeres (Vega Montiel, 2023).

Respecto a la situación de personas con discapacidad, se presenta el mismo problema: mientras que la participación económica es del 54% para toda la población, en el caso de las personas con discapacidad es del 30%. Al igual que en el caso anterior, se presenta una brecha entre los hombres (42.3%) respecto a las mujeres (18.3%) (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2021). En este caso concreto, a la discapacidad se le suma la desigualdad de género, reforzando la situación de vulnerabilidad. En el caso específico de México, esta desigualdad se ha agravado desde la pandemia por COVID-19 (Vega Montiel, 2022).

Como se ha mencionado, en ambos documentos se entiende a la inclusión como la incorporación de mujeres y personas con discapacidad al mundo del trabajo. Esto sucede tanto con propuestas que afectan a la propia organización empresarial, ya sea con auditorías de salarios, participación de mujeres en ternas, horarios flexibles, entre otras. Como con aquellas focalizadas en el acondicionamiento de los espacios de trabajo y convocatorias, entrevistas e inducciones que consideren las barreras físicas y cognitivas de personas con discapacidad. Pero no es la única forma de inclusión.

.....  
<sup>14</sup> Acrónimo en inglés de carreras basadas en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, tradicionalmente consideradas “masculinas” dada la alta proporción de hombres, situación motivada por los prejuicios de género respecto a la relación entre las mujeres y el pensamiento lógico-matemático.

También se encontró la inclusión desde el punto de vista cultural, al abordar las barreras que representan la discriminación. Es el caso del documento relativo a población LGBTQ+, el cual se orienta a visibilizar los “privilegios” y el efecto negativo de los “discursos de odio” (aunque nunca se especifica en qué consisten dichos conceptos). Por este motivo, el documento hace un llamado explícito a la construcción de una cultura del respeto. Al igual que en el caso anterior, dicha cultura es vista como base para la incorporación de fuerza laboral “diversa” y el redundante aumento de productividad. Asimismo, es de destacar que esta dimensión cultural también es trabajada por el documento sobre discapacidad, al proponer como soluciones la capacitación para combatir la discriminación en el lugar del trabajo, así como para realizar entrevistas inclusivas.

En todos los casos observamos la connotación de la RSE, sobre todo en lo concerniente al rol social de las empresas en su relación con los empleados. Si bien no se trata de un concepto nuevo, su empleo en el sector productivo mexicano es más bien esporádico y parcial, no sostenido en el tiempo y sujeto a coyunturas específicas (Huerta Estévez y Andrade Estrada, 2021; Cota Montes y Juárez García, 2023). La excepción a esta regla parecen ser aquellas empresas que por su volumen de negocios o grado de internacionalización tienen incorporados en la misión, visión y valores los principios de la RSE; y tal es el caso de las tres empresas que lideran los documentos: *Danone*, *Intel* y *Softtek*—de hecho, quien funge como coordinador de esta última es director del área de RSE, como se ha mencionado.

### Inclusión laboral: obstáculos y soluciones

La relación entre los obstáculos a la inclusión y las soluciones propuestas es el eje conductor de los documentos relativos a género y a discapacidad. Es por ello que se presentan de forma más detallada, contraponiendo obstáculos y soluciones en una relación 1 a 1. Por su parte, el documento sobre población LGBTQ+ dedica más extensión a describir las diferentes situaciones de desigualdad (no necesariamente laboral) que enfrenta la población afectada, al tiempo que casi no se dedica espacio a las soluciones. (Cuadro 1).

**CUADRO 1: RELACIÓN OBSTÁCULOS-SOLUCIONES GTA2030.**

Inclusión de género		
Obstáculos	Soluciones	Tipo de medida
Brecha salarial	Homogenización de políticas de igualdad salarial Diagnóstico de brecha salarial Revisión anual de salarios Auditoría de salarios	Estructural
Masculinización de áreas	Al menos una mujer en terna de puestos gerenciales Formación de futuras lideresas Reportes anuales Promoción de estudios STEM	Estructural Formación RRHH

Violencia de género	Programas internos de denuncia y seguimiento Políticas de Cero Tolerancia Campañas de concientización Capacitación en sesgos Inversión en materia de seguridad	Estructural Capacitación
Doble jornada	Horarios flexibles Licencias parentales Estancias y programas de cuidado infantil	Estructural
[General]	Métricas de participación de mujeres Estrategias corporativas con eje en igualdad Comunicación interna y externa para eliminar sesgos	Estructural
Inclusión población LGBTIQ+		
Obstáculos	Soluciones	Tipo de medida
Interseccionalidad	5 Normas de Conducta  Certificaciones  Alianzas Estratégicas  Consultores, ONGs y organismos	Estructural Certificaciones
Violencia laboral		
Privilegios		
Orientación sexual		
Estados que no cumplen con obligaciones de DDHH		
Exclusión		
Inclusión personas con discapacidad		
Obstáculos	Soluciones	Tipo de medida
Vacantes no-inclusivas	Guía para redacción de vacantes inclusivas	Guía
Entrevistas	Guía para realizar entrevistas inclusivas	Guía
Inducciones no-inclusivas	Buenas prácticas para inclusión	Buenas prácticas
Discriminación	Capacitación	Capacitación
Infraestructura	Guía para mapeo y modificación de infraestructura	Guía
Acceso a la información	Guía para elaborar comunicación accesible	Guía
Acceso a espacios digitales	Guía para elaborar interfaces accesibles	Guía
Consumo de productos y servicios	Guía para investigación de mercado	Guía

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, el documento sobre inclusión de género presenta mayor propuesta de soluciones, sumando un total de 19. Se agrupan en torno a los problemas detectados, y operan en diferentes dimensiones: mientras que algunos focalizan en la

formación de recursos humanos, otros ponen el eje en la capacitación. No obstante, lo que más abunda son propuestas de políticas y normativas internas, razón por la que se las ha caracterizado como soluciones estructurales. No refieren a un área en particular, ni a un segmento de la actividad productiva, sino que la transversalizan. En el caso del documento relativo a personas con discapacidad también se presentan soluciones de tipo estructural (por ejemplo, en la modificación y acondicionamiento de infraestructura de ingreso, tránsito y permanencia dentro de las empresas, o en el diseño de interfaces y entornos digitales).

No obstante, las soluciones presentan un carácter más restringido: no se trata de un conjunto amplio de normativas, directrices, o políticas; lo que se presentan son guías— para redactar vacantes, realizar entrevistas o modificar infraestructura— y manuales de buenas prácticas. Por su parte, en el documento sobre población LGBTIQ+ sólo se ofrecen cuatro tipos de soluciones, aunque sin especificar la relación con los problemas tratados: normas de conductas elaboradas por Naciones Unidas, certificaciones de instituciones estatales y de la sociedad civil, un directorio de instituciones y organizaciones de la sociedad civil con quienes se puede realizar alianzas estratégicas, y un directorio sobre otras organizaciones.

En ese mismo documento pudo constatarse también las referencias a la estructura social en la cual se insertan los obstáculos entendido bajo la figura del privilegio: los discursos de odio y sesgos en torno a la orientación sexual, las características “hegemónicas” aunque nunca se especifican, la falta de pertenencia e integración social; como corolario de estas desigualdades se ubica a la violencia laboral, en la cual se desarrollan los diferentes tipos que puede presentar, así como sus efectos sobre la dignidad, autonomía, salud, integridad, libertad y seguridad. Llamativamente, a pesar del peso que se le da a la violencia laboral, no hay ninguna propuesta de solución específica hacia ella.

Por último, en cuanto al grado de transformación que representan estos tipos de soluciones, es posible distinguir entre aquellas de carácter interno y las que presuponen una validación de carácter externo. Dentro del primer caso tenemos a las políticas propuestas por el documento de género: como ya se ha mencionado, se trata de un conjunto de medidas activas que buscan la reestructuración transversal de las empresas, desde las ternas hasta los salarios, pasando por los horarios y la infraestructura; de este modo, se apuesta a una transformación activa de la cultura organizacional, entendida como la estructura material, los valores y los modos de relacionarse (Etkin y Schvarstein, 1989; Ritter, 2008).

En el caso del documento de población LGBTIQ+, las pocas soluciones se vinculan con la búsqueda de validación externa, ya sea que se trate del cumplimiento de normas, de la obtención de certificaciones, o de alianzas estratégicas. Por último, en el documento de personas con discapacidad vemos el cambio interno, sobre todo en relación con acondicionamiento de infraestructura, redacción de vacantes, procesos de inducción o adaptación de entornos digitales; sin embargo, también hay varias menciones a las certificaciones, lo que coloca cercano a la validación interna. Este último caso, sin embargo, es accesorio respecto al conjunto de soluciones, y amerita un tipo diferente de discusión, motivo por el cual es tratado en el último apartado.



## Trabajo, legislación e inespecificaciones

Como se ha mencionado, la metodología empleada en esta investigación es de tipo cualitativo, lo cual implicó trabajar con las categorías de análisis en forma iterativa. En este proceso se pudo detectar ciertos rasgos que no se habían considerado en un primer acercamiento, pero que revisten gran interés heurístico: nos referimos a la tematización del mundo del trabajo, el uso argumental del cuerpo legal, y un conjunto de inespecificaciones que atentan contra el cierre de sentido de los documentos. Veamos cada uno de ellos.

### Conceptualizaciones del mundo del trabajo

Lo primero en señalar es el uso reiterado de eufemismos para referir al mundo del trabajo. A lo largo de los documentos de género y discapacidad nos encontramos con términos tales como “colaboradores” o “capital humano” por trabajadores, “centros” por empresas, o “atracción de talento” por reclutamiento de trabajadores. Este uso de terminología propia del léxico empresarial solapa un campo semántico<sup>15</sup> asociado tradicionalmente con las relaciones sociales asimétricas: entre trabajadores, empresarios y Estado, también presumiblemente, sindicatos.

No parece casual el empleo de términos que desdibujen los significados asociados semánticamente a relaciones asimétricas y se prefiera, por el contrario, términos *aggiornados*, y libres de carga histórica. De esta manera, relaciones jerarquizadas tales como las de trabajadores con empresarios quedan encubiertas tras un significado semántico que pondera la horizontalidad: mientras que la relación trabajador-empresario es de tipo asimétrico, con los colaboradores todos se ubican en la misma posición. Lo mismo puede pensarse respecto a los “centros” que reemplazan lugares de trabajo heterogéneos: empresas, fábricas, industrias, campos, oficinas, entre otros. Al igual que en el caso anterior, se omite un término más general como “lugar de trabajo”, y se prefiere la utilización de un término desligado del campo semántico laboral.

En el caso del talento nos encontramos con una situación similar. Como se ha señalado, en lugar de mencionar el reclutamiento de trabajadores, o el más conocido de “recursos humanos”, se emplea el moderno “atracción de talento”. De esta forma, se desplaza la principal característica de los empleados: del “trabajo” se pasa al “talento”, omitiendo una vez más el eje central de las relaciones laborales. Volveremos nuevamente al proceso de “atracción” cuando abordemos las inespecificaciones con el uso del “talento diverso”.

### Cuerpo legal: usos en la argumentación

El uso de leyes y normas para sustentar la argumentación se encuentra en los documentos sobre población LGBTQ+ y personas con discapacidad. El primer caso se hace una mención a los derechos humanos a través de diversos cuerpos legales a nivel internacional: la

.....

<sup>15</sup> Para una descripción extensa de los campos semánticos puede consultarse a Eco (1976), especialmente páginas 121-203.

Declaración Universal, los dos Pactos Internacionales (Civiles y Políticos, y Económicos, Sociales y Culturales), así como diversas Convenciones no relacionadas con los derechos de población LGBTIQ+. <sup>16</sup> Resulta importante la mención al conjunto de derechos humanos establecidos a nivel internacional, aunque es de notar que en ningún caso refiere a derechos específicos de la población en cuestión, sino que se trata de un cuerpo legal que protege a las personas en general ante ciertas situaciones (por ejemplo la tortura o la desaparición forzadas), o bien que se refiere a cierto momento de la vida (por ejemplo la niñez) o que se refiere a un segmento demográfico que sí cuenta con derechos específicos (las mujeres). También es importante señalar que, dentro del plano internacional, se explican las cinco normas de conducta redactadas por la Oficina de Naciones Unidas de Derechos Humanos, mencionadas en el apartado sobre soluciones.

Al pasar del plano internacional al nacional, se hace especial hincapié en el artículo primero de la Constitución tras la reforma del 2011, el cual establece la obligación de proteger los derechos humanos, incluso mediante la adopción de instrumentos de carácter internacional. Resulta llamativo que mientras que al territorio mexicano se le dedica tan solo la descripción del artículo primero constitucional, se describen 20 leyes promulgadas en Estados Unidos. No queda claro si la mención corresponde a la importancia del Tratado de Libre Comercio (México-Estados Unidos-Canadá) para el sector privado mexicano; o si se trata simplemente de un saber expuesto por algunas de las personas que trabajaron en el documento, y que quedó plasmado en sus páginas.

El documento sobre personas con discapacidad también presenta un uso de marcos legales, aunque enfocado exclusivamente en el territorio nacional. Se dedica espacio a describir artículos específicos de convenciones internacionales y leyes federales. <sup>17</sup> También se menciona el concepto de trabajo decente, definido por la Organización Internacional del Trabajo, el cual no se especifica, pero se lo pone en relación con los marcos legales previamente definidos; y el derecho a la información, contemplado en la Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad.

En este último caso la mención al marco legal es con el fin de sustentar la guía para elaborar interfaces y entornos digitales inclusivos. De esta forma, al igual que en el documento de población LGBTIQ+, las leyes y convenciones se utilizan para apuntalar las políticas propuestas. No obstante, como se señaló, también se emplean en términos más generales, para encuadrar los obstáculos en un marco legal.

## Inespecificaciones

En lo concerniente a las especificaciones se observó dos fenómenos: están aquellos términos o frases ambiguas, que sólo funcionan como elemento nominal dentro de las oraciones, y aquellos que modifican el sentido original del término. Mientras que los

.....  
<sup>16</sup> Eliminación de toda forma de discriminación racial (CERD), toda forma de discriminación contra la mujer (CEDAW), contra la tortura (CAT), derechos del niño (CDN), trabajadores migratorios (CMW), personas con discapacidad (CPD), contra las desapariciones forzadas (CDF).

<sup>17</sup> Convención sobre los Derechos de Personas con Discapacidad, Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, y la Ley Federal del Trabajo.

primeros son problemáticos sólo en la medida en que se trata de un uso “vacío” de términos con densidad teórico-conceptual, los segundos representan un cambio del sentido original.

En el primer caso nos encontramos con la apelación al “cambio sistémico”, la “igualdad de género”, la “interacción” de empleados con los reportes publicados (¿se trata de su sola lectura? ¿en su redacción?), o las “nuevas masculinidades” en el documento sobre género. En el documento de población LGBTIQ+ no se especifica qué es lo que se entiende por “orientación sexual” y cuál es su diferencia respecto a “identidad de género” o “expresión de rol de género”, y mucho menos queda claro qué se consideran “otras manifestaciones”. Por su parte, el documento sobre personas con discapacidad se encuentra el “talento diverso”— el cual puede ser considerado como un eufemismo para no mencionar a la discapacidad; esto, ya que la diversidad incluye a la discapacidad, pero no se limita a ella.

Respecto al segundo caso, tenemos el ya mencionado uso de “sostenibilidad” como sinónimo de RSE, el cual es transversal a los tres documentos. Si bien no hay ninguna referencia al concepto de sostenibilidad, ni a los ODS específicos que se ven involucrados en los ejes de género, LGBTIQ+ y discapacidad, la lectura conjunta de los documentos en relación con la *inclusión* permite reconstruir el sentido latente: la inclusión se considera como la incorporación de trabajadoras mujeres, de trabajadores pertenecientes a la población LGBTIQ+ y/o con discapacidad, de acuerdo con los marcos jurídicos vigentes.

Un segundo término que resulta problemático es el de “empoderamiento económico”, mencionado en el documento sobre población LGBTIQ+. En este caso no se trata sólo de un uso ambiguo, sino de uno que desnaturaliza al propio concepto. Esto sucede ya que se señala al salario como la característica central del empoderamiento; de acuerdo con esta lógica, al incorporarse al mundo del trabajo, las personas LGBTIQ+ tendrán un salario que les permitirá “empoderarse”. El problema con esta idea es que la acción de empoderarse recae exclusivamente en el poder de compra, al tiempo que se presenta como un fenómeno individual (ya que el salario es individual). Esta idea es contraria a la propia genealogía del concepto de empoderamiento, ya que su característica principal es la dimensión colectiva: la acción de mujeres para empoderarse mutuamente, en la medida en que conforman colectivos de diversa índole mediante los cuales conquistan derechos que también son colectivos— por lo tanto, no se trata de un concepto individual, sino de uno colectivo y estructural, no susceptible de ser reducido al poder de compra (Lagarde y de los Ríos, 2002).

Finalmente, el documento sobre personas con discapacidad hace una mención a las “vacantes de alto impacto”, las cuales pueden entenderse de dos formas: o bien como vacantes que, por el hecho de considerar la inclusión de personas con discapacidad, son consideradas de alto impacto; o bien como aquellas vacantes que por sí mismas son de alto impacto (por ejemplo, posiciones *seniors*), las cuales toman en cuenta las condiciones necesarias para la inclusión de personas con discapacidad. En el primer caso nos encontramos con que el impacto es social, mientras que en el segundo el impacto es interno a la organización. En este último caso es necesario tomar en cuenta la propia estructura social como condicionante no contemplado por los documentos. A ello nos abocamos en el siguiente apartado.

## Clase y estructura social

Dentro de las temáticas que están ausentes en los documentos y que tienen una relación directa con los ejes abordados podemos señalar, en primera instancia a la estructura social. Dado que los documentos no introducen la variable de clase social, es altamente probable que las medidas propuestas no surtan el efecto indicado. A la hora de competir en el mercado laboral, las personas cuentan con un conjunto de capital que ponen en juego y que los posiciona de forma más o menos favorable para el acceso a los puestos buscados— por capital entendemos a la educación formal, los conocimientos informales, las redes de contactos profesionales, la experiencia, el lugar de residencia y cercanía con los puestos de trabajo, entre otros.

Si se desconoce la variable de clase, entonces los puestos ofertados, por más que se revistan de inclusión, terminan reproduciendo la desigualdad. Tal es el caso de las mencionadas “vacantes de alto impacto”: en la medida en que no se considere a la clase social, es posible que sólo terminen beneficiando a aquellas personas que, a pesar de contar con algún tipo de discapacidad, pertenezcan a clase media o media alta— sobre todo si los empleos, como parece indicar el documento, son de “alto impacto”, i.e.: que requieren mayores habilidades y conocimientos técnicos y, por ende, mayor formación.

La necesidad de formación técnica también aparece en el documento de género, bajo la forma de una propuesta de alianza entre el sector privado y la academia. Si bien este tipo de asociación ha sido muy tratada a lo largo de la Agenda 2030,<sup>18</sup> sólo es mencionada una vez, en referencia exclusiva con la necesidad de formar recursos humanos en áreas STEM, como hemos mencionado previamente. En este caso vemos que, sin mencionarlo explícitamente, se propone un tipo de solución a un problema estructural, como lo es la masculinización de profesiones con alto valor agregado.

Mientras que en el caso anterior se aborda, sin mencionar, la estructura social que discrimina a las mujeres de las áreas STEM, en el mismo documento se evita mención a otro problema igual de importante: la desigual distribución de trabajos de cuidados y labores domésticas. Si bien se proponen políticas tales como la implementación de horarios flexibles, licencias parentales o estancias y programas de cuidado infantil, no se considera que tales obstáculos para la inclusión de mujeres son producto de la imposición de tareas domésticas basadas en su rol de género. Por lo tanto, el simple hecho de tener horarios flexibles, por ejemplo, no impedirá que mujeres de clase social baja no puedan acceder a un puesto por tener que cuidar de familiares enfermos, o encargarse del transporte escolar. Más aún, no todos los puestos pueden presentar horarios flexibles, con lo que se repite la mencionada situación: es probable que solo puestos superiores garanticen la inclusión, lo que redundaría en beneficio sólo para la población de un determinado estrato social— lo que

.....  
<sup>18</sup> En el caso de México es importante la mención al banco de proyectos de la Red de Soluciones Sostenibles (SDSN) que coordinan la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) junto al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Se trata de una plataforma digital que busca facilitar el encuentro entre jóvenes que impulsan proyectos sostenibles y empresas interesadas en financiarlos o aplicarlos a sus esquemas productivos; también involucra iniciativas de educación, capacitación y provisión de servicios básicos e infraestructura, entre otros.

se puede evitar, por ejemplo, con la buena política de estancias infantiles, la cual si aborda lateralmente el problema de la estructura social.

## ¿Espacio publicitario? Usos y apropiaciones de los documentos GTA2030

Por último, resta ver los diferentes usos que se le han dado a los documentos. Hasta ahora hemos puesto el foco en las políticas propuestas y la forma de entender a la inclusión y su relación con el desarrollo sostenible. Sin embargo, dado que además del sector privado han participado otros actores, no es de extrañar que los documentos se presten a otro tipo de usos, especialmente en el caso de publicidad. Es necesario aclarar que no se trata de la publicitación de productos, sino que se corresponde con la imagen de marca de los actores, en una modalidad similar a la del *brand placement*.<sup>19</sup> Esto fue hallado en los documentos sobre población LGBTIQ+ y personas con discapacidad (imagen 1).

En el documento sobre población LGBTIQ+ pudo distinguirse entre la promoción de certificaciones y alianzas con instituciones estatales, y aquellas que se corresponden con iniciativas privadas. En el primer caso se mencionan a las certificaciones del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED), Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y las mencionadas normas, también de Naciones Unidas; a este conjunto también se agrega la organización *Human Rights Campaign*, la mayor de Estados Unidos. En este punto podemos encontrar una mayor explicación de la presencia central que se le da a la normativa estadounidense en el documento sobre población LGBTIQ+; presumiblemente, dicha organización habría tenido incidencia en la redacción del documento, aunque más no fuese para visibilizar dicha legislación y posicionarse como grupo de presión de referencia— por supuesto, se trata de una hipótesis derivada de la presente investigación, la cual amerita una investigación aparte.

En la sección de alianzas estratégicas se enlistan las organizaciones mencionadas, tanto de las institucionales como las de la iniciativa privada. A este listado se suman Colmena 41 (un programa desarrollado en alianza con Meta), *Pride Connection*, una red de empresas, y la Federación Mexicana de Empresarios LGBTIQ+. A este grupo se suma, en el directorio de consultores, la consultora Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral (ADIL México), AGB Consultores, y Global LGBTIQ+. Como puede observarse, todos quienes se suman corresponden con la iniciativa privada, con la única excepción parcial del último. Decimos que se trata de una excepción parcial porque, a pesar de tratarse de una red de organizaciones de la sociedad civil a nivel internacional, la misma se encuentra coordinada con el apoyo de la consultora BSR.

Por su parte, el documento sobre personas con discapacidad utiliza otra forma para posicionar a consultores de la iniciativa privada y organizaciones de la sociedad civil. En

.....

<sup>19</sup> Práctica publicitaria consistente en insertar un producto o marca dentro de la narrativa de un producto cultural (los más habituales han sido las series de televisión y las películas). Al estar dentro del propio producto, los espectadores suelen recibirlos como parte del contenido, y no como publicidades externas a él, lo cual refuerza su eficacia persuasiva.

todos los casos el procedimiento es el mismo: tras desarrollar algún tipo de propuesta política, se inserta un código QR del mismo pantone que el utilizado para dicha sección, con el copy “Escanéame”, el enlace a la página web de la organización en cuestión, así como su logo y redes sociodigitales. En total se utiliza 5 veces: para ofertar servicios de asesoramiento en construcción de indicadores (Éntrale, Libre Acceso A.C., Movimiento Congruencia), para la modificación y acondicionamiento de infraestructura (Libre Acceso A.C.), para el diseño gráfico inclusivo (*HearColors*), para el desarrollo de entornos digitales inclusivos (*HearColors*), y para la capacitación de equipos facilitadores (Éntrale, Libre Acceso A.C., Movimiento Congruencia).

Al examinar a las organizaciones con QR puede observarse que se corresponden en su mayoría con la iniciativa privada. *HearsColor* es el caso más claro, ya que se trata de una empresa que ofrece servicios de diseño web inclusivo. Por su parte, tanto Éntrale como Movimiento Congruencia son organizaciones empresariales<sup>20</sup> que, a pesar de no tener fines de lucro, responden a intereses del sector privado. Tan sólo Libre Acceso es una organización civil, fundada en 1989.

## Discusión e interpretaciones: punto de partida para el cambio sistémico

Un punto importante para considerar es la posibilidad de lograr un cambio sistémico dentro de una organización. Ya hemos mencionado la equivalencia semántica producida entre los conceptos de “sostenibilidad” y RSE; esta equivalencia puede explicarse debido a las connotaciones extra-económicas que tienen ambos términos: señalan la necesidad de que las empresas vayan “más allá” de las ganancias económicas y busquen tener un impacto positivo en sus trabajadores y, especialmente, el entorno en el cual operan. Indudablemente, la implementación correcta de RSE implica un cambio en la cultura organizacional, y puede extraerse una valiosa lección posible de aplicarse a la búsqueda de la inclusión.

En relación con la adopción de políticas “verdes”, recientemente se ha señalado la importancia de la cultura organizacional como mediadora de las prácticas laborales de los empleados— específicamente en relación con la consecución de los ODS, o la innovación y comportamientos “verdes”— la cual es impulsada fundamentalmente por las áreas de recursos humanos (Mustafa *et. al.*, 2023; Yang y Li, 2023; Younas *et. al.*, 2023). En tanto la motivación recae sobre recursos humanos y liderazgos de áreas, dicho enfoque es coincidente con el esquema gerencial que concibe a la cultura organizacional como el resultado del encuentro entre políticas y visiones delineadas *top-down*, con las características propias de los empleados (Ritter, 2008). A su vez, es indicativa de la forma en que una organización procesa internamente los cambios y demandas del entorno, para adaptarlas a las estructuras del sistema mediante un proceso de recursividad— es decir, el procesamiento de impactos externos a través de dinámicas internas— (Etkin y Schvarstein, 1989).

.....  
<sup>20</sup> Éntrale fue fundada por cinco empresas: *Televisa*, *Cinépolis*, *Bimbo*, *CEMEX* y *Lala*. Por su parte, Movimiento Congruencia cuenta con 22 empresas miembro

Ahora bien, es posible realizar una extrapolación del proceso mediante el cual la cultura organizacional moldea los cambios sistémicos en una organización. Si examinamos el análisis realizado sobre los tres documentos GTA2030 en relación con la inclusión, podremos detectar que las propuestas se enfocan en lograr un cambio en la cultura organizacional que modifique las estructuras para fomentar la incorporación laboral de mujeres, personas LGBTIQ+ y con discapacidad. Podemos, por lo tanto, extraer tres conclusiones sobre la forma en que se piensa a la inclusión en México (o al menos, en los documentos analizados).

La primera de ellas es la mencionada obliteración del mundo del trabajo y de la clase social. El cambio será a lo sumo parcial en la medida en que las organizaciones no consideren suficientemente el contexto social amplio en el cual se desenvuelven, el cual involucra a los trabajadores, pero también a sus zonas de residencia, familias, trayectorias, acceso a servicios básicos, derechos, etc. Las organizaciones son sistemas que se co-adaptan con otros sistemas (la familia y los sindicatos, por mencionar los más obvios, pero también deberían considerarse las asociaciones profesionales, confesionales, o políticas). Si no se considera el campo semántico del mundo del trabajo se corre el riesgo de no considerar los impactos y co-dependencias con respecto a contratos colectivos de trabajo, leyes, demandas de la ciudadanía o conflictos con movimientos sociales, entre otros. Con lo cual, las políticas internas terminarían favoreciendo únicamente a quienes tienen el capital necesario para mantener autonomía respecto a los condicionantes sociales, o que se encuentran en una posición ventajosa, tal como los profesionales de clase media-alta o alta. La ausencia de toda consideración hacia el entorno puede, por lo tanto, reforzar la discriminación de clase, e impedir la plena inclusión, lo que nos lleva a la segunda conclusión.

Puede extraerse un ejemplo de buenas prácticas considerando el uso argumental que se hace del cuerpo legal. Como se ha visto, en los documentos se mencionan leyes, convenciones y marcos normativos tanto a nivel nacional como internacional. Más aún, en el documento relativo a inclusión de personas con discapacidad, dicha acción se complementa con la mención al uso de un vocabulario basado en la no discriminación. El uso correcto del lenguaje resulta especialmente importante para no caer en equívocos, como el mencionado uso del término “empoderamiento económico” para referirse al salario, lo cual contraviene la historia conceptual desarrollada por movimientos feministas durante décadas.

La tercera conclusión refiere a la RSE. Si bien comparte características semánticas con la sostenibilidad, no son lo mismo. Mientras que no existe consenso sobre todas las características de la RSE (Huerta Estévez y Andrade Estrada, 2021), ni mucho menos sobre los indicadores universales para dar cuenta de su grado de aplicación y efectividad, la sostenibilidad es mucho más precisa. Al menos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es posible encontrar los 17 ODS y sus respectivas metas (169 en total). Por tal motivo, si el sector privado mexicano quiere dar cuenta de la forma en que su cultura organizacional se acopla con la sostenibilidad, sería esperable que se señalaran explícitamente sobre cuáles de los objetivos y metas se está impactando, de qué forma y con qué resultados. Eso permitiría establecer un mejor seguimiento de su desarrollo, al tiempo

que permitiría una comparación que posibilite extraer conclusiones y repositorios de buenas prácticas efectivas y modulares.

Tomando en consideración estas tres conclusiones, será posible elaborar marcos normativos eficaces que permitan, en principio, gestionar internamente un cambio cultural basado en la inclusión. Será necesario que el cambio sea transversal a toda la estructura de la empresa, estando presente incluso desde la misión y visión. Los documentos GTA2030 analizados son un buen paso en ese sentido.

## Conclusiones: alcance y limitaciones

Uno de los primeros hallazgos ha sido no solo la ausencia de una definición concisa de lo que se entiende por “sostenible”, sino que las connotaciones de dicho término, transversal al conjunto de los tres documentos, lo posicionan en un campo semántico similar al de la RSE; tampoco se ha visto una relación directa entre las problemáticas tratadas y las diferentes metas de los ODS.

Hemos visto que la *inclusión*— término clave que agrupa a los tres documentos en un mismo conjunto— es entendida fundamentalmente como incorporación laboral. De esta manera, las políticas propuestas a lo largo de los documentos buscan eliminar las barreras que impiden la plena incorporación a las empresas de mujeres, personas LGBTIQ+ y/o con discapacidad. Aunque, como también se ha mencionado, se corre el riesgo de que esta incorporación sea parcial y esté mediada por la clase social.

Un punto para considerar es el uso de eufemismos para evitar nombrar directamente a los diferentes elementos del mundo del trabajo. La utilización de “centros” en lugar de “empresas”, o “colaboradores” en lugar de “trabajadores”, entre otros, encubren las relaciones asimétricas entre las diferentes personas que conforman una empresa. Vale señalar que esta forma de argumentar refuerza la mencionada invisibilización de la estructura social.

Dentro de los rasgos positivos se ha detectado una buena señalización del cuerpo legal y normativo que enmarcan las problemáticas trabajadas. Si bien el grado de desarrollo de cada ley varía en cada caso— e incluso varían dentro de un mismo documento— resulta importante su utilización para sustentar no sólo las políticas propuestas, sino también la importancia de su tratamiento. De igual forma, resulta positiva la mención a la necesidad de establecer alianzas con la academia para aumentar la formación de mujeres en áreas STEM.

Un último hallazgo importante de mencionar ha sido la constatación del uso de los documentos GTA2030 como espacio de enunciación publicitaria. Se trata de una práctica que persigue el posicionamiento de otros actores que participaron en la elaboración de los documentos, y que se insertan de forma orgánica en él. Excepto un solo caso, más que organizaciones de la sociedad civil se trata de iniciativas del sector privado.

En cuanto a limitaciones, el trabajo realizado presenta tres. La primera de ella es la necesidad de evaluar la implementación (o falta de ella) de las políticas propuestas por las empresas del sector privado, específicamente en el caso de las empresas coordinadoras. Se



trata de un conjunto de normativas y directrices internas, manuales de buenas prácticas y guías, las cuales pueden validarse externamente a través de diversas certificaciones. No obstante, en tanto son únicamente una propuesta, es necesario ver el grado de implementación que tienen en las empresas, así como su forma de adopción. De esta manera, se estará en mejores condiciones de evaluar el impacto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el sector privado mexicano. La segunda limitación es la necesidad de indagar en los otros documentos GTA2030, los cuales exceden a la inclusión (recordemos que aquí se han analizado sólo los tres, pero el total es de once). Por último, la tercera limitación refiere a la propia noción de “sector privado”.

Como se ha señalado, en este trabajo se tomó como tal al CCE y Pacto Mundial, ya que fueron quienes realizaron un convenio de colaboración con el Gobierno de México, y quienes trabajaron de cerca en la redacción del segundo y tercer Informe Nacional Voluntario. Sin embargo, dichas instituciones no constituyen la totalidad del “sector privado”, por más capacidad de *lobby* que tengan. De esta forma, habría que estudiar de cerca las acciones en torno a la sostenibilidad que realizan empresas por fuera del CCE y Pacto Mundial. Y un buen punto de partida es el mencionado Banco de Proyectos de SDSN México.

Como líneas prospectivas para un trabajo a futuro, será necesario indagar en la forma en que se lleva adelante la adecuación de las empresas con las políticas propuestas—especialmente aquellas que han coordinado los documentos aquí trabajados. Esto requerirá un análisis sistémico que se enfoque tanto en las normativas internas como en las formas de reclutamiento y contratación, así como su adecuación en materia de infraestructura, códigos de ética, salarios y horarios flexibles, entre otros. Es decir, ameritará un análisis del grado de cambio o continuidad en la cultura organizacional de las empresas, así como sus logros y desafíos de cara a la inclusión. Resta ver de qué modo se propone la implementación de la sostenibilidad en los restantes documentos GTA2030, y el rol que juega cada empresa coordinadora; asimismo, será importante indagar en la forma en que implementan la sostenibilidad no sólo las grandes empresas o aquellas que forman parte de Pacto Mundial México o CCE sino, sobre todo, las Pymes. Los resultados obtenidos sin dudas trazarán una ruta de análisis para tener un mejor entendimiento de la forma en que se está implementando la sostenibilidad en el sector privado mexicano. 

## Referencias

- Caballero, P. y Londoño, P. (2022). *Redefining Development. The Extraordinary Genesis of the Sustainable Development Goals*. Lynne Rienner Publishers.
- Cota Montes, E. C. y Juárez García, B. M. (2023). "Modelo de negocio inclusivo para PYMES en base a objetivos de RSE y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", *Ra Ximhai*, Vol. 19 N° 3, 201-221.
- Diario Oficial de la Federación [DOF] (2021). *Programa Nacional de Trabajo y Empleo para las Personas con Discapacidad 2021-2024*. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5622244&fecha=25/06/2021#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5622244&fecha=25/06/2021#gsc.tab=0)
- Eco, U. (1976). *Tratado de semiótica general*. DeBolsillo.
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE] (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Segundo Trimestre de 2023*. <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=8392>
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.
- Faur, E. y Tizziani, A. (2017). "Mujeres y varones entre el mercado laboral y el cuidado familiar". En Faur, E. (comp.), *Mujeres y varones en la Argentina de hoy. Géneros en movimiento* (pp. 75-98). Siglo XXI Editores.
- Huerta Estévez, A. y Andrade Estrada, M. G. (2021). "Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México". *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, Vol. 31 N° 57, 1-23. <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). *Censo de población y vivienda*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#documentacion>
- Lagarde y de los Ríos, M. (1990). *Los cautiverios de las mujeres. Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. Siglo XXI Editores.
- Lagarde y de los Ríos, M. (2002). *Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres*. México: Siglo XXI Editores.
- Mustafa, K., Hossain, B., Ahmad, F., Ejaz, F., Ali Khan, H.G., Dunay, A. (2023). "Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model". *Helyon*, 9 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. La Crujía.
- Rubinstein, I.F. (2023). "Los sujetos discursivos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Estado, sector privado y sociedad civil". *La Trama de la Comunicación*, 27 (1), 90-121 <https://doi.org/10.35305/lt.v27i1.824>
- Rubinstein, I. F. (2023). "La construcción de la sostenibilidad en México. Un análisis discursivo de los Informes Nacionales Voluntarios". *Intersecciones en Comunicación*, 2, (17), <https://doi.org/10.51385/ic.v2i17.184>
- Suárez, A. L. (2019). "La teoría fundamentada en datos. Revisando el abordaje luego de cinco décadas de su formulación". En Vasilachis de Gialdino, (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa. Volúmen II* (pp. 287-326). Gedisa.



- Thompson, J. B. (1998). *Ideología y cultura moderna*. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Todorov, T. (1974) “Sociolingüística” en Ducrot, O. y Todorov, T. *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje* (pp. 79-85). Siglo XXI Editores.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2023). *Making Markets Work for the SDGs: UNDP’s Private Sector Development and Partnership Strategy (2023-2025)*. Nueva York: UNDP.
- Vega Montiel, A. (2022) “La violencia contra las mujeres y las niñas en México: de su agravamiento durante la pandemia COVID-19 y propuestas para su eliminación”. En Rioseco Gallegos, M., Nuñez de León, K., Jasis Silberg, M., y Vega Montiel, A. *Situación de las mujeres mexicanas en tiempos de pandemia* (pp. 95-113). Inmujeres.
- Vega Montiel, A. (Coord.) (2023) *Historias de igualdad. Derechos de mujeres y niñas en el ecosistema digital*. Taurus.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2013). *Discurso científico, político, jurídico y de resistencia. Análisis lingüístico e investigación cualitativa*. Gedisa.
- Verón, E. (1993). *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa.
- Yang, M. y Li, Z. (2023). “The influence of green human resource management on employees’ green innovation behaviour: The role of green organizational commitment and knowledge sharing”. *Helyon*, 9 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161>
- Younas, N., Hossain, B., Syed, A., Ejaz, S., Ejaz, F., Jagirani, T.S., Dunay, A. (2023). “Green shared vision: A bridge between responsible leadership and green behaviour under individual green values”. *Helyon*, 9 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21511>





Como citar:

Rubinstein, I. F. (2024). Desarrollo Sostenible e inclusión en la perspectiva del sector privado en México. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/VODC7469>

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 política en el Movimiento Obrero Matamorense 20/32 *Political organization in the Matamorenses Labor Movement 20/32*

José Alberto Rodríguez Robledo<sup>1</sup>

Recibido 10 de junio de 2024; aceptado 22 de junio de 2024

### Reseña

Cuatro investigaciones que analizaron la organización política de los trabajadores del movimiento obrero en 2019



Differ, B.J.M., Díaz, A. C., y Iñarra, J. (2022). ¿Recomposición del sindicalismo en México en la era neoliberal? El caso del Movimiento Obrero Matamorense (MOM 20/32), 2019-2021, *HiStOReLo. Revista de Historia Regional y Local*, 14 (31), 226-266. <https://doi.org/10.15446/historelo.v14n31.96316>

Lóyzaga M., J. O., y Lóyzaga C., O. F. (2020). Breve historia del reciente movimiento obrero en las maquiladoras de Matamoros. *Alegatos-Revista Jurídica de la Universidad Autónoma Metropolitana*, 283-311.

Martínez S., E. y Reyes C., J. (2020). Conflicto sindical en Matamoros: ¿Inicio de la crisis del charrísimo sindical en el siglo XXI? *Trabajo*, 16, 203-221.

Quintero R., C. (2021). Los movimientos laborales y las redes sociales. La construcción de una realidad fragmentada. En M. Máximo, M., Rodrigues, C. Miranda (Coords.), *Sociologie: Ordeme Politicas sociais na atualidade* (pp. 149-158). Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.796212911>

<sup>1</sup> Doctorando en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Ciudad de México. Maestro en Innovación Comunicativa para las Organizaciones. Contacto: [innova-organizacional@outlook.com](mailto:innova-organizacional@outlook.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0575-5413>

La historia de los movimientos obreros muestra que los trabajadores, al organizarse en huelgas, sindicatos y movimientos sociales, pueden resistir a la dominación a la que son sometidos, conquistar derechos humanos y tomar parte de los recursos que generan (Pla, 1984). En ese sentido, la organización política de los trabajadores es una cuestión clave para la mejora de sus condiciones laborales, como el salario, vacaciones, descanso y seguridad social. Ya que en términos instrumentales y de la política (Leftwich, 1987), la organización es un medio para que los trabajadores promuevan sus intereses en el espectro de relaciones antagónicas de cooperación y conflicto con los propietarios del capital económico. Sin embargo, la organización política de los trabajadores no goza de la notoriedad que tienen otras formas de organización, como las organizaciones empresariales, que son privilegiadas para su estudio y mejora en el campo organizacional.

La presente reseña trata esta cuestión y da cuenta de cuatro investigaciones que analizaron un movimiento obrero detonado en enero de 2019, el cual movilizó a miles de trabajadores y se tradujo en el estallamiento de más de 45 huelgas en empresas maquiladoras de Matamoros, el Movimiento Obrero Matamoreño 20/32 (MOM 20/32) (Lóyzaga y Lóyzaga, 2020; Martínez y Reyes, 2020; Quintero, 2021; Differ, Díaz y Iñarra, 2022). Tales investigaciones no se adscriben al estudio de organizaciones, tampoco privilegian a la organización como un objeto de estudio, pero su relevancia para este campo radica en que ilustran parte de la organización política de los trabajadores en un movimiento obrero. Además, su relevancia se justifica en sus aportaciones al conocimiento de los movimientos obreros, lo cual puede ser un buen punto de partida para futuras investigaciones que privilegien lo organizacional para entender a este tipo de fenómenos sociales. Por lo que, este texto da cuenta de los estudios señalados anteriormente, identificados en el buscador de recursos *Google Académico*, con los cuales se destacan aspectos sobre el movimiento político, enfoques teóricos y metodológicos. Sobre la base de esta búsqueda se presentan los resultados basados en las cuatro investigaciones más relevantes así también algunas reflexiones finales.

## Aproximaciones al MOM 20/32

Los estudios revisados se enfocaron en analizar el Movimiento Obrero Matamoreño MOM 20/32 (MOM 20/32), al que se refirieron como un movimiento obrero, conflicto laboral y sindical, llevado a cabo por trabajadores de empresas maquiladoras. Como se observa en el mapa 1, en la ciudad de Matamoros para demandar un aumento del 20% del salario y un bono de 32,000 pesos mexicanos (1,800 dólares americanos), como parte del incremento del 100% al salario mínimo realizado por el gobierno de México para la Zona Libre de la Frontera Norte (ZLFN) (Celis, 2019). Si bien, estos estudios trataron un mismo objeto de investigación -el MOM 20/32-, sus análisis asumieron intereses específicos y, por lo tanto, abordajes distintos.

FIGURA 1. MATAMOROS EN LA ZONA LIBRE DE LA FRONTERA NORTE



Fuente: Elaboración propia con base en la Secretaría de Economía (2021).

Así, Lóyzaga y Lóyzaga (2020) se centraron en estudiar el alcance del MOM 20/32 y sus repercusiones en otros sectores económicos. Martínez y Reyes (2020) indagaron explicaciones sobre el surgimiento del MOM 20/32. Por otra parte, Quintero (2021) se enfocó en analizar el uso de las redes sociales digitales como fuente de información metodológica para la comprensión del movimiento. Por último, Differ *et al.* (2022) se enfocaron en una perspectiva histórica de los movimientos obreros y la globalización del neoliberalismo para explicar la importancia del liderazgo de la abogada laboral Susana Prieto Terrazas en el MOM 20/32.

Estos trabajos buscaron explicaciones al por qué se había gestado un movimiento obrero en la frontera norte de México de una escala tan amplia y sin precedentes en las últimas décadas. Esas explicaciones tomaron un referente temporal del MOM 20/32 en un corto y largo plazo, los cuales se fueron articulando en los trabajos. En consecuencia, es de apreciarse con más profundidad el surgimiento y evolución del MOM 20/32 en los trabajos de Lóyzaga y Lózoya (2020) y Martínez y Reyes (2020), ya que mostraron con detalle la concatenación de eventos que dieron lugar al movimiento. Por otro lado, Quintero (2021) y Differ *et al.* (2022) asumieron una visión de largo plazo, en la cual Quintero (2021) propuso tratar la historicidad del movimiento para comprenderlo en términos coyunturales. Por otro lado, Differ *et al.* (2022) siguieron una perspectiva histórica amplificada a la historia del sindicalismo en México y la conectaron con la historia del movimiento obrero en Matamoros, en el cual aparece el MOM 20/32 y su



continuación en la organización del Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de Industrias y Servicios (SNITIS).

## Enfoques teóricos y metodológicos

Las cuatro investigaciones encuadraron el MOM 20/32 en el marco de una lucha de clases, donde la clase obrera es dominada, en el sentido de la teoría marxista. Además, se destacan otras aproximaciones teóricas. Por ejemplo, Martínez y Reyes (2020) señalaron en términos generales a las teorías de la conciencia obrera, que abordan explicaciones sobre el conflicto y la acción obrera, y de las cuales enfatizaron en la perspectiva subjetiva, misma que relacionaron con el análisis de las instituciones y organizaciones en donde tiene lugar la clase obrera. Por otro lado, Quintero (2021) recuperó a Tarrow Sidney, Charles Tilly y Lesley Wood como referentes para sustentar su crítica a las redes sociales digitales.

Con lo anterior se puede afirmar que los estudios tuvieron influencia de la teoría marxista y delinean enfoques teóricos sobre los movimientos sociales. Sin embargo, no establecieron una discusión teórica que les permitiera desarrollar categorías analíticas para aplicarlas en sus datos y así enriquecer sus análisis. Quizás este sea el punto más débil de los estudios, pero puede ser solucionado en la posteridad considerando también en aquella discusión teórica la relación entre movimiento social y organización (Guerra, 2014), o bien, incorporar el análisis neoinstitucional de las organizaciones y sus distintos paradigmas (Schmidt, 2006).

Por otro lado, las técnicas de investigación observadas en los estudios y la forma en la que se utilizaron los datos recolectados indican que el enfoque de la investigación que siguieron fue el cualitativo. Si bien los trabajados se enfocaron en un evento específico, -MOM- 20/32-, el cual analizaron en los términos de un caso, por la especificidad, relevancia y carácter atípico del fenómeno, no siguieron de manera explícita el método de estudio de caso.

Ahora bien, la aproximación metodológica realizada en Lóyzaga y Lóyzaga, (2020) y Martínez y Reyes (2020) muestra el uso de revisión documental de notas periodísticas cuya sistematización se aprecia en su descripción cronológica de los eventos. A la par de aquellas fuentes documentales Martínez y Reyes (2020) y Differ *et al.* (2022) consultaron publicaciones en redes sociales digitales, específicamente en *Facebook*. Quintero (2021) también hizo referencia a la red social *Facebook*, al de Susana Prieto Terrazas, pero en el sentido de concentrar en ella su crítica metodológica al considerarla como una fuente de información fragmentada y parcializada. Para entonces proponer una perspectiva histórica de lo acontecido.

La crítica metodológica de Quintero (2021) sobre las redes sociales quedó abarcada con el uso de la revisión documental de notas periodísticas en los trabajos referidos con anterioridad, pero también con la aplicación de entrevistas en Martínez y Reyes (2020)



quienes llevaron a cabo dos visitas a la ciudad de Matamoros para entrevistar a trabajadores y líderes de los principales sindicatos de trabajadores de Matamoros, así como a un líder de un sindicato de empresas. De igual forma se abarcó en Differ *et al.* (2022) quienes entrevistaron en tres ocasiones a Susana Prieto Terrazas en la ciudad de Guadalajara y las ubicaron desde la perspectiva metodológica de la historia oral. Sobre este último punto, habría que situar a la visión de Susana Prieto como una fuente informativa y testimonio clave en el trabajo de Differ *et al.* (2022), la cual pudo ser contrastada con otros testimonios como lo hicieron Martínez y Reyes (2020), sin embargo, la fuente informativa no deja de ser válida en los términos de Quintero (2021).

Por último, es importante destacar el señalamiento de Differ *et al.* (2022) sobre la investigación de las estadísticas sindicales en México, ya que calificaron a este asunto como problemático dado que reportaron la dificultad por obtener accesibilidad a los archivos de sindicatos. Ese señalamiento es de considerarse para futuras investigaciones que estudien a la organización política de trabajadores en sindicatos, puesto que refleja la resistencia de esas organizaciones para compartir información.

## **Resultados sobre el MOM 20/32 y contribuciones al estudio de la organización política de los trabajadores**

Como se mencionó en un inicio, los trabajos en los que se enfoca esta reseña no se suscribieron al estudio de organizaciones ni trataron a la organización política como objeto de sus investigaciones. Sin embargo, sus resultados dan cuenta de algunos elementos que pueden retomarse para su estudio en el campo organizacional. Así, desde un nivel macro de las organizaciones se pueden resaltar los señalamientos de Differ *et al.* (2022) sobre la tendencia decreciente de organización en la clase obrera, desarticulación de movimientos sindicales y débil capacidad de organización de los trabajadores. Esta cuestión la relacionaron con una imposición del modelo neoliberal en México entre los años 1970 y 2000. Asimismo, subrayaron la desorganización de los trabajadores a partir de la existencia de múltiples sindicatos aislados y la predominancia de sindicatos de protección que promueven intereses empresariales. Esos señalamientos son de suma importancia para el estudio de organizaciones, ya que refieren a implicaciones directamente relacionadas a lo organizacional, se trata de la inhibición de la capacidad de organización política de los trabajadores a partir de la estructuración de ciertos modelos organizativos en un proyecto económico global. Por lo que, una investigación organizacional con perspectiva histórica podría ocuparse de este asunto de manera que contribuya a comprender aquella inhibición y sus efectos.

Por otro lado, Differ *et al.* (2022) ubicaron al MOM 20/32 como un hito histórico para los movimientos obreros en México y en este resaltaron el papel de liderazgo de Susana Prieto Terrazas como organizadora del movimiento en distintos espacios de participación, principalmente en la red social *Facebook*, para organizar y establecer comunicación directa con los trabajadores del MOM 20/32. Lóyzaga y Lóyzaga (2020)



coincidieron en este punto al afirmar que Susana Prieto se incorporó al movimiento como asesora y se convirtió de facto en su vocera y organizadora, también lo hicieron Martínez y Reyes (2020) quienes la identificaron con el rol de asesora externa. Asimismo, Quintero (2021) reconoció el rol de dirigencia y asesoramiento en Susana Prieto hacia el MOM 20/32, lo cual tradujo en un protagonismo mediático a nivel nacional e internacional, pero disminuyó su relevancia al reconocer que el éxito formal del movimiento se debió a las negociaciones y representaciones sindicales del Sindicato de Jornaleros y Obreros Industriales de la Industria Maquiladora (SJOIIM) y el Sindicato Industrial de Trabajadores en plantas maquiladoras y ensambladoras de Matamoros (STIPME).

Por lo anterior, la relevancia de Susana Prieto en las negociaciones del MOM 20/32 es un asunto controvertido, ya que en contraparte Martínez y Reyes (2020, p.210) afirmaron que “como exigencia de los trabajadores ningún acuerdo con las empresas podía prosperar sin el aval de la abogada laboral”. Por lo que, tal asunto podría analizarse con más detenimiento y evidencia. De igual modo, desde una perspectiva organizacional analizar el proceso de construcción del liderazgo de Susana Prieto Terrazas en el MOM 20/32 y el papel de las redes sociales digitales en ese sentido.

A su vez, es conveniente hacer notar a las acciones de organización política del MOM 20/32 documentadas en los estudios de Lóyzaga y Lóyzaga (2020) y Martínez y Reyes (2020), que se llevaron a cabo en un nivel micro y meso organizacional. Entre estas se destacan los “paros locos” realizados por trabajadores dentro de las empresas maquiladoras con los cuales comenzaron a suspender laborales con el fin de manifestar sus inconformidades (Martínez y Reyes, 2020); las manifestaciones que lograron trascender las fronteras organizacionales de cada empresa y que se extendieron en las calles; la organización de huelgas y su vigilancia en guardias por turnos; organización de acopios; y la propagación de esta causa en empresas de diversos sectores económicos como aquellas que ocurrieron en Coca-Cola, Honda, Chedraui, Smart y Soriana (Lóyzaga y Lóyzaga, 2020).

Tales acciones de organización política podrían ser retomadas en futuras investigaciones para profundizar en ellas desde las teorías de los movimientos sociales y de los Estudios Organizacionales (Guerra, 2014). En lo que concierne a una perspectiva organizacional destacarían estudios que aborden aspectos funcionales – estructuras, procesos decisorios, influencias ambientales-, culturales -valores, símbolos y rituales- y políticos -discursos y relaciones de poder, para posteriormente reflexionar posibles mejoras y aplicaciones que abonen a los intereses de los trabajadores. Asimismo, queda la posibilidad de abordar la difusión y replica de “paros locos” y otras acciones como parte de un fenómeno de isomorfismo institucional (Dimaggio y Powell, 1999).



## Reflexiones finales sobre el MOM 20/32

Los estudios aquí tratados llevaron a la conclusión de diversas cuestiones. Differ *et al.* (2022) ubicaron al MOM 20/32 como el mayor movimiento obrero en México en los últimos 50 años. Asimismo, lo relacionaron con una ruptura con el modelo de paz laboral neoliberal. Por otra parte, significaron el surgimiento del SNITIS como una recomposición del sindicalismo en la frontera norte de México. Lóyzaga y Lóyzaga (2020) señalaron que la lucha del MOM 20/32 siguió reivindicaciones económicas, por lo que, enfatizaron en la necesidad de que éstas sean superadas con la organización política de los trabajadores.

Además, Lóyzaga y Lóyzaga (2020) señalaron que el cambio de gobierno en México, a nivel federal, fue una cuestión contextual que generó expectativas en los trabajadores para que iniciaran la lucha por sus reivindicaciones, en ello coincidieron Martínez y Reyes (2020) quienes concluyeron en que el MOM 20/32 forma parte de una segunda ola democratizadora en México en la que los trabajadores aprovechan oportunidades. Por último, Quintero (2021) concluyó sobre las redes sociales a las que focalizó su crítica para afirmar que evidencian lo coyuntural y que carecen de una interconexión con la realidad histórica.

Finalmente, cabe reiterar la relevancia de los estudios analizados en esta reseña, en el sentido de que aportan conocimiento novedoso sobre los movimientos obreros, en especial sobre el MOM 20/32, cuya valía se justifica en su carácter atípico e histórico. Asimismo, poner de manifiesto que la comprensión de este tipo de fenómenos podría ampliarse en futuras investigaciones que incorporen en sus disertaciones las teorías de los movimientos sociales y del estudio de las organizaciones. Y, como se planteó en un inicio, la plausibilidad de estudiar a la organización política de los trabajadores, no sólo por el vacío de conocimiento sobre estas cuestiones en el campo organizacional, sino porque es un asunto impostergable para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores en México. 

## Referencias

- Celis, F. (enero 29, 2019). ¿Qué pasa en Matamoros y en qué va la huelga de trabajadores? *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/que-pasa-en-matamoros-y-en-que-va-la-huelga-de-trabajadores/>
- Differ, B.J.M., Díaz, A. C., y Iñarra, J. (2022). ¿Recomposición del sindicalismo en México en la era neoliberal? El caso del Movimiento Obrero Matamorense (MOM 20/32), 2019-2021, *HISTORELo. Revista de Historia Regional y Local*, 14 (31), 226-266. <https://doi.org/10.15446/historelo.v14n31.96316>
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. Powell y P. DiMaggio (Comps.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 104-125). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C./ Universidad Autónoma del Estado de México/ Fondo de Cultura Económica.
- Guerra B., E. (2014). ¿Organizaciones o movimientos sociales? Esbozo de una crítica a una distinción conceptual. El caso de las organizaciones sociales en la Ciudad de México. *Territorios*, 31, 15-35. <https://doi.org/10.12804/territ31.2014.01>
- Leftwich, A. (1987). *¿Qué es la política? La actividad y su estudio*. Fondo de Cultura Económica.
- Lóyzaga M., J. O., y Lóyzaga C., O. F. (2020). Breve historia del reciente movimiento obrero en las maquiladoras de Matamoros. *Alegatos-Revista Jurídica de la Universidad Autónoma Metropolitana*, 283-311.
- Martínez S., E. y Reyes C., J. (2020). Conflicto sindical en Matamoros: ¿Inicio de la crisis del charrísimo sindical en el siglo XXI? *Trabajo*, 16, 203-221.
- Pla, A. J. (1984). *Introducción a la historia general del movimiento obrero*. Tierra del Fuego.
- Quintero R., C. (2021). Los movimientos laborales y las redes sociales. La construcción de una realidad fragmentada. En M. Máximo, M., Rodrigues, C. Miranda (Coords.), *Sociologie: Ordeme Políticas sociais na atualidade* (pp. 149-158). Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.796212911>.
- Schmidt, V. (2006). Institutionalism. En C. Hay, M. Lister y D. Marsh. *The state: theories and issues* (pp. 98-117). Palgrave.
- Secretaría de Economía. (08 de julio de 2021). Zona Libre de la Frontera Norte. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/zona-libre-de-la-frontera-norte>





Como citar:

Rodríguez Robledo, J. A. (2024). Organización política en el Movimiento Obrero Matamorenses 20/32. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/NMMQ9495>

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

### **Ana Yibi Juliana Urbano Noguera**

Universidad del Valle, Cali, Colombia. Contadora Pública. <https://orcid.org/0009-0001-0148-2465>

### **Bernardo Montalvo Ávila**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato. Licenciado en Administración de Empresas <https://orcid.org/0000-0001-5752-7223>

### **Fabiola Itzel Ortiz Martínez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Profesora-Investigadora, Doctora en Estudios Económicos Administrativos por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Áreas de especialidad: Turismo sustentable, marketing turístico, competitividad de destinos turísticos. <https://orcid.org/0000-0002-7997-9770>

### **Fany Thelma Solís Rodríguez**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Profesora de Tiempo Completo. Doctora en Ciencias Sociales y Administración por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Áreas de especialidad: Emprendimiento y gestión empresarial. <https://orcid.org/0000-0003-2147-9826>

### **Iván Facundo Rubinstein**

Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH-UNAM), investigador posdoctoral. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. Área de especialidad: Sostenibilidad. <https://orcid.org/0000-0001-7069-0340>

### **Jorge Alberto Rivera Godoy**

Universidad del Valle, Cali, Colombia. Profesor titular, Departamento de Contabilidad y Finanzas. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Área de especialidad: Finanzas <https://orcid.org/0000-0003-2319-1674>

### **José Alberto Rodríguez Robledo**

Doctorando en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Ciudad de México. Maestro en Innovación Comunicativa para las Organizaciones. <https://orcid.org/0000-0003-0575-5413>

### **Karol Sofía Segura Escobar**

Universidad del Valle, Cali, Colombia. Contadora Pública. <https://orcid.org/0009-0008-2168-6933>

### **Luis Montaña Hirose**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, jefe del Área de Investigación Organización y Sociedad. Doctor en Ciencias de las Organizaciones por la Universidad de París IX. Área de especialidad: Estudios Organizacionales. <https://orcid.org/0000-0003-0076-1777>

### **María Lyssette Mazó Quevedo**

Universidad Popular de la Chontalpa, Profesora de tiempo completo. Doctora en Turismo por la Universidad de Antonio de Nebrija. Área de especialidad: Turismo sustentable. <https://orcid.org/0000-0001-9174-3704>

### **Violeta Guadalupe Rojas Carranco**

Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad, secretaria de Vinculación. Maestra por Universidad Pedagógica Nacional. Áreas de especialidad: Turismo, turismo de naturaleza, gestión en las organizaciones, vinculación. <https://orcid.org/0009-0004-7453-9129>

### **Viviana Avellán Herrera**

Instituto Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato. Docente investigadora. Magister en Administración de Empresas (MBA) Programa Integral de Habilidades Múltiples Escuela Politécnica del Ejército. <https://orcid.org/0000-0002-5244-8582>

### **Yarely Guadalupe Atienzo Cárdenas**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Licenciada en Administración. <https://orcid.org/0000-0002-6021-943X>

## 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 en flujo continuo, especializada en el 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 de flujo continuo 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.** En esta sección se publicarán reseñas críticas de libros, artículos y temas recientes y destacados, relacionados con la administración y las organizaciones. Las reseñas incluirán libros y/o artículos de reciente publicación, destacando los aportes de la obra al campo de estudio en el que se inserta. Estas reseñas serán solicitadas a investigadores reconocidos en el área, con el objetivo de ofrecer un análisis profundo y actualizado sobre los avances y tendencias en el campo.
- I. Reseñas de libros: Análisis crítico de libros de reciente publicación (máximo cuatro años) que visibilicen los aportes de la obra al campo de la administración y las organizaciones. Se sugiere que la reseña tenga un título distinto al de la obra y que refleje la perspectiva del autor de la reseña.
  - II. Reseñas de artículos académicos: Evaluaciones críticas de artículos recientes publicados en revistas científicas, destacando su relevancia, metodologías empleadas y contribuciones al área de estudio.
  - III. Reseñas temáticas: Análisis de temas actuales y destacados en el campo de la administración y las organizaciones. Estas reseñas pueden abordar tendencias emergentes, debates académicos y desarrollos recientes en la disciplina.
  - IV. Reseñas de publicaciones no convencionales: Evaluaciones de informes técnicos, estudios de caso, documentos de política y otras publicaciones relevantes que no sean libros o artículos tradicionales, pero que aporten valor al campo de la administración y las organizaciones.

### 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](http://www.publicationethics.org).



## Obligación ética de los autores

Los autores deben garantizar que los artículos son producto de su trabajo original como investigadores y que los datos presentados han sido obtenidos de manera ética, por lo que deben enviar la carta de originalidad y garantizar que no infringen los derechos de autor.

El artículo no podrá ser sometido total o parcialmente a otra publicación.

Los autores no podrán postular publicaciones redundantes en diferentes números de la revista, entendiéndose por ello cuando dos o más documentos comparten los mismos datos, hipótesis, puntos de discusión o conclusiones.

Los autores deberán garantizar el estricto apego y aceptación a los criterios editoriales establecidos por Administración y Organizaciones.

Es obligación de los autores respetar la autoría de todas las fuentes que han sido utilizadas en la elaboración de su artículo; por eso debe proporcionar los datos exactos de las referencias bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y otras técnicas de recolección de datos. Asimismo, se comprometen a no omitir ningún material significativo.

Atender las observaciones de los dictámenes editorial y académico de manera puntual y clara.

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

## Informe de originalidad

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

## Aviso de privacidad

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



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

Revista *Administración y Organizaciones*

## CONVOCATORIA PERMANENTE

Próximos números

Número 53

Julio - Diciembre 2024

Número 54

Enero - Junio 2025

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 apearse a los criterios editoriales dentro de las líneas temáticas.

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en los siguientes directorios:



EBSCOhost



Academic Search Complete



Y bajo una licencia de Creative Commons:

