XXIV CIAEO

CONGRESO INTERNACIONAL DE ANÁLISIS Y ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:

Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

MEMORIA

Trabajos de Investigación Inscritos en la Categoría de Ponencias en el XXIV CIAEO

Viña del Mar, Chile
del 26 al 30 de octubre de 2026

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales

Reimaginando a las organizaciones en América Latina:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Viña del Mar, Chile · 26 al 30 de octubre de 2026

MEMORIA

Trabajos de investigación inscritos en la categoría de ponencias

Compilación de trabajos presentados en el XXIV CIAEO

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C. 2026

NOTA EDITORIAL

La presente memoria reúne los trabajos de investigación **inscritos como Ponencias** y presentados en las mesas temáticas del XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO), Reimaginando a las organizaciones en América Latina: Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad, celebrado del 26 al 30 de octubre de 2026, en Viña del Mar, Chile, realizado en modalidad híbrida.

Su propósito es preservar, recopilar y facilitar la consulta de las contribuciones académicas compartidas durante este encuentro en la categoría de ponencias, como testimonio del intercambio de conocimientos y experiencias en el campo de los Estudios Organizacionales.

La categoría de Ponencia de los trabajos de investigación incluidos en esta compilación, no fueron objeto de arbitraje editorial.

Los autores y las autoras son responsables de la originalidad, autoría y contenido de sus respectivas contribuciones, así como de garantizar el respeto a los derechos de terceros. En este sentido, los derechos patrimoniales de las ponencias han sido cedidos a la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A. C., para su publicación, reproducción, divulgación, transmisión y distribución con fines académicos y de difusión, en los términos establecidos por la legislación aplicable.

La presente compilación se distribuye en formato digital y no cuenta con ISBN ni ISSN. Su carácter es el de una memoria académica que reúne los trabajos de investigación en calidad de ponencias presentados en el marco del XXIV CIAEO.

© 2026 Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A. C.

Presentación

La Memoria del XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales reúne los Trabajos de Investigación, **inscritos en la Categoría de Ponencias** y presentados durante el XXIV CIAEO celebrado en Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026.

En el Marco del Tema General abordado: “Reimaginando a las organizaciones en América Latina: Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad”, este documento facilita la consulta de las ponencias presentadas y da cuenta de la diversidad de perspectivas y temas abordados en las nueve mesas temáticas.

Las contribuciones se reproducen en el formato original de los documentos proporcionados por sus autores y autoras. La compilación tiene fines de memoria y difusión académica; no constituye una publicación arbitrada.

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C.

Índice de ponencias

Mesa 1. Cultura, Vida Simbólica y Poder 6

1. La comunicación organizacional y la planeación estratégica: Claves del éxito en las organizaciones 7
2. Análisis correlacional entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral en empresas mineras de la provincia de Sugamuxi 31

Mesa 2. Intervención y Cambio Organizacional 64

1. Análisis del rezago social: El caso de San Pablo Macuiltianguis, Oaxaca (2022-2026) 65
2. Intervención en una organización PyME de manufactura, para la toma de decisiones y contribuir a su permanencia: un estudio de caso. 106
3. Salud mental en las organizaciones. Retrospectiva y retos para el siglo XXI en América Latina 122

Mesa 3. MiPyMEs y Empresa Familiar 145

1. Posicionamiento de un restaurante de comida tradicional en la ciudad de Oaxaca de Juárez 146
2. Modelo de intervención para el fortalecimiento emprendedor desde la universidad: diseño, implementación y aprendizajes de la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN 184
3. Propuesta de Aplicación de las prácticas de responsabilidad Social corporativa en las minas de carbón de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá 215
4. La comunicación en las organizaciones: comprensión de las prácticas y dinámicas comunicativas dentro de una MiPyME de nixtamalización y derivados del maíz 245

Mesa 4. Estudios de la educación y la transformación social desde la perspectiva organizacional 262

1. Diagnóstico de Síndrome de Burnout en ESCA Tepepan 263
2. La universidad como organización: una lectura desde las tesis del Posgrado en Estudios Organizacionales 279
3. El currículo en la educación superior como dispositivo organizacional de transformación social en América Latina 309

Mesa 5. Políticas públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable 328

1. Coordinación intermunicipal y aprovechamiento de aguas residuales en el Estado de México: avances de investigación 329
2. La satisfacción de los servicios básicos municipales, una aproximación a su métrica 345

3. Evaluación de las políticas públicas para la gestión integral del agua en la Ciudad de México: desafíos, gobernanza y estrategias para la sostenibilidad hídrica. 369
4. Análisis del comportamiento de la agricultura del municipio de San Juan del Río del año 2003-2024 387
5. Evaluación de las Políticas Públicas en Materia de Educación Financiera en México de 2012 a 2025 415
6. El Régimen Simplificado de Confianza como Política Pública Distributiva: Formulación, Implementación y Alcances 433

Mesa 6. Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica 457

1. El trabajo en la transición a la electromovilidad en México 458
2. Transformación digital y gestión de cambio en las organizaciones 476
3. La exploración de la organización de la jornada laboral con el impacto de la inteligencia artificial en Chile: una mirada desde el trabajador 493
4. El docente como agente de cambio en la integración de la inteligencia artificial para la formación del Contador Público 536
5. Capacidades organizacionales y evaluación económico-financiera en la adopción de inteligencia artificial generativa en medianas empresas de servicios logísticos: una reflexión teórica 558

Mesa 7. Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas para la sustentabilidad 597

1. De la articulación a la sostenibilidad: Los Nodess y el Modelo Queretano de Cultura Participativa, como nuevas formas de Gobernanza Territorial 598
2. Cooperativas de trabajo cultural: un modo de organización frente a la precariedad laboral. 637
3. Gobernanza regulatoria y arbitraje de talento en centros gerontológicos residenciales: una propuesta de política pública para fortalecer la calidad del cuidado en Ecuador 664
4. Regímenes de involucramiento en el comportamiento organizacional y prácticas de contabilidad 682

Mesa 8. Dimensiones epistemológicas y metodológicas para el Análisis y los Estudios Organizacionales 704

1. ¿Qué sujeto, qué paradigmas y qué contexto? Un modelo de capas para repensar la evolución y potencialidad de los estudios organizacionales en México y la región 705
2. Identidad Organizacional. Conceptualización y Análisis 744

Mesa 9. Género, Diversidades e Inclusión en las Organizaciones 759

1. Emancipación de saberes en cautiverio 760
2. Mujeres sindicalistas y subjetivación política: emergencia de una genealogía 784
3. Capacidad de agencia en emprendimientos femeninos: sistematización de experiencias de un programa de formación de mujeres en Colombia 806
4. Innovación abierta como motor del emprendimiento rural femenino en la provincia de Sugamuxi 822

MESA TEMÁTICA 1

Cultura, Vida Simbólica y Poder

Categorías incluidas

- Reflexión Teórica
- Protocolo de Investigación

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO) REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA: Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

La planeación estratégica y la comunicación organizacional: Claves del éxito en las organizaciones

Enfoque Temático-Analítico: ET1. Cultura, Vida Simbólica y Poder

Categoría: Reflexión Teórica

Mtra. Blanca Estela Téllez Girón Aguilar

Nacionalidad:

Mexicana

Correo Electrónico: tellezblanxza@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

La planeación estratégica y la comunicación organizacional:

Claves del éxito en las organizaciones

Resumen

El presente trabajo plantea una nueva visión sobre la comunicación en las organizaciones. Generalmente, la comunicación se observa, como una simple herramienta para transmitir ordenes, regularmente de arriba hacia abajo, como si se tratara de un mensajero sin mayor importancia que su capacidad de informar. No obstante, en este trabajo se muestra que la comunicación en la organización, es mucho más que eso, ya que se trata de una fuerza transcendental que da sentido a la estrategia. La estrategia, no es un plan estático y rígido, se trata de un proceso cambiante y activo, que se construye y se crea a través de conversaciones diarias en una organización, para que esta tenga éxito, no basta con que un directivo defina un plan excepcional, es fundamental que la comunicación motive a los miembros a participar, a encontrar puntos en común y de esta manera lograr una visión compartida. Estas acciones transforman el papel del liderazgo, convirtiéndolo en un factor de significado cuya principal labor es fomentar el dialogo, otorgar coherencia a las ideas que pueden surgir en cualquier parte de la organización. Este enfoque no es fácil de implementar, debido a que enfrenta barreras muy comunes en las organizaciones, como el miedo al cambio, la falta de confianza, etc. En este contexto, el mensaje principal de este trabajo es concreto: las organizaciones que logren superar los obstáculos y permitan a una comunicación más humana y participativa estarán mejor preparadas para realizar innovaciones en un mundo complejo y en constante cambio.

Palabras clave: Visión, cultura, participación, liderazgo, sinergia.

Introducción

A lo largo del tiempo, es fácil suponer que la formas de crear las estrategias han cambiado. Anteriormente, se observaban como un conjunto de planes rígidos, creado por los lideres y que se comunicaban de forma unidireccional, como un manual de instrucciones. La comunicación organizacional concebida de esta forma parecía tener como misión asegurarse que todos siguieran los planes al pie de la letra. Sin embargo, la realidad de dichas organizaciones es más complicada, debido a que la estrategia no es un elemento estático, sino un factor cambiante que se construye todos los días; en las conversaciones e interacciones de sus miembros.

Un plan puede surgir de forma espontánea, desde un equipo de trabajo y no solo de la alta dirección. Esto requiere un cambio de paradigma: La comunicación ya no puede ser un canal para dar órdenes, debe ser un espacio para el dialogo, la adaptación e incluso los desacuerdos.

El problema central es que, si la comunicación no es considerada como el mejor medio para fomentar el entendimiento mutuo, cualquier estrategia podría fracasar, debido a que, si los colaboradores no se sienten parte de los procesos comunicativos en la organización, se resistirán al cambio y se perderá la conexión. Por tanto, el dialogo es clave para que una estrategia no solo sea efectiva, sino también legitima y sostenible.

Este ensayo examina el papel transformador de la comunicación, con el objetivo de exponer que este proceso no solo es una herramienta para ejecutar el plan, sino el factor que lo hace legítimo y asegura su éxito a largo plazo. En el desarrollo de este texto se analizarán algunos de los conceptos más relevantes sobre la comunicación

organizacional y la planeación estrategia, así mismo se profundizará con respecto a por qué la comunicación es vital para implementar la estrategia y construir un verdadero consenso.

En este contexto se reconocerán los retos que enfrentan las organizaciones y por qué es importante adoptar un modelo de comunicación basado en el dialogo. Cabe señalar que en este ámbito la comunicación no debe observarse como algo utilitario, sino como un pilar fundamental para crear significado, fomentar en entendimiento y la adaptación en un contexto organizacional en constante evolución.

La estrategia como proceso dinámico y colaborativo

La estrategia no es un plan estático, sino un proceso flexible, a diferencia de los modelos iniciales de planeación estratégica propuestos por autores como Igor Ansoff (1988) y George Steiner (1983), que la veían como un proceso racional y ordenado, En este contexto, en los primeros enfoques como el de George Steiner (1983) concebían a la planeación estratégica como una serie de pasos lógicos bien estructurados de suma importancia para que la alta dirección estableciera los objetivos de la organización.

Sin embrago el presente trabajo adopta una perspectiva más moderna: la cual se alinea con la estrategia de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseoh Lampel (1999), quienes demostraron que la estrategia puede ser tanto proyectada como espontanea, es decir que puede ser producto de la experiencia y el contexto. La visión de la estrategia como un proceso racional y formalizado, ha sido promovida ha sido superada por visiones más modernas que reconocen su complejidad. En este tenor la estrategia no siempre

requiere de un plan maestro, sino que muchas ocasiones surge de forma espontánea en el devenir de la organización.

En este ámbito, la implementación de la estrategia requiere el compromiso de todos, lo cual demanda un cambio de liderazgo. Es importante puntualizar que, para lograr un liderazgo genuino y competitivo, la estrategia deber ser un esfuerzo ininterrumpido para ajustar las capacidades internas de la empresa con la oportunidades y amenazas del entorno (Hax y Majluf, 1997).

El líder ya no es un genio aislado, sino un gerente que aporta significado. Su función primordial es formular la visión, fomentar el dialogo y dar sentido a las ideas que surge de la organización. Este trabajo acorde a las ideas de Deetz sugiere que la investigación en comunicación organizacional también es un vasto proceso comunicativo, (Deatz, 2001), que no solo busca resultados positivos, sino que también promueve los intereses de ciertos grupos específicos. Este rumbo resalta la importancia de la participación de múltiples voces para la creación de conocimiento y la estrategia.

Comunicación, diálogo y cambio

Es importante destacar la diferencia entre la acción orientada al control y la acción comunicativa que promueve el entendimiento mutuo, basándose en la teoría de Jünger Habermas (1984). La comunicación estratégica debe ser un proceso de colaboración y no una simple imposición, buscando llegar a acuerdos verdaderos.

Cabe reconocer que esta transición no es sencilla, ya que debe enfrentar retos tales como la resistencia al cambio y la falta de confianza hacia los lideres de la organización.

No obstante, el principal mensaje es claro, las organizaciones que adopten una comunicación más asertiva y participativa estarán mejor preparadas para innovar y triunfar. En este contexto la comunicación no es solo una herramienta, sino un pilar que otorga sentido al trabajo y que permite la adaptación al entorno. En esta coyuntura la adopción de un modelo de comunicación que fomente la participación es de suma importancia porque se alinea con una organización más democrática.

2. La comunicación organizacional en la estrategia

En un mundo en constante cambio, la capacidad de una organización para formular sus estrategias y adaptarse al entorno depende en gran medida de cómo se comunica. Como ya se ha planteado en el presente ensayo, la comunicación no debe ser considerada únicamente como una herramienta de gestión, sino como un proceso que moldea la cultura, une a los miembros y permite la creación de significado. Por tanto, observamos como la comunicación efectiva puede alinear a toda una organización, convirtiendo las finalidades estratégicas en acciones concretas y duraderas.

2.1. La comunicación es transcendental para la ejecución estratégica; un enfoque crítico y sistémico

La ejecución de una estrategia continuamente puede fallar no por falta de un plan eficiente, sino por una implementación ineficaz. Aquí la comunicación se vuelve un factor más importante. Su función va más allá de la simple transmisión de información actúa como el tejido que da sentido a la estrategia, unifica los esfuerzos y orienta a la empresa hacia sus metas.

Esta perspectiva nos indica que la comunicación no solo ejecuta estrategia, sino que la crea y la transforma, esta visión crítica a la idea tradicional de la comunicación como una simple canal neutral. En cambio, propone que la comunicación es una práctica que construye la realidad de la organización. La estrategia por tanto no es un documento estático, sino algo que se crea y se recrea continuamente a través de las conversaciones y debates entre los colaboradores.

El objetivo de la comunicación organizacional en la estrategia no es solo informar a los empleados de lo que se debe hacer, sino involucrarlos en un diálogo donde se les explique por qué se va hacer y cómo se va hacer en cada acción en conjunto y en equipo. Al fomentar la participación y el debate, la comunicación trasforma la estrategia de una imposición de la gerencia a una visión compartida. Este proceso participativo es esencial para superar la resistencia al cambio, porque los empleados forman parte del mismo. En este momento la comunicación se convierte en la fuerza que alinea a los miembros y genera sentido de pertenencia y compromiso.

La comunicación en este sentido se perfila en como impulsora del liderazgo competitivo. Autores como Arnold C. Hax y Nicololás S. Majuluf (1997) aunque se centran en el liderazgo competitivo reconocen implícitamente el papel indispensable que ejerce la comunicación. La estrategia en este contexto busca un ajuste dinámico entre las fuerzas internas y las oportunidades externas. La comunicación es por tanto el mecanismo que facilita este ajuste.

- **Puente entre la idea y la acción**: Una estrategia brillante es inútil sino es comprendida. La comunicación traduce los objetivos en acciones concretas.

- **Alineación de objetivos:** La comunicación asegura que las metas de cada equipo estén alineadas con los objetivos de la empresa.

- **Gestión del cambio:** La estrategia no puede ser estática. La comunicación es la herramienta principal para gestionar estos cambios, explicar las razones detrás de las decisiones y mantener la motivación.

En esencia, la comunicación es uno de los principales factores que convierten a la estrategia en acción. No solo asegura que la información fluya, sino que construye significado, el compromiso y la alineación de los objetivos organizacionales con los de los colaboradores para que la empresa prospere, ejecute sus planes y mantenga una posición de liderazgo en el mercado.

La perspectiva de Staley Deetz sobre la comunicación organizacional

Para profundizar en este enfoque, es útil integrar la perspectiva de Stanley Deetz, quien sostiene que la investigación y la conceptualización de la comunicación organización en si mismas generan un rico proceso comunicativo (Deetz, 2001) En lugar de buscar una definición única, Deetz sugiere que una pregunta más importante que es ¿Qué vemos o que podemos hacer si pensamos en la comunicación organizacional de una u otra forma? (Deetz, 2001). Esta pregunta nos conduce a reflexionar sobre las elecciones conceptuales en lugar de simplemente acertar con una definición.

En este contexto Deetz propone una matriz para analizar los programas de investigación en comunicación en dos ejes:

- **La interacción:** en orienta en las concepciones Local-emergente donde la comunicación surge de la interacción, versus elite a priori donde la comunicación es definida por la alta dirección, como su7cede también con la planeación estratégica.

- **El propósito:** Se caracteriza por la búsqueda de consenso (que busca la unidad y el cierre) versus la búsqueda de disenso (que se orienta al debate y la indeterminación).

Ambos ejes, cuando se combinan producen cuatro tipos ideales de programas de investigación. El enfoque crítico y sistémico propuesto en la sesión se complementa con una visión de la comunicación, que, en palabras del autor, no busca un consenso impuesto, sino que está abierta a la discusión y el debate. Esto impulsa el hecho que para Deetz la estrategia es un proceso local-emergente, donde el significado se construye a través de la participación y las conversaciones diarios de los miembros de la organización. Deetz asegura que las definiciones tradicionales son arbitrarias y puedes producir falta de visión clara y perspicacias. (Deetz, 2001).

La visión del ensayo sobre la comunicación como un proceso que construye la realidad de empresa y que va más allá de un simple canal de neutral esto repercute en el concepto que observa a la comunicación como algo dinámico y con movimiento. Al adoptar esta idea, las organizaciones pueden liberarse de una visión utilitaria y entender que la comunicación es indispensable para el éxito y la competitividad empresarial.

2.2 La comunicación como herramienta de consenso y entendimiento

La comunicación en su forma más pura no es un instrumento de control en si mismo es un proceso esencial que para co-crear consensos y comprensión mutuo. Esta perspectiva forma parte de la teoría critica, la cual critica loa visión gerencialista que reduce a la comunicación como in instrumento de dar órdenes.

En relación a las organizaciones, esta visión es determinante para realizar estrategias que sean viables, legitimas y duraderas. Jünger Harbermas, con su teoría de la acción comunicativa, nos da la base para comprender mejor esta concepción; el autor distingue entre la acción instrumental, orientada al control y la acción comunicativa, que busca el entendimiento mutuo.

En las organizaciones esto significa en utilizar a la comunicación para imponer la voluntad de la gerencia o para construir consensos reales a través de acuerdos y conversaciones genuinas. El ideal es por tanto el discurso sin dominación, el cual los participantes debaten de forma igualitaria para llegar a acuerdos. Esto se traduce en que la comunicación debe facilitar que todos participen en la elaboración de la visión organizacional, y no simplemente aceptar una planeación impuesta.

La realidad de una organización no es objetiva, sino el resultado de las conversaciones y practicas comunicativas de sus colaboradores. El entendimiento no es un estado final, sino un proceso de negociación de significados. Pr tanto la comunicación organizacional en la estratégica debe ser un espacio donde las diferentes voces, puntos de vista he intereses, Al permitir que la planeación estratégica emerja de la interacción, en lugar de ser definido por la dirección. La organización puede crear acuerdos y

consensos solidos de los cuales emerja el compromiso. Este proceso transforma un plan que ha sido plasmado en un documento, en una dinámica real que se sostiene a través del entendimiento y el acuerdo colectivo.

En este ámbito la comunicación organizacional en la planeación estratégica, es observada por medio de la efectividad y el entendimiento, no por el control. Al fomentar una cultura de dialogo y participación, las organizaciones poder generar estrategias aceptadas en el marco de la cultura organizacional, y adoptadas con mayor facilidad por los colaboradores.

2.3 tipos de comunicación y retos a futuro en la estrategia de las organizaciones

La comunicación organizacional ha evolucionado a través del tiempo, logrando un cambio de paradigma de los modelos rígidos a enfoques más abiertos y dinámicos. Comprender la comunicación desde este ámbito ha logrado fomentar la participación de los miembros y también una mayor adaptación de las organizaciones en los entornos cada vez más complejos y globalizados.

Desde este punto de vista se ha pasado de la planeación racional a la estrategia emergente, debido a que al concebir esta última como un proceso racional y formal y a la comunicación como un instrumento que permite que las ordenes fluyan desde la gerencia hasta los empleados.

En la actualidad se ha demostrado que la comunicación a la par de la estrategia tiene un papel determinante en la toma de decisiones y en el desarrollo organizacional. Aunque el modelo anterior era efectivo para la ejecución, era muy deficiente para la innovación.

No obstante autores como Henry Minstzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999) demostraron que la estrategia no siempre es proceso lineal, sino también puede ser emergente.

El surgimiento de la comunicación dialógica y los desafíos futuros

Esta perspectiva se encauza con la visión de la comunicación como un proceso dialógico y participativo, en oposición al modelo de control. La comunicación se convierte en un medio que permite la negociación, la toma de decisiones. En este proceso se les da voz a los que habitualmente son excluidos, la comunicación dialógica fortalece a la organización desde bases.

Para entender mejor estas circunstancias Stanley Deetz señala que su intento de clasificar los estudios de comunicación organizacional en sus categorías como flujo y canales de información o clima es complejo. El autor señala que las divisiones temáticas en este sentido, no pueden ser una herramienta de clasificación objetiva porque es una visión parcial de las organizaciones y no es factible que los fenómenos se estudien de manera aislada, por lo que es importante tomar en cuenta los contextos organizacionales.

Deetz indica que enfoques como los etnográficos, no se centran tan solo en un tema, sino que estudian un sitio particular (Deetz, 2001) lo que muestra que la cultura y el clima no son fenómenos separados, sino que están unidos por la cotidianidad de la organización. La clasificación temática de ocultar los valores y las suposiciones restringe la compresión y limita el conocimiento que se puede obtener en este contexto.

Esto es determinante para la construcción de la estrategia, si pensamos en la comunicación en términos canales formales y relaciones entre superiores y subordinados, en este sentido se pierde la complejidad de la organización de un todo que se encuentra interconectado. Los retos de la estrategia en un futuro deben ser considerados bajo una visión que observe a la comunicación como un factor determinante en la estrategia.

3. Un enfoque integral para el éxito organizacional

En el momento en que la planeación estratégica y la comunicación organizacional de unen, es de suma importancia unirlos a través de un modelo integral y coherente, que este compuesto a través de una interacción dinámica y completa donde la comunicación fortalece cada parte del ciclo estratégico. Este modelo deberá reconocer no solo el plan estratégico, sino el proceso social que se fomenta por medio del dialogo. En este ámbito el liderazgo se concierte en el factor que impulsa la unión entre la visión y la acción.

3.1. El liderazgo como articulador de la estrategia y la comunicación

El líder integral es mucho más que un estratega, es un interlocutor y mediador que dirige la estrategia, pero también la comunicación en torno a ella y fomenta la participación. En lugar de ser un estratega solitario, el líder articula el significado y su función transcendental es:

- **Dar sentido a las experiencias que surgen:** El líder fomenta un ambiente en el cual la comunicació0n no debe ser considerada como un proceso unidireccional, sino por el contrario esta debe emerger de forma bidireccional e incluso

dependiendo del contexto podría ser multidireccional para enriquecer el dialogo. Este proceso debe constituirse como un espacio abierto, lio cual implica ser transparente en los objetivos, planes y, estas organizacionales; se deben compartir incluso los conflictos y retos que enfrentan, promover canales para expresar ideas de los empleados. Estas acciones son acordes a las propuestas de Habermas, que concibe la comunicación como una acción orientada a la comprensión, negociación y consenso en las organizaciones.

- **Construir un entendimiento compartido:** Por medio de la comunicación coherente, efectiva y directa; el líder verifica que los miembros comprendan las acciones que van a realizarse, pero también porque se van a ejecutar y como la participación de los empleados colaboran con la estrategia y la misión general de la organización. Lo anterior otorga un sentido de pertenencia y propósito que trasciende a la simple implementación de una planeación.

En este contexto el liderazgo se transforma y se conecta la visión planeada con la estrategia proyectada haciendo uso de la comunicación como un factor que mantiene a la organización y por consiguiente a sus miembros unidos, resilientes y adaptables.

3.2 Ejemplos de empresas con un enfoque integral

Con el objetivo de ejemplificar este modelo, expondremos estos dos casos.

- **Empresa tecnológica Innovatech:**

Esta organización tiene una visión bien definida ser líderes en inteligencia artificial, no obstante, su estrategia de producto no esta bien proyectada por la dirección. A través de

plataformas de comunicación interna, los Ingenieros y el equipo de soporte compartían mensajes con los clientes, y atendían sus requerimientos: estas ideas llevaron al desarrollo de una innovación clave. Los lideres de la organización comunicaron a la organización dichas ideas e innovaciones, las cuales se consolidaron como una estrategia espontánea, lo cual a su vez genero la escucha activa y la cultura de la creatividad.

- **Empresa manufacturera “Global Pro”:**

La empresa Global Pro tiene un plan de producción minucioso, no obstante, enfrenta retos en la cadena de suministro. La dirección en este sentido no se limita únicamente a transmitir objetivos, ya que implemento un sistema de comunicación semanal donde los supervisores de planta y los gerentes de logística, así como los equipos de ventas se reúnen con el propósito de analizar problemas y realizar lluvias de ideas para corregirlos. Las soluciones continuamente pueden surgir de los propios miembros de la organización. Quienes al sentirse tomados en cuenta y escuchados se siente motivados para mejorar los procesos y abonar a las estrategias.

3.3 Paradigmas de investigación y su relación con la práctica organizacional

Estos ejemplos muestran que en la práctica las teorías de Deetz en relación a los paradigmas perdidos y las orientaciones vigentes, por tanto, el autor critica la clasificación de la comunicación organizacional en categorías temáticas, como flujos de información, canales etcétera. Ya que estas divisiones pueden ser arbitrarias y ocultan los valores y significados. Deetz asegura que un esquema de comunicación organizacional más útil se basa en discursos diferentes. (Deetz, 2001).

El autor propone una matriz que contiene 4 puntos discursivos, estos, aunque son ficticios, son herramientas que permiten entender las diferencias en los programas de investigación, por ejemplo. En este contexto dichos discursos no están separados de forma rigurosa, sino que interactúan de manera constante, por tanto, y continuando con el ejemplo, los investigadores no emplean un solo discurso, sino que mezclan met5aforas, ideas y analizan posibilidades de otros discursos. (Deetz, 2021).

En los casos de las empresas Inovatech y Global Pro esto se ejemplifica esta mezcla. Las prácticas de estas organizaciones no solo se ajustan a un modelo, sino que siguen las estrategias planeadas y las combinan las estrategias emergentes. El liderazgo en estas organizaciones actúa como facilitador otorgando sentido a la estrategia que emerge desde la base, así mismo se fomenta un dialogo abierto, lo cual reconoce a la comunicación como un medio no solo para el control, sino también para la solución de problemas.

En este ámbito se puede concebir como tales paradigmas, impulsan a los lideres a ir mas allá de las clasificaciones superficiales y a conceptualizar a la comunicación como un proceso social complejo, que construye y explica la realidad organizacional y no como una serie de elementos aislados. La capacidad de una organización para alcanzar el éxito dependerá también de sus lideres y de su habilidad para articular discursos que promuevan el dialogo y el debate productivo en lugar de realizar imposiciones para con sus miembros.

3.3 Retos y obstáculos para adoptar un enfoque integral

La adopción de un modelo integral de planeación y comunicación parece muy atractivo,

si embargo no es algo fácil de concretar, puesto que la estrategia puede ser productos de la interacción de lso planificado y lo emergente, pero en el momento de hacer la implementación pueden surgir barreras determinantes como, por ejemplo:

- **Resistencia al cambio:**

El modelo rígido y jerárquico en las organizaciones comúnmente está arraigado en la cultura organizacional. Convencer a los directivos y gerentes de pasar de este modelo a un enfoque en el que se privilegia al dialogo y el consenso puede ser un enorme reto.

- **Falta de confianza y transparencia:**

Un modelo basado en la integración, los valores y la comunicación efectiva, crea un ambiente de confianza, si los colaboradores perciben que están siendo manipulados a través de la comunicación, y que sus ideas no son tomadas en cuenta, el compromiso y la participación de los mismos serán menores.

- **Departamentos aislados**:

La ausencia de comunicación clara y coherente entre los equipos de trabajo es una gran barrera; cuando áreas como mercadotecnia, finanzas, operaciones o recursos humanos no tienen interacciones genuinas; las ideas, proyectos y metas podrían estancarse y frenar los planes estratégicos de la organización.

- **Falta de habilidades comunicativas:**

Constantemente los lideres organizacionales requieren desarrollar sus habilidades para propiciar el dialogo y la concertación entre los colaboradores. Por lo regular los directivos

no escuchan de forma activa y adecuada las peticiones, comentarios y opiniones de sus subordinados, por lo tanto, sus ideas y pensamientos de estos últimos, rara vez forman parte de las estrategias y tomas de decisiones

El poder vencer los conflictos y obstáculos pueden ser un verdadero reto para la alta dirección, lo cual conlleva al compromiso autentico, el desarrollo de habilidades comunicativas y el esfuerzo continuo para derivar loas barreras que impiden que la información fluya; lo cual es esencial para que la comunicación se convierta en un elemento que impulse el éxito organizacional.

La polémica por la claridad y la utilidad: diferenciación de enfoques

La comunicación organizacional, por tanto, ha estado dominada regularmente por un enfoque normativo, tal como lo ha expuesto Stanley Deetz, en un amplio sentido la investigación en comunicación organizacional tiene un enfoque normativo, el autor hace una crítica al acto de definir a la información como un hecho y la comunicación como un simple proceso de transmisión-recuperación (Deetz, 2001). Este tipo de concepciones, han sido influenciadas por enfoques naturalistas del siglo XIX.

En este contexto las estrategias gerenciales han obedecido tradicionalmente a este tipo de discursos en los cuales la cultura y el clima organizacional se observan como factores que pueden ser influenciados por fines estratégicos. Sin embargo, es importante tomar en cuenta la ambigüedad humana y que el mundo organizacional se va construyendo con la experiencia humana, por tanto, el ámbito organizacional se construye socialmente por medio de la interacción de sus colaboradores, la labor del liderazgo y la influencia de su entorno. No solo se trata de abordar hechos palpables y objetivos, sino de analizar y

comprender el quehacer humano y la manera en que construyen su realidad atrás del dialogo y el aprendizaje.

En busca de un enfoque crítico y propositivo

Es importante generar un modelo comunicacional que permita a la planeación estrategia fortalecerse y minimizar las consecuencias negativas de una participación deficiente de lo colaboradores, ya que con esto solo se genera una cultura de temor, apatía que frena innovación y el desarrollo organizacional. Así mismo es posible, propiciar tensiones y conflictos cuando se ejercen discursos coercitivos que solo pretenden dominar antes que integrar y construir consensos.

En este ámbito se debe construir un plan de comunicación organizacional a la par que un plan estratégico que deben estar alineados uno con otro y deben interactuar de forma conjunta. Esta coyuntura se conecta con la teoría de la acción comunicativa de Habermas en el desempeño de su estrategia, establece así que la estrategia y su legitimidad, no es resultante de la racionalidad del líder, proviene de la construcción social en el andamiaje del diálogo.

Tal perspectiva resalta en el ojo crítico de Deetz, y señala que cuando se presenta la elección de la orientación en la investigación, se disminuye a concepciones del “bien social”, así como a estructuras de vida preferidas. Deetz enfatiza que prácticamente todos los investigadores trabajan bajo un sesgo gerencial, sin embargo, las transformaciones en el ámbito empresarial, necesitan de un prototipo con mayor sensibilidad hacia las “necesidades humanas” y también a “entornos que cambian rápidamente” “(Deetz 2001, p. 8).

Conclusiones Clave

La comunicación es la columna de la estrategia, no es simplemente su herramienta. Sobre la conclusión del presente ensayo, plantea que la visión tradicional, utilizada por la comunicación, como canal de control, se mantiene obsoleta. No obstante, toma a la comunicación, en la fuerza que le proporciona forma, reconoce y conduce el éxito de la estrategia a largo plazo.

La estrategia es un proceso vivo y en constante evolución. Al considerarse un plan estático. Una estrategia se edifica, redefiniéndose constantemente por medio de interacciones cotidianas de los participantes de una organización. Las visiones con sentidos críticos muestran que con entendimiento mutuo y participación, son básicos, para que los individuos hagan suyo el plan.

El liderazgo debe convertirse en un "gerente de significado". El líder que se muestra eficaz, no solamente formula la estrategia, también es el que interviene siendo catalizador del diálogo. Su tarea fundamental es atender las ideas que emanan de la base, compartir una visión clara y promover un entendimiento mutuo, el cual una a la organización.

El diálogo es clave para el compromiso y la adaptación. Cuando se comparte una cultura del diálogo, con participación y transparencia, la comunicación estratégica permite dejar atrás el miedo al cambio, dejando que los empleados se consideren parte del proceso, y en un entorno globalizado de alta competencia es de suma importancia, así las organizaciones podrán aprender y ajustarse permanentemente.

Hay barreras importantes, pero son superables. En la aplicación de un modelo de comunicación integral, existen desafíos tan establecidos como el miedo al cambio, áreas marginadas, falta de confianza e insuficiencia de una comunicación hábil en el liderazgo. No obstante, en la conclusión del ensayo se subraya respecto a las organizaciones, que tenga la oportunidad de destinar recursos para superar estos obstáculos, se encontrarán preparadas para la innovación y en un futuro cercano podrán desarrollarse.

Deetz puntualiza al finalizar, respecto al objetivo que no es estrictamente el hecho de" argumentar para tener razón", es ante todo "negociar una vida juntos basada en la apreciación de la diferencia y la toma de decisiones receptiva" (Deetz, 2001, p.8). Es sin duda un auténtico compromiso de la comunicación y la planeación estratégica en los entornos organizacionales del siglo actual.

Sección	Idea central	Autores citados
Resumen	La comunicación es una fuerza que da sentido a la estrategia y se construye a través del diálogo diario, no una simple herramienta de transmisión de órdenes.	—
Estrategia dinámica y colaborativa	La estrategia es un proceso flexible y a veces espontáneo, no un plan rígido definido únicamente por la alta dirección.	Ansoff (1988); Steiner (1983); Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999); Hax y Majluf (1997); Deetz (2001)

Sección	Idea central	Autores citados
Comunicación, diálogo y cambio	La comunicación estratégica debe basarse en el entendimiento mutuo y la colaboración, superando el miedo al cambio y la falta de confianza.	Habermas (1987)
Comunicación organizacional en la estrategia	La comunicación moldea la cultura, une a los miembros y convierte las finalidades estratégicas en acciones concretas.	—
Comunicación y ejecución estratégica	La ejecución falla más por mala comunicación que por un mal plan; la comunicación no solo ejecuta la estrategia, la crea y la transforma.	—

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de los autores referidos.

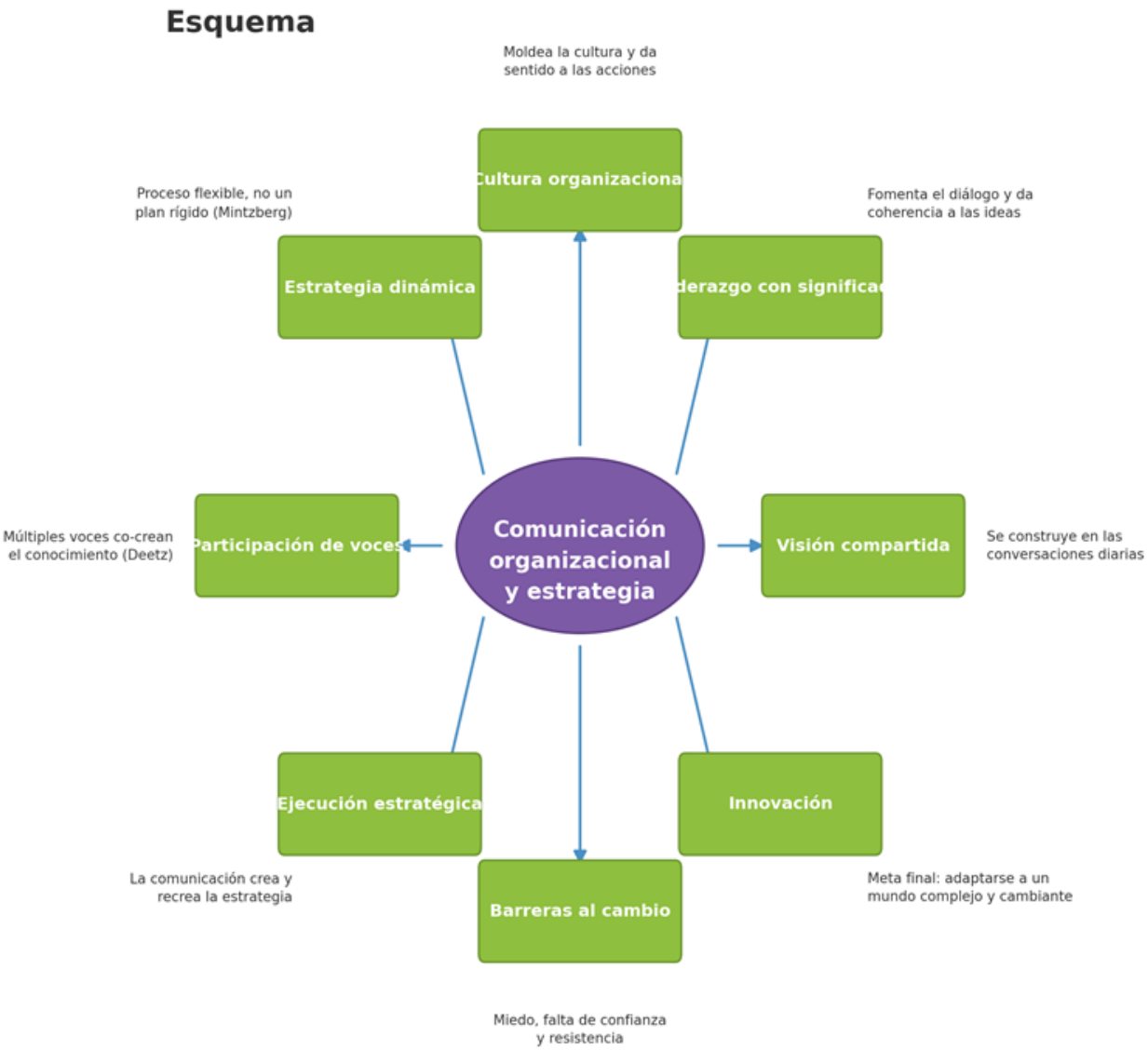


Figura 1. Comunicación y estrategia: Elaboración propia.

Bibliografía

Ackoff, Russell L. (2004) Planificación de la empresa del futuro, Ed. Limusa, México, pp. 71-100.

Ansoff, Igor H. (1988) The New Corporate Strategy, Ed. John Wiley & Sons, New York, pp. 3-16, 17-26 y 75-89.

Ansoff, Igor H. (1986) La estrategia de la empresa, Ediciones Orbis, Barcelona.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundantios, In F. M Jablin & L.L. Putnam (Eds.), The new handbook of organizational communication: Advamces in theory, research and methods. Sage Publications.

Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. Taurus.

Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997) Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados, Ed. Granica, Argentina,

Henderson, Bruce D. (1989) The Origin of Strategy, Harvard Business Review, November-December,

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999) Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, Ed. Granica, Argentina

Steiner, George A. (1983) Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, Ed. Compañía Editorial.

Análisis correlacional entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral en empresas mineras de la provincia de Sugamuxi.

Mesa Temática: MT4. Estudios de la educación y la transformación social

Modalidad de la Investigación: protocolo de Investigación

José Javier González Millán(es)[1]
https://orcid.org/0000-0002-6233-1804
Colombiano
Correo Electrónico: javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Oscar Ulises González Millán
https:// https://orcid.org/0000-0002-2943-5492
Colombiana
Correo Electrónico: oscar.gonzalez02@uptc.edu.co

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Sindy Lorena Herrera Rodríguez
https://orcid.org/ 0009-0007-5862-1829
Colombiana
Correo Electrónico: ing.sindyherrera@gmail.com

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

[1] Autor responsable de la ponencia

Análisis correlacional entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral en empresas mineras de la provincia de Sugamuxi.

Resumen

La industria minera es uno de los sectores económicos con mayores índices de accidentalidad laboral debido a la exposición permanente a riesgos físicos, químicos, biomecánicos y psicosociales. En este contexto, la cultura de seguridad ha sido reconocida como un factor determinante en la prevención de incidentes y accidentes laborales, al influir en las actitudes, comportamientos y prácticas de los trabajadores frente al riesgo.

El presente proyecto tiene como objetivo analizar la correlación entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral en las empresas mineras del carbón de la región, esto con el fin de determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de cultura de seguridad percibida y los indicadores de accidentalidad reportados.

Metodológicamente, el estudio se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de corte transversal. Se aplicará un instrumento validado para la medición de cultura de seguridad a trabajadores de las empresas mineras del carbón de la provincia de Sugamuxi, en estas se recopilarán datos históricos de accidentalidad laboral correspondientes a los últimos tres años. Posteriormente, se realizará un análisis estadístico descriptivo e inferencial, empleando pruebas de correlación (Pearson o Spearman, según la distribución de los datos).
Se espera que los resultados permitan identificar patrones de asociación entre la cultura organizacional en seguridad y la ocurrencia de accidentes, aportando evidencia empírica que fortalezca la gestión preventiva en el sector minero y contribuya al diseño de estrategias de intervención orientadas a la reducción de la siniestralidad laboral.das para el mejoramiento del rendimiento y eficacia de la empresa.

Palabras Clave: Minería, Seguridad, salud, cultura organizacional.

1. Introducción

La minería es una actividad estratégica para el desarrollo económico regional y nacional; sin embargo, históricamente se ha caracterizado por presentar elevados índices de accidentalidad laboral. A pesar de la implementación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y del cumplimiento de requisitos normativos, continúan registrándose accidentes incapacitantes e incluso mortales en empresas del sector. La minería es considerada una actividad de alto riesgo debido a la exposición simultánea a factores físicos, químicos, ergonómicos y psicosociales, presentes en el ambiente laboral minero asi como lo mencionan Donoghue, 2004; Li et al., 2024., geomecánicos, químicos y organizacionales. A nivel internacional, investigaciones recientes evidencian que los sistemas formales de gestión, por sí solos, no garantizan una reducción sostenida de la accidentalidad si no están acompañados por una cultura de seguridad consolidada (Anzagira et al., 2023; Bautista-Bernal, 2024).

La cultura de seguridad se entiende como el conjunto de valores, percepciones, actitudes y patrones de comportamiento compartidos que determinan el compromiso organizacional con la gestión del riesgo (Ismail et al., 2021). Estudios recientes en minería han demostrado que los niveles de madurez cultural se asocian significativamente con el desempeño en seguridad y la reducción de eventos incapacitantes (Post et al., 2022; Shaikh, 2023).

2. Fundamentos del Estudio

2.1 Planteamiento del Problema

Diversos estudios recientes señalan que, más allá del cumplimiento formal de la normativa, la cultura de seguridad organizacional constituye un factor crítico para la prevención efectiva de accidentes. La cultura de seguridad se relaciona con las creencias, valores, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización frente a la gestión del riesgo (Guldenmund, 2010; Neal & Griffin, 2006). Asimismo, se ha evidenciado que niveles altos de cultura de seguridad se asocian con menores tasas de accidentalidad y mejores desempeños en seguridad (Clarke, 2010). No obstante, en el contexto regional minero, no se dispone de suficiente evidencia empírica que permita establecer si existe una relación directa y medible entre el nivel de cultura de seguridad y los índices de accidentalidad laboral.

Se hace una revisión en el sector minero colombiano, donde los registros oficiales evidencian fluctuaciones en los niveles de accidentalidad y mortalidad laboral. De acuerdo con estadísticas de la Agencia Nacional de Minería, entre 2011 y 2021 se registraron 1.218 accidentes mineros que dejaron 1.306 trabajadores fallecidos, lo que evidencia la persistencia de riesgos significativos en la actividad extractiva. Asimismo, informes del Consejo Colombiano de Seguridad indican que el sector minero presenta tasas de accidentalidad superiores al promedio nacional, alcanzando aproximadamente 12,5 accidentes por cada 100 trabajadores, frente a una tasa nacional cercana a 4,6. Estos datos sugieren que, más allá de la existencia de sistemas formales de gestión, es necesario analizar factores organizacionales y culturales que influyen en la ocurrencia de

incidentes y accidentes, particularmente aquellos asociados con la percepción del riesgo y la consolidación de una cultura de seguridad entre los trabajadores.

Entre las limitaciones previstas se encuentran: acceso restringido a información sensible de accidentalidad, disponibilidad de tiempo de los trabajadores para diligenciar instrumentos, posibles sesgos de respuesta, limitaciones presupuestales para desplazamientos y dependencia de la autorización institucional para la recolección de datos.

2.2. Hipótesis o pregunta de investigación

H1: Existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de cultura de seguridad y los índices de accidentalidad laboral en las empresas mineras de carbón de la Provincia de Sugamuxi.

H0: No existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de cultura de seguridad y los índices de accidentalidad laboral en las empresas mineras de carbón de la Provincia de Sugamuxi.

2.3. Justificación

El presente estudio aporta al estado del arte en Seguridad y Salud en el Trabajo al generar evidencia empírica sobre la relación entre variables organizacionales (cultura de seguridad) y resultados en salud laboral (accidentalidad) en el sector minero regional, donde la investigación académica aún es limitada. A pesar de los avances tecnológicos y regulatorios en materia de prevención de riesgos, la evidencia reciente muestra que la accidentalidad laboral en minería sigue representando un desafío crítico para las

organizaciones y los sistemas de gestión de seguridad (International Council on Mining and Metals [ICMM], 2025; Hollnagel, 2020).

Desde el punto de vista práctico, los resultados permitirán a las empresas mineras identificar debilidades culturales que puedan estar incidiendo en la ocurrencia de accidentes, facilitando el diseño de estrategias preventivas más allá del enfoque normativo tradicional. La Mine Safety and Health Administration reporta que las fatalidades en minería continúan presentándose de forma recurrente, lo cual refleja la persistencia de condiciones de riesgo en el sector (MSHA, 2026). Estos datos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer enfoques preventivos que trasciendan lo técnico e incorporen dimensiones organizacionales y culturales.

A nivel sectorial, la minería continúa posicionándose como una de las actividades económicas con mayor riesgo laboral. Estudios recientes señalan que, incluso en contextos donde se han implementado sistemas de gestión de seguridad, persisten niveles significativos de accidentes asociados a fallas en la gestión organizacional y en el comportamiento humano (WTW, 2025). En este sentido, la literatura contemporánea destaca que los accidentes laborales son fenómenos multicausales que no pueden ser explicados únicamente por factores técnicos, sino que requieren una comprensión integral de las dinámicas organizacionales (Hollnagel, 2020).

En términos sociales, la reducción de la accidentalidad laboral impacta positivamente en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, disminuye costos asociados a incapacidades y fortalece la sostenibilidad empresarial. Asimismo, el estudio puede servir como referente para otras organizaciones del sector extractivo interesadas en fortalecer

su cultura preventiva. En este contexto, la literatura científica contemporánea ha identificado la cultura de seguridad como un factor determinante en la reducción de la accidentalidad laboral. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones con culturas de seguridad sólidas presentan menores tasas de incidentes, debido a la influencia directa de los valores, percepciones y prácticas organizacionales sobre el comportamiento de los trabajadores (Clarke, 2022; Christian et al., 2021). En particular, investigaciones recientes han evidenciado que las conductas inseguras siguen siendo una de las principales causas de accidentes en minería, lo cual resalta la necesidad de fortalecer los componentes culturales de la seguridad organizacional (Wu et al., 2025).

En este sentido, la pertinencia del presente estudio radica en su capacidad para generar evidencia empírica sobre la relación entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral, mediante un enfoque cuantitativo correlacional. Este tipo de investigaciones permite identificar patrones de asociación entre variables, contribuyendo al desarrollo de modelos explicativos que orienten la toma de decisiones en el ámbito organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Adicionalmente, la investigación posee una relevancia práctica y social significativa, en tanto sus resultados pueden contribuir al diseño de estrategias orientadas a la reducción de accidentes laborales y al fortalecimiento de la gestión de la seguridad en el sector minero. La incorporación de enfoques culturales en la prevención de riesgos ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar el desempeño en seguridad y promover entornos laborales más seguros (Clarke, 2022; Christian et al., 2021). La presente investigación se justifica por la necesidad de abordar un problema vigente y relevante, sustentado en evidencia empírica reciente que demuestra la persistencia de la

accidentalidad en el sector minero. Asimismo, responde a la necesidad de fortalecer el análisis de factores organizacionales como la cultura de seguridad, aportando conocimiento científico y aplicado en un contexto específico como el de la provincia de Sugamuxi (ICMM, 2025; Hollnagel, 2020).

2.3. Objetivos del proyecto

2.3.1. Objetivo General

Analizar la correlación existente entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral en las empresas mineras de carbón de la provincia de Sugamuxi.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel de cultura de seguridad en las empresas mineras de carbón de la provincia de Sugamuxi mediante la aplicación de un instrumento validado.

2. Determinar los índices de accidentalidad laboral (frecuencia y severidad) registrados en los últimos tres años en las empresas mineras de carbón de la provincia de Sugamuxi.

3. Establecer la relación estadística entre el nivel de cultura de seguridad y los indicadores de accidentalidad laboral en las empresas mineras de carbón de la provincia de Sugamuxi.

4. Proponer un plan de mejora orientado al fortalecimiento de la cultura de seguridad para la reducción de la accidentalidad en las empresas mineras de carbón de la provincia de Sugamuxi.

3. Marco Teórico

El estudio de la cultura de seguridad se fundamenta en el concepto más amplio de cultura organizacional, el cual ha sido ampliamente desarrollado en la literatura científica. Entre los autores más influyentes, Schein (1985, 2010) plantea que la cultura organizacional está constituida por un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a lo largo del tiempo para resolver problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos, al ser internalizados, orientan la forma en que los miembros perciben, interpretan y responden a diversas situaciones dentro de la organización. En este sentido, la cultura no solo se expresa en valores declarados, sino en prácticas reales y comportamientos observables que se consolidan como normas implícitas de acción.

En el contexto de la seguridad laboral, estos supuestos se traducen en creencias y prácticas relacionadas con la gestión del riesgo, configurando lo que se denomina cultura de seguridad. Tal como lo afirma Schein (2010), “la cultura organizacional constituye un conjunto de supuestos que guían el comportamiento y las interpretaciones compartidas por los miembros de una organización” (p. 18), lo cual implica que las decisiones frente a situaciones de riesgo no son únicamente individuales, sino socialmente construidas.

Desde una perspectiva complementaria, Guldenmund (2000, 2020) conceptualiza la cultura de seguridad como un subconjunto de la cultura organizacional que influye directamente en las actitudes y comportamientos relacionados con la seguridad. Este autor destaca que la cultura de seguridad se manifiesta en la consistencia entre políticas, prácticas y comportamientos, siendo un indicador clave del compromiso organizacional con la prevención de riesgos. En la misma línea, Cooper (2000, 2021) propone un modelo

tridimensional que integra factores psicológicos (actitudes), conductuales (comportamientos) y situacionales (sistemas organizacionales), evidenciando la naturaleza multidimensional de este constructo.

Asimismo, es importante diferenciar entre cultura de seguridad y clima de seguridad, conceptos que, aunque relacionados, presentan diferencias analíticas. Zohar (1980, 2020) define el clima de seguridad como las percepciones compartidas de los trabajadores sobre la importancia que la organización otorga a la seguridad, constituyendo una manifestación más superficial y medible de la cultura. Investigaciones empíricas han demostrado que el clima de seguridad actúa como un predictor directo del comportamiento seguro, lo cual refuerza su relevancia en estudios organizacionales.

En este sentido, estudios clásicos y contemporáneos han evidenciado la relación entre cultura/clima de seguridad y resultados en seguridad laboral. Neal y Griffin (2006) demostraron que un clima organizacional sólido predice niveles más altos de comportamientos seguros y menores tasas de accidentalidad. Este planteamiento ha sido respaldado por investigaciones más recientes, como el metaanálisis de Clarke (2010, 2022), el cual confirma la existencia de una relación significativa entre las percepciones de seguridad y los resultados en términos de accidentes en diversos sectores productivos. De igual forma, Christian et al. (2021) destacan que la seguridad en el trabajo depende de la interacción entre factores individuales y organizacionales, siendo la cultura un elemento central en dicha relación.

Por otra parte, el análisis de la accidentalidad laboral ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas. Heinrich (1931), uno de los pioneros en el estudio de la seguridad

industrial, planteó que los accidentes no son eventos aleatorios, sino el resultado de una cadena de factores donde predominan las acciones inseguras. Su modelo, posteriormente ampliado por Heinrich, Petersen y Roos (1980), estableció que la mayoría de los accidentes tienen origen en comportamientos humanos, lo cual sentó las bases para enfoques conductuales en la gestión de la seguridad.

Sin embargo, enfoques más recientes han cuestionado la visión centrada exclusivamente en el error humano. En este sentido, Reason (1997) desarrolló el reconocido modelo del “Swiss Cheese”, en el cual plantea que los accidentes ocurren como resultado de la alineación de fallas latentes (organizacionales) y fallas activas (humanas). Este modelo introduce una perspectiva sistémica, destacando que los errores humanos son consecuencia de condiciones organizacionales deficientes. Posteriormente, Hollnagel (2014, 2020) amplía esta visión mediante el enfoque de Safety-II, el cual propone analizar no solo las fallas, sino también las condiciones que permiten el funcionamiento seguro de los sistemas.

En coherencia con lo anterior, el enfoque de las organizaciones de alta confiabilidad (High Reliability Organizations – HRO), desarrollado por Weick y Sutcliffe (2019), sostiene que las organizaciones que operan en entornos de alto riesgo logran minimizar la ocurrencia de accidentes mediante una cultura organizacional altamente sensible a la seguridad, caracterizada por la anticipación, la vigilancia constante y la capacidad de respuesta ante eventos inesperados.

Adicionalmente, investigaciones recientes han incorporado variables como el liderazgo y la justicia organizacional en el análisis de la seguridad laboral. Nahrgang, Morgeson y

Hofmann (2011; actualizado en estudios recientes) destacan que el liderazgo en seguridad influye significativamente en la percepción del riesgo y en el comportamiento de los trabajadores. Por su parte, Gyekye y Salminen (2020) evidencian que la percepción de equidad y apoyo organizacional fortalece la cultura de seguridad y reduce la probabilidad de accidentes.

3.1. Estado del arte de la investigación

La cultura de seguridad se ha consolidado como un componente esencial de la prevención de accidentes laborales en industrias de alto riesgo como la minería. Diversas investigaciones han demostrado que no basta con el cumplimiento formal de la normativa técnica para reducir la siniestralidad; factores socio-organizacionales como valores, creencias y comportamientos compartidos influyen significativamente en el desempeño en seguridad (Garavito Hernández, 2022; Díaz Sandoval & Martínez Contreras, 2019). La literatura engloba la cultura de seguridad como un conjunto de valores, normas y prácticas compartidos que guían las acciones de los trabajadores relacionadas con la prevención de riesgos y accidentes (Garavito Hernández, 2022). Además, se han desarrollado enfoques teóricos para describir la madurez de la cultura organizacional, destacando que las organizaciones con culturas maduras tienden a registrar mejores resultados de seguridad y menor tasa de accidentes (Cultura de prevención en seguridad y salud ocupacional, 2025).

La cultura de seguridad ha sido definida como el conjunto de valores compartidos, normas, actitudes y prácticas que influyen en la conducta segura de los trabajadores y en la gestión de riesgos en las organizaciones (Abdulrahman Al-Mekhlafi et al., 2025).

Este enfoque se ha consolidado no solo como cumplimiento normativo, sino como un constructo estratégico que impacta el desempeño global en seguridad.

Estudios específicos en minería muestran que la cultura organizacional en este sector está correlacionada con métricas de accidentabilidad. Por ejemplo, investigaciones en minas de Ghana evidencian que los niveles de madurez de la cultura de seguridad están significativamente correlacionados con la tasa de incidentes reportados (Examining the relationship between safety culture maturity…, 2018).

Otros estudios empíricos en departamentos relacionados con mantenimiento minero han encontrado que, aunque se implementen sistemas de gestión, la insuficiente cultura de seguridad puede contribuir a un número elevado de accidentes (Post et al., 2022). La evidencia sugiere que medir la cultura de seguridad y los índices de accidentabilidad puede revelar asociaciones significativas que no se detectan mediante indicadores técnicos de cumplimiento normativo. Por ejemplo, estudios correlacionales en empresas metalmecánicas han demostrado asociaciones positivas entre cultura de seguridad y reducción de accidentes (Alcedo Zapata, 2022). Asimismo, investigaciones en áreas mineras han identificado correlaciones fuertes entre culturas preventivas colectivas y tasas más bajas de accidentes laborales (Cuba Martínez & Atoche, 2025).

Revisiones sistemáticas han identificado múltiples factores que influyen significativamente en la cultura de seguridad en minería, como compromiso de la gerencia, prácticas situacionales y conductas de los trabajadores (Ismail, Ramli y Hanida, 2021). Dentro de estos factores, el compromiso gerencial y la participación de los empleados aparecen como elementos determinantes para lograr una cultura sólida que

prevenga accidentes (Ismail et al., 2021). Por ejemplo, Handayani y Meirianna (2025) hallaron que componentes de la cultura organizacional, como la participación y el compromiso, predicen significativamente comportamientos seguros entre trabajadores, lo que sugiere que no solo las normas técnicas son determinantes, sino también las percepciones culturales.

Aunque el enfoque principal ha sido la minería, estudios comparativos en sectores de construcción y manufactura también muestran una relación consistente entre cultura de seguridad y accidentabilidad, lo que permite reforzar la generalización del hallazgo para sectores de alto riesgo como el minero (Vaca Jiménez, 2024; Anzagira et al., 2025). Revisiones bibliográficas han evidenciado que una cultura de seguridad bien desarrollada contribuye no solo a comportamientos más seguros, sino también a mejoras en el rendimiento global de seguridad, condiciones organizacionales y sostenibilidad de prácticas de prevención (Shaikh, 2023).

La investigación sobre cultura de seguridad ha crecido exponencialmente en las últimas décadas, indicando mayor interés científico en comprender su impacto sobre la accidentalidad laboral (Visualized analysis of safety climate research, 2023). Existe evidencia que vincula cultura de seguridad con desempeño financiero y eficiencia organizacional más allá de la reducción de accidentes (Bautista-Bernal, 2024). Diferentes modelos teóricos consideran dimensiones psicológicas, situacionales y conductuales de la cultura de seguridad como elementos integrales para su medición y evaluación (Ismail et al., 2021).

No obstante, la mayoría de estudios se concentran en Asia, África y Europa,

evidenciándose un vacío en América Latina y particularmente en Colombia, lo que justifica la pertinencia científica del presente estudio. Pese al crecimiento de la literatura, aún faltan estudios empíricos específicos que relacionen directamente los niveles de cultura de seguridad con datos cuantitativos de accidentalidad en la industria minera regional. La mayoría de revisiones se enfocan en minería global, construcción u otros sectores industriales, lo que deja un vacío en la evidencia contextualizada para regiones específicas (Díaz Sandoval & Martinez Contreras, 2019).

En investigaciones empíricas que analizan la relación entre cultura de seguridad y desempeño organizacional en minería. Ismail et al. (2021) identificaron 22 factores críticos influyentes en la consolidación cultural minera. Posteriormente, Post et al. (2022) confirmaron asociaciones significativas entre dimensiones culturales específicas y reducción de incidentes en mantenimiento minero. Anzagira et al. (2023), mediante revisión sistemática, concluyeron que la madurez cultural predice mejores indicadores de frecuencia y severidad. La cultura de seguridad se concibe como un sistema complejo de valores, creencias, percepciones y prácticas compartidas dentro de una organización que orientan el comportamiento de sus miembros en relación con la seguridad. En este sentido, Guldenmund (2020) plantea que la cultura de seguridad no solo abarca los aspectos formales de la gestión, como normas y procedimientos, sino también los elementos informales que influyen en la toma de decisiones cotidianas. De manera complementaria, Silva, Lima y Baptista (2021) enfatizan que este constructo integra dimensiones cognitivas y conductuales, en tanto incluye tanto las percepciones individuales sobre la seguridad como las prácticas observables en el entorno laboral. Esta perspectiva multidimensional permite comprender que la cultura de seguridad no es un

fenómeno estático, sino dinámico, construido a partir de la interacción entre factores individuales, grupales y organizacionales.

En la misma línea, estudios recientes han destacado la importancia del liderazgo y los sistemas de gestión como elementos estructurantes de la cultura de seguridad. Nahrgang, Morgeson y Hofmann (2021) sostienen que el compromiso organizacional con la seguridad se materializa en prácticas visibles que son interpretadas por los trabajadores como señales de prioridad, influyendo directamente en su comportamiento. Este planteamiento refuerza la idea de que la cultura de seguridad se consolida cuando existe coherencia entre el discurso organizacional y las acciones implementadas, particularmente en contextos de alta exigencia como la minería.

Por su parte, la accidentalidad laboral se define como la ocurrencia de eventos no deseados que generan daño al trabajador durante el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, desde enfoques actuales, este fenómeno se entiende como el resultado de múltiples factores interrelacionados. La teoría de los accidentes organizacionales propuesta por Reason (1997), y posteriormente ampliada por Hollnagel (2020), establece que los accidentes no son eventos aislados, sino la consecuencia de fallas latentes y activas dentro de los sistemas organizacionales. Este enfoque sistémico ha permitido superar explicaciones centradas exclusivamente en el error humano, integrando variables como la cultura organizacional, la gestión del riesgo y las condiciones del entorno laboral.

En este marco, la literatura reciente ha identificado diversos factores que inciden en la accidentalidad, tales como el clima de seguridad, el liderazgo, la carga laboral y la capacitación (Christian et al., 2021). No obstante, la cultura de seguridad emerge como

un elemento transversal que articula estos factores, al influir en la forma en que los trabajadores perciben y gestionan los riesgos. En el sector minero, esta relación adquiere especial relevancia debido a la complejidad de las operaciones y la alta exposición a peligros, lo que exige una internalización profunda de prácticas seguras.

Diversos estudios empíricos han demostrado la existencia de una relación inversa entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral. Clarke (2022), a través de un metaanálisis, concluye que las organizaciones con culturas de seguridad consolidadas presentan menores tasas de accidentes, lo cual se explica por la influencia directa en los comportamientos seguros de los trabajadores. De manera similar, Wu, Fang y Li (2020) evidencian que el liderazgo en seguridad contribuye a reducir conductas riesgosas, fortaleciendo la adherencia a normas y procedimientos. Estos hallazgos sugieren que la cultura de seguridad actúa como un mecanismo preventivo que modula tanto los comportamientos individuales como las dinámicas organizacionales.

En los últimos cinco años, la evidencia empírica ha reforzado estos planteamientos. Li et al. (2022), en un estudio realizado en el sector minero, encontraron una correlación negativa significativa entre cultura de seguridad y tasas de accidentalidad, lo que confirma la relación inversa entre ambas variables. De igual forma, Panuwatwanich et al. (2021) demostraron que el liderazgo transformacional fortalece la cultura de seguridad y reduce la ocurrencia de incidentes. Por otro lado, investigaciones como la de Kwon, Kim y Park (2023) evidencian que la incorporación de tecnologías digitales en la gestión de la seguridad contribuye a mejorar las prácticas organizacionales y disminuir los riesgos laborales.

La relación entre ambas variables puede comprenderse a partir de distintos modelos teóricos. El modelo tridimensional de Cooper (2021) propone que la cultura de seguridad se compone de factores psicológicos, conductuales y situacionales, los cuales interactúan de manera continua. Este enfoque resulta particularmente útil para estudios correlacionales, ya que permite operacionalizar el constructo en dimensiones medibles. Por su parte, el modelo de clima de seguridad de Zohar (2020) plantea que las percepciones compartidas sobre la importancia de la seguridad influyen directamente en la conducta de los trabajadores, constituyendo un predictor inmediato de la accidentalidad. Asimismo, el enfoque de las organizaciones de alta confiabilidad (Weick y Sutcliffe, 2019) destaca que las organizaciones que operan en entornos de alto riesgo logran minimizar los accidentes mediante el desarrollo de culturas organizacionales altamente sensibles a la seguridad.

4. Metodología

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, dado que busca analizar la relación existente entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral mediante la medición de variables y el uso de técnicas estadísticas. Según Creswell y Creswell (2018), la investigación cuantitativa se caracteriza por la recolección de datos numéricos y su análisis a través de procedimientos estadísticos con el fin de probar hipótesis y establecer relaciones entre variables. En este sentido, el estudio pretende cuantificar el grado de asociación entre la cultura de seguridad y la ocurrencia de accidentes laborales en empresas mineras de la provincia de Sugamuxi.

Desde esta perspectiva, el enfoque cuantitativo resulta pertinente, ya que permite operacionalizar los constructos de estudio en variables medibles, facilitando la identificación de patrones y relaciones significativas. De acuerdo con Hair et al. (2020), este tipo de enfoque es especialmente adecuado en investigaciones organizacionales donde se busca explicar fenómenos mediante el análisis de datos empíricos estructurados.

En cuanto a su alcance, la investigación se clasifica como correlacional, puesto que tiene como propósito determinar la relación existente entre dos variables sin establecer necesariamente una relación de causalidad. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer el grado de asociación entre variables en un contexto específico, permitiendo identificar si estas varían conjuntamente. En este caso, se busca establecer si existe una relación significativa entre la cultura de seguridad (variable independiente) y la accidentalidad laboral (variable dependiente).

Adicionalmente, el estudio presenta un componente descriptivo, en tanto se pretende caracterizar el estado actual de la cultura de seguridad y los niveles de accidentalidad en las empresas objeto de estudio. Según Ato, López y Benavente (2013), los estudios descriptivos permiten detallar las propiedades y características de los fenómenos analizados, constituyendo una base fundamental para posteriores análisis correlacionales. De esta manera, la investigación no solo identificará la relación entre variables, sino que también proporcionará una descripción detallada de su comportamiento en el contexto minero de Sugamuxi.

Asimismo, el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que las variables no serán manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que en los diseños no experimentales el investigador se limita a analizar los fenómenos tal como ocurren, sin intervenir en ellos. Este enfoque es coherente con el propósito del estudio, dado que la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral son fenómenos organizacionales que no pueden ser manipulados directamente.

En términos temporales, la investigación se plantea como de corte transversal, debido a que la recolección de datos se realizará en un único momento del tiempo. Según Setia (2016), los estudios transversales permiten analizar la relación entre variables en un punto específico, siendo ampliamente utilizados en investigaciones correlacionales en el ámbito de la salud y la seguridad laboral. Este diseño facilita la obtención de una "fotografía" del estado de las variables en las empresas mineras, permitiendo identificar tendencias y asociaciones relevantes.

4.2. Método de investigación: plantear las actividades que se deben efectuar, para cumplir cada uno de los objetivos específicos propuestos. Se recomienda para cada objetivo, diferenciarlas y numerarlas de manera consecutiva, con el propósito de abordarlas de esta manera en el cronograma.

Objetivo 1: Identificar el nivel de cultura de seguridad

- Revisión de literatura
- Elección y adaptación del instrumento

- Aplicación del instrumento
- Análisis de la información

Objetivo 2: Determinar los índices de accidentalidad laboral

- Recolección de datos históricos
- Cálculo de indicadores de frecuencia y severidad
- Análisis descriptivo

Objetivo 3: Establecer la relación estadística entre variables

- Integración de bases de datos
- Análisis correlacional
- Interpretación de resultados

Objetivo 4: Proponer un plan de mejora

- Identificación de brechas
- Diseño del plan de mejora
- Validación del plan

4.3. Técnicas para la recolección de información:

Para garantizar rigor metodológico y confiabilidad de los resultados, se emplearán las siguientes técnicas:

- Análisis documental: revisión de políticas internas, matriz de peligros, plan anual del SG-SST, reportes de accidentalidad y documentación estratégica.

- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a directivos y líderes de proceso para profundizar en la comprensión estratégica de la RSC y su integración con SST.

- Lista de chequeo normativa: basada en estándares internacionales (ISO 26000 e ISO 45001).

- Análisis estadístico descriptivo y correlacional: para evaluar relación entre variables.

- Triangulación metodológica: integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos para fortalecer la validez interna del estudio.

4.4. **Fuentes de recolección de información**

Revisión documental: Se realizará análisis de los registros oficiales de accidentalidad laboral de cada empresa, incluyendo reportes de accidentes de trabajo, investigaciones internas y estadísticas consolidadas del SG-SST.

Para el análisis de la información se utilizará el software estadístico **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)**, el cual permitirá realizar tanto análisis descriptivos como inferenciales. En primer lugar, se desarrollará un **análisis descriptivo**, mediante el cálculo de medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar), con el fin de caracterizar el nivel de cultura de seguridad y los índices de

accidentalidad laboral. Asimismo, se evaluará la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Posteriormente, se realizará un **análisis correlacional,** empleando coeficientes estadísticos como Pearson o Spearman, dependiendo de la distribución de los datos, con el propósito de determinar la relación existente entre la cultura de seguridad y la accidentalidad laboral. Este análisis permitirá establecer la fuerza y dirección de la asociación entre las variables objeto de estudio.

En paralelo, para la **planificación y seguimiento del proyecto**, se utilizará el software **Microsoft Project,** el cual facilitará la estructuración del cronograma, la asignación de actividades y el control del avance de la investigación. Esta herramienta permitirá una adecuada gestión del tiempo y los recursos, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados dentro del periodo establecido.

Finalmente, los resultados obtenidos serán **interpretados a partir del soporte teórico**, permitiendo contrastar los hallazgos con la literatura científica existente y generar conclusiones fundamentadas. Este proceso garantizará la coherencia entre los datos empíricos y el sustento teórico de la investigación.

4.5 Marco legal y normativo: establecer de manera clara y objetiva, los lineamientos legales, contractuales, normas, reglamentos, etc., que estén relacionados tanto con el tema de estudio, como con la ejecución del proyecto.

Normativa Colombiana:

- Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo,

que establece la obligatoriedad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

- Resolución 0312 de 2019: Estándares mínimos del SG-SST.
- Ley 1562 de 2012: Modificación del Sistema General de Riesgos Laborales.
- Código Sustantivo del Trabajo (Colombia): Disposiciones relacionadas con condiciones laborales y protección del trabajador.

4.6. Normativa y estándares internacionales:

- ISO 45001:2018: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- ISO 26000:2010: Guía sobre responsabilidad social.
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relacionados con seguridad y salud ocupacional.
- Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en materia laboral.

4.7. Recursos, presupuesto y fuentes de financiación

En esta sección se deben incluir todos los recursos que se requieren para la ejecución del proyecto considerando los siguientes ítems:

i. **Recursos físicos**: incluye recursos como: equipos, maquinaria, laboratorios, computadores, herramientas, y otros.

ii. **Recurso humano e institucional**: involucra las personas que intervengan de

forma directa o indirecta, en la ejecución del proyecto (autores, director, codirector, investigadores, colaboradores, asesores, empresas, grupos de investigación, instituciones, entre otros).

iii. **Recursos financieros**: el presupuesto y financiación depende de las fuentes institucionales o de personas naturales.

Se incluye para el caso, modelos de tabla para realizar el presupuesto y la distribución de costos.

Tabla1.

Modelo para la realización del presupuesto de la propuesta.

RECURSO HUMANO	$/h	No. Horas	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Investigador				
Director				
Asesor				
TOTAL TALENTO HUMANO				
COMPRA O ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Equipo de laboratorio				
Maquinaria				
Computadores				
Software				
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO				
FUNGIBLES	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Materiales de prueba				
Materiales del modelo				
Reactivos, insumos y consumos				
Libros				
Papelería y otros				
TOTAL FUNGIBLES				
OTROS GASTOS (si se requieren)	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA

Servicios públicos				
Viajes				
Gastos de representación				
Arrendamiento local				
TOTAL OTROS GASTOS				
SUBTOTAL				
IMPREVISTOS (4 al 10%)				
COSTO TOTAL DEL PROYECTO				

Tabla 2.

Modelo para la realización de la distribución de costos de la propuesta.

FUENTE	COSTO A CARGO	PORCENTAJE
Autor		
Universidad		
Empresa soporte (si existe)		
COSTO TOTAL PROYECTO		

4.8. Cronograma.

OBJETIVO	**ACTIVIDAD**	**MES 1**				**MES 2**				**MES 3**			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Identificar el nivel de cultura de seguridad	Revisión de literatura												
	Elección del instrumento												
	Aplicación del instrumento												
	Análisis de información												
2. Determinar índices de	Recolección de datos												

OBJETIVO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
accidentalidad	Cálculo de indicadores												
	Análisis descriptivo												
3. Relación entre variables	Integración de bases de datos												
	Análisis correlacional												
	Interpretación de resultados												

* Se debe marcar el número de casillas que represente de cada tarea, teniendo en cuenta su inicio, final y duración; como aparece en el ejemplo.

5. Resultados Esperados de Investigación

Con la presente investigación se esperan los siguientes resultados:

1. Identificar los diversos tipos de renglones estratégicos existentes en la provincia de Sugamuxi

2. Poder caracterizar las medianas empresas del valle de Sugamuxi, desde su estructura organizacional, hasta sus diversas prácticas estratégicas.

3. Conocer los diversos factores claves del éxito que poseen este grupo de compañías para poder establecer unas líneas generales a las mismas

organizaciones.

4. Establecer la relación de los factores claves del éxito en la gestión de proyectos de las medianas empresas del valle de Sugamuxi.

5. Porponer una estrategia general para el desarrollo de la gestión estratégica de proyectos para las medianas empresas del Valle de Sugamuxi a partir de sus factores claves de éxito.

6. Referencias Bibliográficas

Agencia Nacional de Minería. (2020). Estadísticas de emergencias y fatalidades mineras en Colombia. https://www.anm.gov.co/emergencias_mineras

Alcedo Zapata, J. E. (2022). Nivel de cultura de seguridad y su relación con accidentes laborales [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Anzagira, L. F., Avogo, J. A., & Tengan, C. (2023). Contributing factors of safety culture in the mining industry: A systematic review. Safety Science, 163, 106103. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106103

Anzagira, L. F., Avogo, J. A., & Tengan, C. (2023). Contributing factors of safety culture in the mining industry: A systematic review. Safety Science, 163, 106103. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106103

Anzagira, L. F., Avogo, J. A., & Tengan, C. (2025). A systematic literature review on the contributing factors of safety culture in mining industry. Journal of Business and Social Development.

Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. Anales de Psicología, 29(3), 1038–1059.

https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511

Bautista-Bernal, I. (2024). Safety culture, safety performance and financial outcomes: An empirical assessment. Safety Science, 170, 106356. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106356

Bautista-Bernal, I. (2024). Safety culture, safety performance and financial outcomes: An empirical assessment. Safety Science, 170, 106356. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106356

Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2021). Workplace safety meta-analysis. Journal of Applied Psychology. https://doi.org/10.1037/apl0000900

Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2021). Workplace safety meta-analysis. Journal of Applied Psychology. https://doi.org/10.1037/apl0000900

Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(3), 553–578. https://doi.org/10.1348/096317909X452122

Clarke, S. (2022). Safety leadership and safety outcomes. Journal of Occupational Health Psychology. https://doi.org/10.1037/ocp0000300

Consejo Colombiano de Seguridad. (2022). Informe del Observatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. Safety Science, 36(2), 111–136. https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Cuba Martínez, J. R., & Atoche, C. M. (2025). Cultura preventiva y accidente laboral en

trabajadores de empresa minera Huaraz 2023 [Tesis].culture and its relationship to safety management. Risk Analysis, 30(10), 1466–1480. https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01452.

Díaz Sandoval, J., & Martínez Contreras, M. (2019). Cultura de seguridad en la prevención de accidentalidad laboral.

Donoghue, A. M. (2004). Occupational health hazards in mining: An overview. Occupational Medicine, 54(5), 283–289. https://doi.org/10.1093/occmed/kqh072

El Tiempo. (2022). Muertes en las minas del país durante este 2022. https://www.eltiempo.com/economia/sectores/muertes-en-las-minas-del-pais-durante-este-2022-676606

Examining the relationship between safety culture maturity and safety performance of the mining industry. (2018). Safety Science.

Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features. Safety Science, 34(1–3), 177–192. https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00012-6

Garavito Hernández, Y. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. Revista Colombiana de Salud Ocupacional.

Guldenmund, F. W. (2020). Safety culture revisited. Safety Science, 123. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104567

Gyekye, S. A., & Salminen, S. (2020). Organizational safety climate. Safety Science, 129. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104815

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Handayani, H., & Meirianna, E. S. (2025). Exploring the role of organizational culture in

shaping safety behaviors among informal construction workers. Formosa Journal of Science and Technology. https://doi.org/10.55927/fjst.v4i9.241

Heinrich, H. W., Petersen, D., & Roos, N. (1980). Industrial accident prevention: A scientific approach (5th ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hollnagel, E. (2020). Safety-II in practice. CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781315607465

International Council on Mining and Metals (ICMM). (2025). Safety performance report. https://www.icmm.com

Ismail, S. N., Ramli, A., & Hanida, A. A. (2021). Influencing factors on safety culture in mining industry: A systematic literature review approach. Resources Policy, 74, 102155. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102155

Li, X., Zhang, Y., Wang, H., & Chen, L. (2024). What occupational risk factors significantly affect miners' health: Findings from meta-analysis and association rule mining. Journal of Safety Research, 89, 197–209. https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.02.010

Mine Safety and Health Administration (MSHA). (2026). Fatality reports. https://www.msha.gov

Ministerio de Energía y Minas. (2025). Índices de frecuencia y severidad. https://www.gob.pe

Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels.

Journal of Applied Psychology, 91(4), 946–953. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.946

Post, A., Lappalainen, J., & Heikkilä, J. (2022). Safety culture assessment in mining maintenance departments. Safety Science, 150, 105701. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105701

Reason, J. (1997). Managing the risks of organizational accidents. Ashgate.

Safety Culture: A Retrospective Analysis of Occupational Health and Safety Mining Reports. (2021). Safety and Health at Work. https://www.ieee.org/conferences_events/conferences/publishing/style_references_manual.pdf

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Setia, M. S. (2016). Methodology series module 3: Cross-sectional studies. Indian Journal of Dermatology, 61(3), 261–264. https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410

Shaikh, M. Z. (2023). The influence of safety culture on reducing workplace accidents in industrial settings. International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering.

Vaca Jiménez, L. (2024). Cultura de seguridad en sector construcción.

Visualized analysis of safety climate research. (2023). Safety Science.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2019). Managing the unexpected. Wiley.

WTW. (2025). Mining risk report Latin America. https://www.wtwco.com

Wu, J., et al. (2025). Safety violation detection in mining. https://arxiv.org/abs/2510.03666

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. Journal of Applied Psychology, 65(1), 96–102.

https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96

Zohar, D. (2020). Thirty years of safety climate research. Accident Analysis & Prevention.

https://doi.org/10.1016/j.aap.2020.105698

MESA TEMÁTICA 2

Intervención y Cambio Organizacional

Categorías incluidas

- Investigación en proceso
- Reflexión Teórica

Análisis del rezago social: El caso de San Pablo Macuiltianguis, Oaxaca (2022-2026)

Enfoque Temático-Analítico: Intervención y Cambio Organizacional

Categoría: Investigación en proceso

Germán Vargas Larios

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8437-8366

Nacionalidad: Mexicana

Correo Electrónico: gvargas@xanum.uam.mx

UAM Iztapalapa

Silvia Cristina Asunción Angón

ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4894-5712

Nacionalidad: Mexicana

Correo Electrónico: angoncristina.edu2026@gmail.com

UAM Iztapalapa

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Análisis del rezago social: El caso de San Pablo Macuiltianguis, Oaxaca (2022-2026)

Resumen

El presente artículo expone un diagnóstico exhaustivo de la situación socioeconómica y de los determinantes territoriales del rezago social en el municipio de San Pablo Macuiltianguis y su agencia San Juan Luvina, Oaxaca, durante el periodo 2022-2026. Metodológicamente, la investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo sustentado en mesas de trabajo y consulta comunitaria. A través de una perspectiva de pobreza multidimensional y derechos humanos, se analizan los indicadores críticos de rezago en alimentación, educación, salud y deporte. Los resultados empíricos evidencian que el 84.7% de la población municipal se encuentra en situación de pobreza —superando significativamente el promedio estatal—, con una incidencia de pobreza moderada del 67.9% y pobreza extrema del 16.8%. Asimismo, se identifican vulnerabilidades estructurales asociadas al aislamiento geográfico, al déficit en la infraestructura educativa, a la carencia de seguridad social y a las limitaciones severas en los canales de distribución de abasto básico. Como respuesta analítica, el estudio propone un modelo de intervención estratégico orientado al desarrollo endógeno y a la gobernanza comunitaria, cuyas estrategias focalizadas y líneas de acción integrales se alinean estrechamente con la Agenda 2030 para mitigar las brechas estructurales y promover un desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo en la demarcación.

Finalmente, se concluye que la mitigación efectiva de la pobreza en contextos rurales e indígenas exige superar los enfoques estrictamente asistenciales mediante políticas públicas articuladas que fortalezcan las capacidades locales, impulsen la producción de proximidad y consoliden la planeación estratégica territorial con pertinencia cultural.

Palabras clave: pobreza, desarrollo sostenible, estrategias.

Introducción

La planificación del desarrollo municipal representa un instrumento fundamental para la gestión pública, especialmente en contextos donde la pobreza estructural y la marginación histórica limitan las capacidades de la población. El municipio de San Pablo Macuiltianguis, situado en la Sierra Juárez de Oaxaca, enfrenta desafíos persistentes que requieren una intervención basada en evidencia científica y un enfoque de derechos humanos.

Este estudio analiza la situación de vulnerabilidad de la demarcación, identificando las barreras que perpetúan el ciclo de pobreza y proponiendo mecanismos de atención articulados con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El objetivo es ofrecer un marco de referencia para la toma de decisiones, priorizando la seguridad alimentaria, el acceso a una educación de calidad y la dignificación de los servicios de salud.

La investigación adopta una metodología multidimensional basada en los criterios del INEGI (2026) y el CONEVAL, articulando tres componentes: derechos sociales, bienestar económico y contexto territorial. El análisis se nutre de datos provenientes del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social (2021-2026), así como de la sistematización de resultados derivados de las Mesas de Consulta Comunitaria realizadas en el municipio y su agencia, San Juan Luvina.

I. Pobreza Multidimensional y Rezago Social

I.I Diagnóstico de la Pobreza Multidimensional

En San Pablo Macuiltianguis, la pobreza no debe entenderse únicamente como una falta de recursos financieros, sino como una carencia de capacidades que restringe las oportunidades. En San Pablo Macuiltianguis con se identifican, los principales determinantes de pobreza y rezago social presentes en el municipio, así como los factores estructurales que condicionan su presencia. A partir de este análisis, la presente propondrá estrategias y acciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población y avanzar hacia un desarrollo incluyente, equitativo y sostenible.

I.I.I Panorama de la pobreza en San Pablo Macuiltianguis, 2021-2026

La población que se encuentra necesitada se entiende que es “pobre”**.** Sin embargo, existen diversas maneras de definir la pobreza. Por un lado, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) no solo la define como una situación en la que los hogares no disponen de recursos suficientes, sino también como una falta de capacidades que restringe las opciones y oportunidades de las personas. En el mismo sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoce que la pobreza es, en sí misma, un problema de derechos humanos, dado que implica privaciones en el acceso a la alimentación, salud, educación, vivienda y otros derechos fundamentales. En consecuencia, esta condición limita el acceso a los servicios sociales básicos, los cuales son elementos clave para garantizar el desarrollo digno y sostenible de los habitantes.

En México, la medición de la pobreza responde a la necesidad de disponer de información confiable sobre el estado del desarrollo social para el diseño, implementación y seguimiento de las políticas públicas en la materia. Con fundamento en los principios de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), dicha medición adopta una perspectiva multidimensional y un enfoque de Derechos Humanos (INEGI, 2026). Así, la pobreza se entiende como un fenómeno multidimensional asociado al desempleo, la exclusión social, la desigualdad de oportunidades y la vulnerabilidad ante enfermedades o desastres. Sus efectos trascienden el ámbito individual, ya que la persistencia de las desigualdades limita el crecimiento económico, debilita la cohesión social y puede generar tensiones e inestabilidad.

La medición vigente de la pobreza multidimensional articula tres componentes: derechos sociales, bienestar económico y contexto territorial. Mientras que el primer componente se enfoca en las carencias asociadas a las necesidades fundamentales: educación, salud, seguridad social, vivienda y alimentación. El segundo mide el ingreso disponible frente al costo de las líneas de pobreza alimentaria y no alimentaria. Por último, el componente territorial vincula estas variables con las características específicas del entorno regional (INEGI, 2026).

A partir de la combinación de estos tres ejes, la metodología utilizada en la medición de la pobreza considera los criterios metodológicos del INEGI (2026):

“La población en situación de pobreza multidimensional se considera a quienes presentan carencia en al menos uno de los seis indicadores (rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de vivienda,

servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación nutritiva y de calidad) y tienen un ingreso inferior a las líneas de pobreza. Dichas líneas de pobreza por ingreso equivalen al valor monetario mensual de la canasta alimentaria más la canasta no alimentaria, por persona (p.2).

En este sentido, la pobreza extrema comprende a las personas con tres o más carencias sociales cuyo ingreso mensual por integrante es inferior al costo de la canasta alimentaria, de acuerdo con la clasificación rural y urbana correspondiente (INEGI, 2026). Para dimensionar la magnitud de este fenómeno a nivel macro, los resultados del Informe Anual la Situación de Pobreza y Rezago Social indican que, en 2024, el 29.6% de la población nacional se encontraba en situación de pobreza; es decir, aproximadamente 3 de cada 10 personas en el país. Por su parte, la incidencia de la pobreza extrema durante el mismo periodo se ubicó en 5.3%. (INEGI, 2025).

Con el objetivo de contrastar este panorama nacional frente a las realidades locales de alta marginación, el presente eje identifica y analiza las principales vulnerabilidades que afectan a San Pablo Macuiltianguis, municipio caracterizado por la persistencia histórica de condiciones de pobreza estructural. Entre los factores

más relevantes destacan las carencias en materia educativa, el acceso limitado a los servicios de salud y la dinámica migratoria, fenómenos que inciden de manera directa en las oportunidades de desarrollo y bienestar de la población.

Al revisar el comportamiento histórico de esta demarcación con base en los Informes Anuales sobre la Situación de la Pobreza y el Rezago Social, la valoración del municipio en el periodo 2021-2025 muestra una reducción significativa de la pobreza entre 2021 y

2022, al pasar del 94.2% al 84.6% de la población. Esta tendencia a la baja se explica, principalmente, por la disminución de la pobreza extrema y por un marcado descenso demográfico, en el cual el número de habitantes se redujo de 929 a 809. Cabe destacar que dicha transición demográfica pudo verse influida por los efectos colaterales de la pandemia de COVID-19, tales como el aumento de la mortalidad y severas afectaciones económicas. No obstante, a partir de 2022 los indicadores muestran un comportamiento prácticamente estacionario: la incidencia de la pobreza se mantuvo en niveles cercanos al 85% y la pobreza moderada rondó el 68%.

Este comportamiento, detallado en la gráfica siguiente, confirma la permanencia de barreras estructurales que limitan el desarrollo social del municipio.

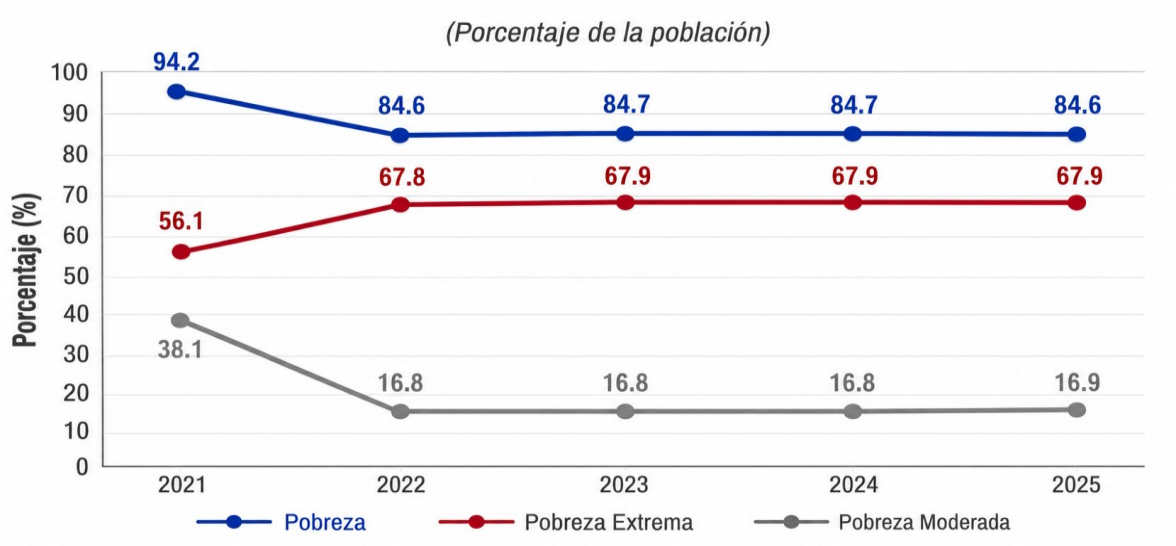


Figura 1. *Pobreza en San Pablo Macuiltianguis, 2021-2025.*

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social 2021-2025 (Bienestar, Gobierno de México).

Este escenario pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las políticas públicas orientadas a la reducción de las desigualdades sociales, la ampliación de capacidades

humanas y el acceso efectivo a derechos fundamentales, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de la población y avanzar hacia un desarrollo incluyente y sostenible. Para tratar de lograr el objetivo resulta indispensable exponer la realidad poblacional actual de San Pablo Macuiltianguis, su situación de pobreza multidimensional en contraste con el panorama estatal, identificando los indicadores específicos de rezago social que aún prevalecen para, finalmente, fundamentar las líneas de acción prioritarias que permitan revertir estas carencias.

En primer término, al analizar la población total del municipio con base en el Informe

Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social correspondiente al año 2026, la población de la demarcación asciende a 1,041 personas, de las cuales 527 son mujeres (50.6%) y 514 son hombres (49.4%).

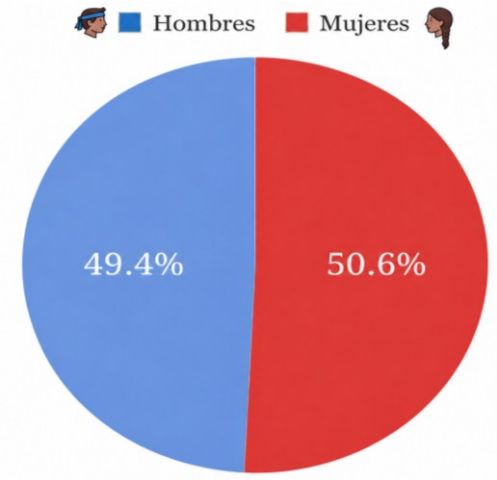


Figura 2. Población total en San Pablo Macuiltianguis, 2026.

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. (Bienestar,2026).

En materia de desarrollo social, los datos vigentes registran un panorama sumamente crítico: el 84.7% de los habitantes (809 personas) se encuentran en situación de pobreza

multidimensional, en contraste con un 15.3% (217 personas) que no presenta esta condición.

Al desglosar esta primera categoría, se observa que un 67.9% (648 personas) padece pobreza moderada mientras que el 16.8% (161 personas) se ubica en pobreza extrema. Por otra parte, respecto al resto de la población del municipio, el 8.3% (79 personas) es clasificada como vulnerable por carencias sociales, el 3.9% (37 personas) se encuentra en vulnerabilidad por ingresos y, finalmente, un escaso 3.2% (31 personas) corresponde a la población no pobre y no vulnerable (Bienestar, 2026).

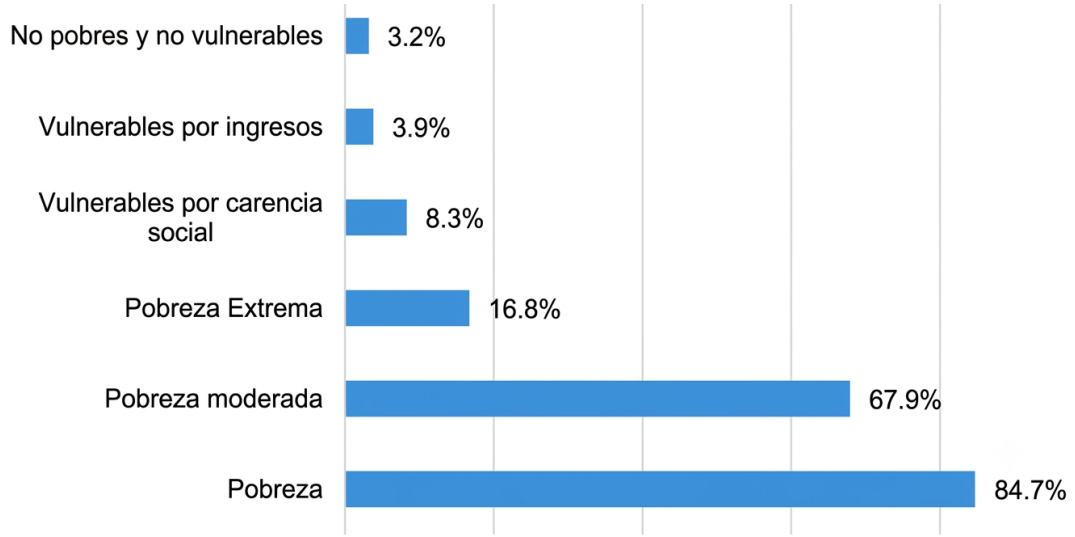


Figura 3. Pobreza en San Pablo Macuiltianguis, 2026

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social 2026. (Bienestar, 2026).

Al evaluar la distribución de la población en San Pablo Macuiltianguis para el año 2026, se observa una estructura de vulnerabilidad profundamente marcada y altamente concentrada en los estratos de pobreza. La magnitud del desafío es evidente: con un 84.7% de la población total en situación de pobreza, el municipio enfrenta un rezago

estructural significativo lo que demanda intervenciones urgentes.

Por otro lado, la reducida proporción de población no pobre y no vulnerable (3.2%) subraya una fragilidad económica generalizada, donde la mayor parte de los habitantes se encuentra expuesta a carencias sociales o presiones por ingresos. Ante este panorama, se vuelve prioritario implementar políticas públicas de atención focalizada que promuevan oportunidades de desarrollo autónomo y eleven de manera sostenible la calidad de vida en la comunidad para garantizar que **"nadie se quede atrás"**.

Con el propósito de dimensionar la severidad de este rezago en el contexto regional, se vuelve indispensable comparar el estatus de San Pablo Macuiltianguis frente a las métricas estatales. En consonancia con ello, el análisis comparativo que se presenta a continuación examina la distribución de la pobreza a través de tres dimensiones: general, moderada y extrema.

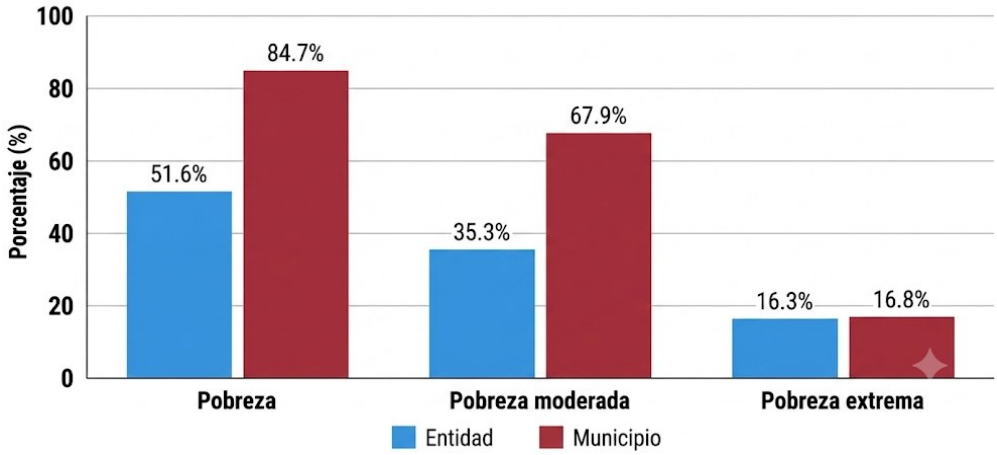


Figura 4. *Pobreza en San Pablo Macuiltianguis frente al promedio estatal, 2026*

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. (Bienestar, 2026).

El gráfico revela una profunda asimetría estructural: mientras que la pobreza afecta al

51.6% de la entidad, en el municipio se dispara al 84.7%, consolidando una vulnerabilidad generalizada. Esta brecha está impulsada por la pobreza moderada, que en el municipio (67.9%) casi duplica el promedio estatal (35.3%), lo que evidencia un severo rezago en los ingresos locales y el acceso a servicios. En contraste, la pobreza extrema se mantiene homogénea en ambos niveles (alrededor del 16.5%), demostrando que el núcleo de marginalidad más crítica está estancado regionalmente, mientras que la población municipal de ingresos medios cae masivamente en la vulnerabilidad.

I.II Rezago social

De acuerdo con el marco metodológico del INEGI —diseñado originalmente por el CONEVAL(2025)—, el Índice de Rezago Social (IRS) funciona como una medida sintética que agrupa indicadores de educación, salud, servicios básicos y bienes del hogar. El propósito de este indicador es diagnosticar las disparidades socioeconómicas a nivel estatal, municipal y local (INEGI, 2026). En otras palabras, este índice mide las carencias sociales en materia de educación, salud, así como la calidad, espacios y servicios de la vivienda.

Al analizar el comportamiento específico de estas variables en la demarcación, el Informe Anual Sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social 2026 registra que en San Pablo Macuiltianguis presenta una privación significativamente menor que el promedio de la entidad en áreas clave como salud (6.8% municipal vs. 43.9% estatal) y alimentación (15.5% vs. 23.5%); lo que sugiere una cobertura eficaz de programas asistenciales o comunitarios.

Sin embargo, este blindaje social coexiste con vulnerabilidades estructurales alarmantes:

la falta de seguridad social afecta a más de siete de cada diez habitantes (70.9%) y las carencias por servicios básicos en la vivienda alcanzan al 42.9% de la población, cifras que se mantienen cercanas al rezago estatal. De este modo, se evidencia que, pese a mitigar los efectos inmediatos de la pobreza, la población permanece vulnerable por la alta informalidad laboral y un déficit histórico en infraestructura habitacional.

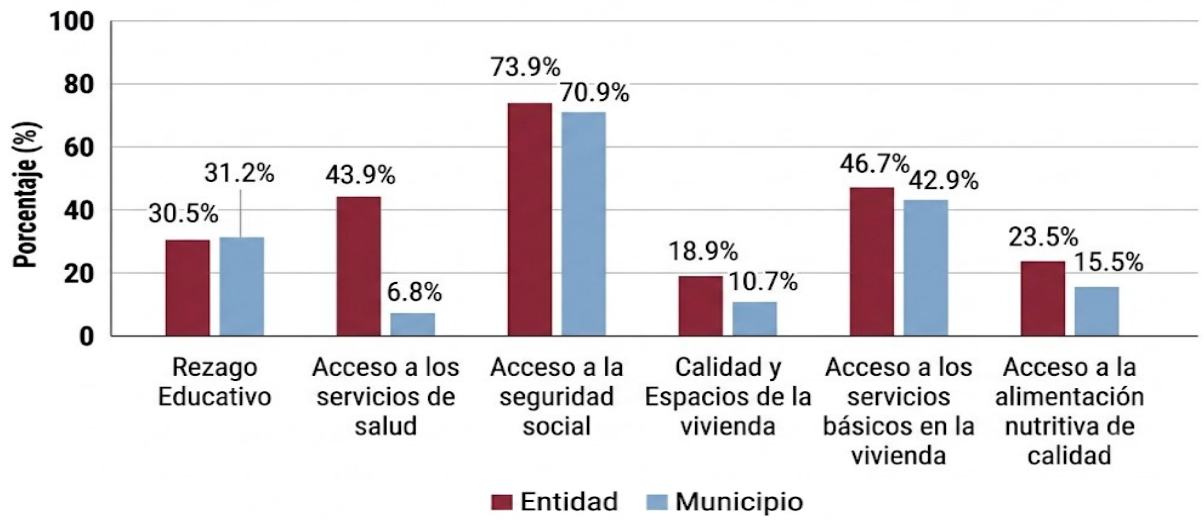


Figura 5. Indicadores de rezago social en San Pablo Macuiltianguis, 2026.

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. San Pablo Macuiltianguis (Bienestar, Gobierno de México).

Este análisis evidencia que las políticas públicas centralizadas pueden invisibilizar a los municipios rurales o dispersos. Aunque el número de personas con carencias sociales sea reducido en comparación con el total estatal (por ejemplo, 102 personas frente a 806,403), ello no disminuye la relevancia del problema a nivel local.

Con el fin de identificar las principales problemáticas se realizaron Mesas de Consulta Comunitaria y levantamientos de información directa en el municipio de San Pablo Macuiltianguis y, de manera particular, en su agencia, San Juan Luvina.

Luvina es una comunidad que Juan Rulfo inmortalizó en *El llano en llamas* como el escenario vivo del abandono, “un lugar donde anida la tristeza” y donde el aislamiento petrifica el tiempo. Más allá de su valor como símbolo literario de la marginación, la soledad y la pobreza extrema; esta cruda realidad.

Encuentra un eco evidente en el presente diagnóstico. Bajo este enfoque, el proceso participativo no sólo permitió validar el análisis estadístico, sino que también para priorizar de viva voz la atención inmediata de las carencias relacionadas con educación, salud, vivienda, alimentación, entre otras.

Estas prioridades locales no son aisladas, sino que se encuentran estrechamente vinculadas con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Fin de la Pobreza (ODS 1), Hambre Cero (ODS 2), Salud y Bienestar (ODS 3), Educación de calidad (ODS 4), Agua Limpia y Saneamiento (ODS 6), Ciudades y Comunidades Sostenibles (ODS 11), entre otros.

DIMENSIÓN DE LA AGENDA 2030 (Eje PDM)	ENFOQUE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)
Dimensión Social	Personas	*ODS 1. Fin de la pobreza *ODS 2. Hambre cero *ODS 3. Salud y bienestar *ODS 5. Igualdad de género *ODS 4. Educación de calidad
Dimensión Económica	Prosperidad	ODS 7. Energía asequible y no contaminnteODS 9. Trabajo decente y crecimiento económiciODS 9. Industria, innovación e infrasttructuraODS 10. Reducción de las desigualdadesODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles
Dimensión Ambiental	Planeta	ODS 6. Agua limpia y saneamentODS 12. Producción y consumablesODS 13. Acción por el climaODS 14. Vida submarinaODS 15. Vida de ecosistemas terrestres
Dimensión Institucional	Paz y Alianzas	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos

Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Nota: Elaboración propia con base en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU, 2015).

En este sentido, la atención de las prioridades identificadas no solo responde a las necesidades locales de la población, sino que también contribuye al cumplimiento de los compromisos internacionales orientados a promover el bienestar, la inclusión social y el desarrollo sostenible.

Al respecto, el derecho a una vida digna encuentra sustento en el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que reconoce el acceso a condiciones adecuadas de bienestar, incluyendo alimentación, vivienda, salud y servicios sociales. En sintonía, la Agenda 2030 establece la erradicación de la pobreza como una condición esencial para el desarrollo sostenible y para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales.

Para cumplir con el compromiso central de acabar con la pobreza y “no dejar a nadie atrás” es crucial que se intensifiquen las medidas y las inversiones para aumentar las oportunidades económicas, mejorar la educación y ampliar la protección social de todo el mundo especialmente de los más desfavorecidos.

Derivado de los hallazgos del diagnóstico se identificaron, en el municipio de San Pablo Macuiltianguis y su agencia de San Juan Luvina, diversas problemáticas estructurales que limitan el bienestar de la población y obstaculizan su desarrollo sostenible. Ante este panorama, se proponen objetivos, estrategias y líneas de acción que tendrían que considerarse para solucionar este tipo de problemáticas y encauzar el desarrollo de ambas comunidades.

II. Dimensiones del Rezago Social

II.I Alimentación

Diagnóstico.

El derecho a la alimentación está consagrado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948) como un componente fundamental para garantizar un nivel de vida adecuado. De acuerdo con el CONEVAL (2024), la materialización de este derecho requiere la interrelación de tres dimensiones clave que estructuran los medios para asegurar su cumplimiento: disponibilidad, accesibilidad y calidad.



Figura 7. Fundamentos del Derecho a la Alimentación y de la Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Nota: Elaboración propia con base en el marco de "Seguridad Alimentaria" y los indicadores de carencia social 2026.

La alimentación nutritiva y de calidad constituye un derecho social fundamental para el desarrollo integral de las personas y una condición indispensable para el bienestar de la población. Su garantía requiere la coordinación de los tres órdenes de gobierno; sin embargo, corresponde al municipio, como autoridad más cercana a la ciudadanía, impulsar acciones que contribuyan a reducir las condiciones de inseguridad alimentaria

y fortalecer el acceso de las familias a una dieta suficiente, saludable y culturalmente adecuada.

Cuando la carencia por acceso a la alimentación es persistente, se limita el bienestar

de la población y se afecta directamente su estado nutricional, salud, rendimiento escolar y capacidad productiva.

Dicho fenómeno contribuye a la reproducción del círculo de la pobreza y la vulnerabilidad, restringe el desarrollo humano y mina la capacidad de los hogares para elevar su calidad de vida. Por lo tanto, garantizar la seguridad alimentaria es un factor estratégico para impulsar el desarrollo sostenible y consolidar la cohesión social municipal.

Para instrumentar y evaluar el impacto de estas acciones en el territorio municipal, es indispensable contar con herramientas métricas que permitan determinar el costo real de acceso a la nutrición.

Bajo esta premisa, la «canasta alimentaria» es un componente clave. El CONEVAL (2012, 2022) la define como un conjunto de alimentos cuyo valor monetario se utiliza para establecer la Línea de Pobreza por Ingreso Mínimo (antes Línea de Bienestar Mínimo). Esta línea representa el valor monetario de una canasta alimentaria básica dirigida a la población en pobreza extrema. Por su parte, la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), la define como un conjunto multidimensional de bienes y servicios que satisface tanto las necesidades básicas alimentarias como las no alimentarias de un hogar (transporte. servicios, entre otros).

De acuerdo con la información histórica del sistema de Datos del Avance Municipal

(DATAMUN) y las estimaciones municipales basadas en la metodología del CONEVAL, la carencia por acceso a la alimentación en San Pablo Macuiltianguis presentó una tendencia creciente entre 2010 y 2015. No obstante, para 2020 se observó una reducción respecto de los niveles alcanzados en 2015. A pesar de esta mejora, los datos más recientes disponibles indican que una proporción importante de la población continúa enfrentando dificultades para acceder de manera regular a una alimentación nutritiva y de calidad.

Este panorama histórico hace que el seguimiento cronológico sea fundamental ya que evaluar su comportamiento a largo plazo permite entender identificar los factores que pudieron influir en su aumento o disminución. Al analizar la historia reciente del municipio San Pablo Macuiltianguis se observa que durante el periodo 2022-2025, el indicador se mantuvo, registrando un valor constante de 15.5 % de la población.

Esto significa que aproximadamente una de cada seis personas presenta dificultades para acceder de manera suficiente y adecuada a los alimentos necesarios para una vida saludable. Si bien este porcentaje es inferior al promedio estatal, la persistencia del indicador evidencia que la carencia alimentaria continúa siendo una problemática vigente en el municipio, afectando las condiciones de bienestar, salud y desarrollo de una parte importante de la población.

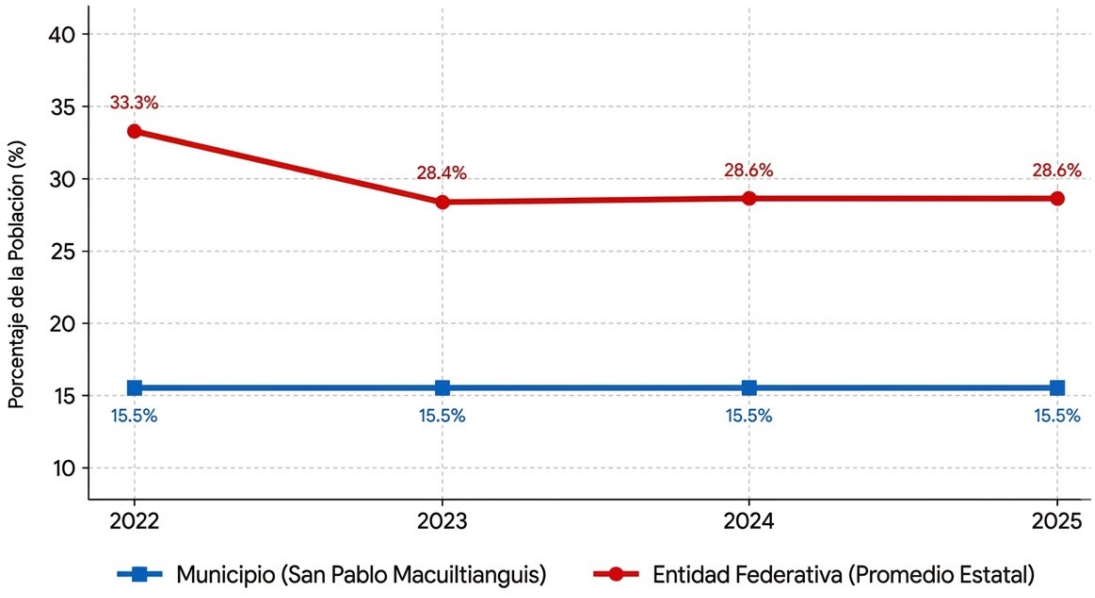


Figura 8. *San Pablo Macuiltianguis: Análisis Comparativo de la Carencia Alimentaria en el periodo 2022-2025.*

Nota: Gráfica elaborada con datos obtenidos de la plataforma DataMun del Centro de Estudios Municipales y Metropolitanos (CEMM, s.f.)

Para este año, el indicador de carencia por el acceso a la alimentación en San Pablo Macuiltianguis registra un 15.5% por ende, se mantiene.

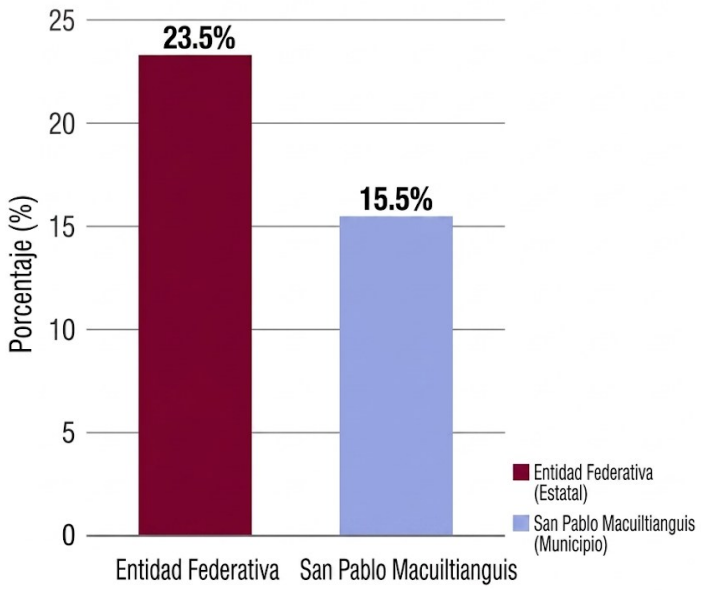


Figura 9. *San Pablo Macuiltianguis: Carencia por Acceso a la Alimentación Nutritiva y de Calidad, 2026.*

*Nota***:** Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. San Pablo Macuiltinguis (Bienestar, Gobierno de México).

Por ello, resulta urgente fortalecer las estrategias de seguridad alimentaria en la demarcación, donde casi una de cada seis personas padece carencia alimentaria. Para esta administración, revertir este indicador de rezago es un compromiso prioritario, pues la persistencia de la problemática vulnera el derecho humano a la alimentación.

Durante las Mesas de Trabajo en el municipio y su agencia, la carencia por acceso a la alimentación se consolidó como una problemática prioritaria por su impacto directo en el bienestar de la población. Los ciudadanos externaron su preocupación por la escasez de verduras y frutas frescas, atribuible a que el suministro local depende exclusivamente de dos proveedores externos. Asimismo, se destacó que la migración juvenil en busca de oportunidades educativas, laborales y de vida ha provocado el abandono del campo y,

por consiguiente, en el cese del cultivo de maíz en San Pablo Macuiltianguis, debilitando la seguridad alimentaria. Si bien existían proyectos previos con productores de aguacate, pero las secuelas económicas de la pandemia de COVID-19 colapsaron los canales de comercialización, interrumpiendo la mayoría de estas iniciativas.

Ante este reto, se sugiere contribuir mediante las siguientes estrategias y líneas de acción que se orientan a no solo a mitigar los efectos inmediatos de la desnutrición sino a estructuralmente democratizar el acceso a la canasta básica:

San Pablo Macuiltianguis (Municipio)

Planteamiento del Problema:

Se identifica que el municipio de San Pablo Macuiltianguis padece una marcada insuficiencia en sus canales de distribución y abasto de la canasta básica, lo que vulnera la seguridad alimentaria de su población.

Alineación Estratégica:

Como respuesta, el eje rector se orienta a estimular la producción y el abasto local. Esto se desglosa en tres líneas de acción operativas orientadas al desarrollo endógeno:

- Dimensión Comercial: A través de la gestión de un Tianguis Municipal enfocado en la autosuficiencia alimentaria.
- Dimensión Agrícola de Autoconsumo: Mediante la implementación de huertos familiares verticales para superar limitaciones espaciales.
- Dimensión Pecuaria: Con la capacitación técnica dirigida a la producción de

animales de traspatio para diversificar las fuentes de nutrientes y economía local.

San Juan Luvina (Agencia Municipal)

Planteamiento del Problema:

Se identifica que la localidad de San Juan Luvina —perteneciente al municipio de San Pablo Macuiltianguis— padece una marcada insuficiencia en sus canales de distribución y abasto de la canasta básica, lo que vulnera la seguridad alimentaria de su población.

Alineación Estratégica:

Como respuesta, el eje rector se orienta a estimular la producción y el abasto local. Esto se desglosa en dos líneas de acción operativas orientadas al desarrollo endógeno y la gobernanza comunitaria:

Dimensión Logística e Interinstitucional:

A través de la promoción de alianzas estratégicas con dependencias para establecer centros de acopio de productos de la canasta básica, asegurando reservas y mitigando la vulnerabilidad por aislamiento geográfico.

Dimensión Agrícola de Autoconsumo:

Mediante el establecimiento de huertos familiares en la localidad para fomentar la producción de alimentos de proximidad, diversificar la dieta y fortalecer la soberanía alimentaria a escala de los hogares.

II.II Educación.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f.), la educación constituye un derecho humano fundamental y una herramienta clave para superar la pobreza; por lo tanto, debe ser de calidad, para permitir que las futuras generaciones contribuyan a su erradicación. Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, s.f.) la reconoce como una dimensión esencial del desarrollo humano y un motor poderoso para garantizar el desarrollo sostenible, al ampliar las oportunidades y libertades de las personas para alcanzar una vida digna y productiva. En este sentido, la Agenda 2030 establece como una de sus metas prioritarias garantizar que todos los niños y niñas completen una educación básica gratuita, equitativa y de calidad; sin distinción de género, religión o cualquier otra condición.

Ahora bien, en el marco del Sistema Educativo Nacional, el municipio adopta la propuesta pedagógica de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) como el eje orientador de la educación básica y media superior, bajo los principios de inclusión, equidad, excelencia, interculturalidad y pensamiento crítico. Esta política local vincula a los centros escolares con su entorno comunitario mediante cuatro prioridades: el arraigo social, la

pertenencia de los aprendizajes, la apropiación tecnológica y la sinergia institucional. No obstante, aunque la educación es un pilar de desarrollo humano y social en México, el alto nivel de rezago (especialmente en regiones como Oaxaca y en comunidades indígenas), evidencia una profunda desigualdad.

Históricamente Chiapas y Oaxaca se han mantenido en los estratos más altos de rezago educativo durante los últimos años, de acuerdo con mediciones de CONEVAL, INEGI e INEA. Este fenómeno constituye una de las principales limitantes para el desarrollo social y económico de la población puesto que, perpetúa ciclos de pobreza y exclusión social, especialmente en comunidades rurales.

Bajo esta premisa se encuentra la realidad del municipio de San Pablo Macuiltianguis y su agencia municipal de San Juan Luvina; ambas localidades enfrentan desafíos críticos en la suficiencia y estabilidad del personal docente, el acceso limitado a materiales didácticos, una severa brecha en conectividad digital, deficiencias en la infraestructura y equipamiento educativo.

Examinando el comportamiento de esta precariedad educativa en San Pablo Macuiltianguis durante el periodo 2022-2025 se encontró que mientras el promedio de la entidad federativa registró una contracción transitoria en 2023 al descender al 26.4% para luego posicionarse en un 29.1% hacia el cierre del periodo, la proporción de la población municipal en situación de carencia educativa se mantuvo inalterada en un 31.2%. Esta brecha persistente no sólo sitúa al municipio por encima de la media estatal, sino que evidencia la presencia de barreras estructurales locales tales como: la falta de infraestructura, materiales didácticos, personal docente, bibliotecas, entre otras.

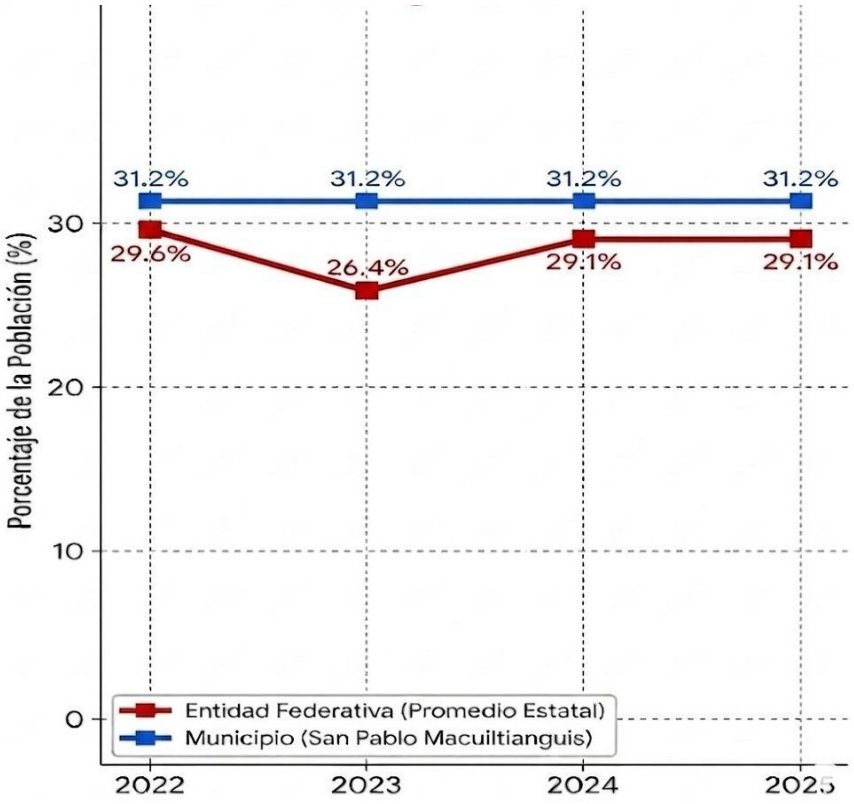


Figura 10. *Rezago Educativo, 2022-2025: Municipio vs Entidad*

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. San Pablo Macuiltinguis (Bienestar, Gobierno de México).

A diferencia de lo que ocurre con la carencia alimentaria, donde el municipio se posiciona notablemente por debajo de la media estatal, el panorama del rezago educativo en San Pablo Macuiltianguis para este 2026 revela una problemática estructural alarmante. Al alcanzar un 31.2%, la tasa municipal no solo supera el ya de por sí elevado promedio de la entidad federativa (30.5%), sino que expone que prácticamente una de cada tres personas en la comunidad enfrenta serias desventajas en su formación escolar. Este fenómeno evidencia que las políticas de desarrollo local y estatal han sido insuficientes para garantizar el acceso, la permanencia y la conclusión de la educación formal en la región. Lejos de ser una estadística aislada, este déficit actúa como un cuello de botella

social que limita las oportunidades de inserción laboral competitiva y frena el desarrollo económico interno, perpetuando un ciclo de vulnerabilidad que urge ser atendido con estrategias de intervención educativa focalizadas y con pertinencia cultural.

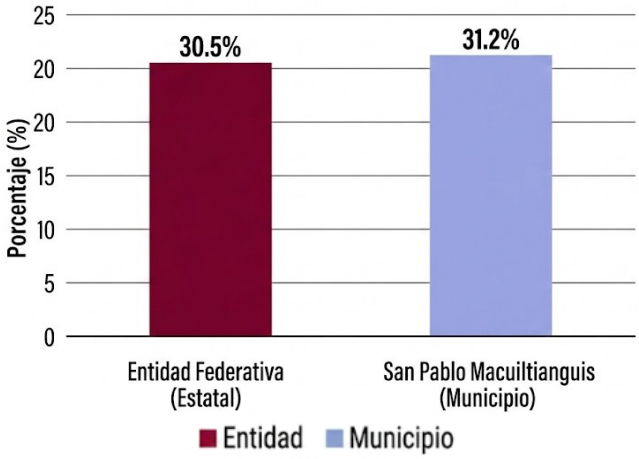


Figura 11. *Rezago educativo en San Pablo Macuiltianguis, 2026.*

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. (Bienestar, 2026)

Esta situación refleja los desafíos identificados durante las Mesas de Consulta Ciudadana, donde la población manifestó diversas problemáticas en materia de educación e infraestructura. Por un lado, la limitada matrícula estudiantil derivada del progresivo envejecimiento poblacional por otro, advirtió sobre la insuficiencia de personal docente.

Esta última carencia es especialmente crítica en la agencia de San Juan Luvina, localidad que concentra una mayor población estudiantil y una demanda creciente de servicios educativos.

Las problemáticas identificadas durante las mesas de consulta evidencian la necesidad de impulsar acciones integrales orientadas al fortalecimiento de la infraestructura física

educativa, la ampliación y especialización de la planta docente, el equipamiento escolar y la mejora de las condiciones que permitan garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para niñas, niños y adolescentes del municipio. Al respecto, los habitantes señalaron que la falta de profesores especializados obliga al personal actual a impartir asignaturas ajenas a su área de formación, lo que compromete directamente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ante este panorama, resulta evidente la necesidad de impulsar acciones que atiendan los rezagos expuestos.

Por ello, se vuelve prioritario fortalecer la infraestructura física y el equipamiento escolar, así como ampliar y especializar la planta docente. Solo mediante estas intervenciones será posible garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para las niñas, niños y adolescentes del municipio.

II.III Salud

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, s.f.), la salud constituye un derecho humano fundamental y un pilar indispensable para el desarrollo sostenible; el acceso equitativo a servicios médicos de calidad es una herramienta clave para romper los ciclos intergeneracionales de pobreza y permitir que las comunidades vulnerables alcancen su máximo potencial. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, s.f.) reconoce que un sistema de salud eficiente y con cobertura universal no solo mejora la esperanza y calidad de vida, sino que actúa como un motor de productividad económica y Cohesión Social. En este sentido, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas establece en su Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (ODS

3) la meta prioritaria de garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades, asegurando el acceso universal a servicios de salud esenciales, medicamentos y vacunas seguras y eficaces para toda la población, sin distinción de su condición socioeconómica.

Ahora bien, en el marco del Sistema Nacional de Salud, el estado y el municipio adoptan el modelo de atención universal e integral a través del sistema IMSS-Bienestar, el cual busca coordinar la prestación gratuita de servicios de salud, medicamentos y demás insumos asociados para las personas sin seguridad social. Esta política local orienta los esfuerzos hacia la prevención, la atención primaria y la vinculación comunitaria bajo principios de equidad e inclusión.

No obstante, aunque la protección de la salud es un derecho constitucional en México, el persistente rezago en el acceso a estos servicios —particularmente visible en entidades como Oaxaca y en comunidades indígenas y dispersas— evidencia una profunda brecha de desigualdad estructural que limita el ejercicio pleno de este derecho.

Históricamente, el estado de Oaxaca se ha ubicado en los estratos con mayores niveles de carencia por acceso a los servicios de salud a nivel nacional, de acuerdo con las mediciones multidimensionales de la pobreza del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y los censos del INEGI. Las barreras en la disponibilidad de infraestructura médica especializada, el desabasto de medicamentos y la falta de personal sanitario en zonas rurales constituyen las principales limitantes para el desarrollo social y económico de la población, lo que perpetúa condiciones de

vulnerabilidad y exclusión que afectan directamente la economía y la integridad de las familias.

Bajo esta premisa se encuentra la realidad del municipio de San Pablo Macuiltianguis y su agencia municipal de San Juan Luvina; ambas localidades enfrentan desafíos críticos relacionados con la suficiencia y permanencia de personal médico y de enfermería, el desabasto intermitente de medicamentos básicos e insumos de curación, la falta de equipamiento clínico adecuado en sus unidades de primer nivel, y una severa vulnerabilidad ante emergencias debido a la distancia y tiempos de traslado hacia los centros hospitalarios de segundo y tercer nivel ubicados fuera de la comunidad.

Examinando el comportamiento de esta carencia por acceso a los servicios de salud en San Pablo Macuiltianguis durante el periodo 2022-2025, se encontró que mientras el promedio de la entidad federativa registró una tendencia ascendente compleja al pasar del 46.4% en 2022 a posicionarse en un 48.2% hacia el cierre del periodo, la proporción de la población municipal en situación de desprotección en salud se mantuvo críticamente elevada, promediando un 53.9% de manera persistente.

Esta brecha no sólo sitúa al municipio significativamente por encima de la media estatal, sino que expone la presencia de barreras estructurales locales insostenibles como la falta de personal médico de planta, horarios de atención limitados y deficiencias crónicas en el suministro físico de claves farmacológicas.

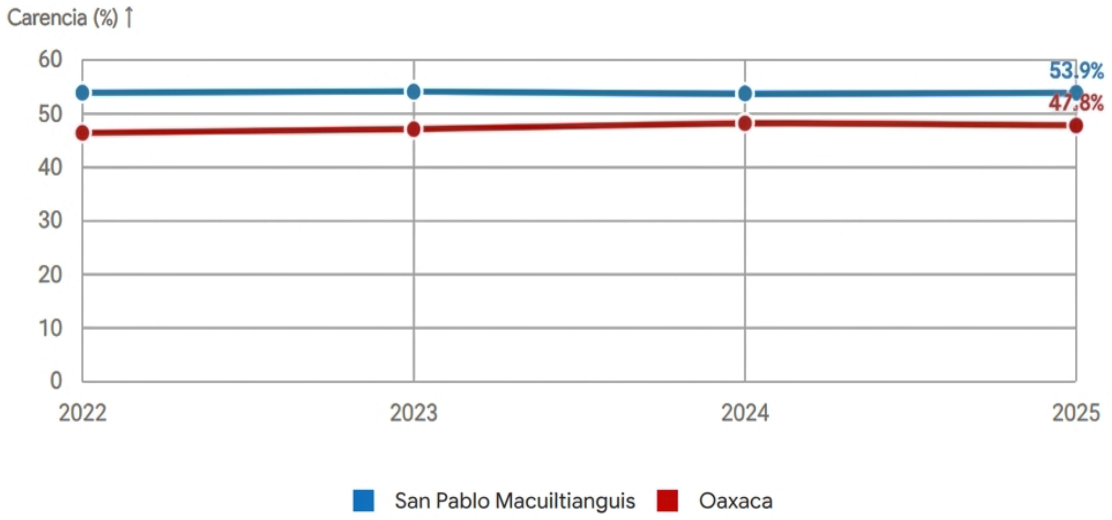


Figura 12. Carencia por Acceso a los Servicios de Salud, 2022-2025: Municipio vs Entidad

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. (Bienestar, 2026).

A diferencia de otros indicadores de rezago donde las brechas estatales y municipales tienden a converger, el panorama del acceso a la salud en San Pablo Macuiltianguis para este 2026 revela una problemática estructural alarmante que exige atención prioritaria. Al alcanzar un 53.9%, la tasa municipal supera de manera flagrante el promedio de la entidad federativa (47.5%), lo que expone que más de la mitad de las personas en la comunidad carecen de una adscripción o acceso efectivo a mecanismos de protección médica. Este fenómeno evidencia que los esfuerzos de descentralización y consolidación del sistema de salud rural han sido insuficientes para contrarrestar el aislamiento geográfico y la precariedad de la infraestructura local. Lejos de ser un dato coyuntural, este déficit actúa como un catalizador de la pobreza, ya que empuja a las familias a incurrir en gastos de bolsillo catastróficos para atender padecimientos básicos, frenando la estabilidad económica interna y perpetuando un entorno de alta vulnerabilidad.

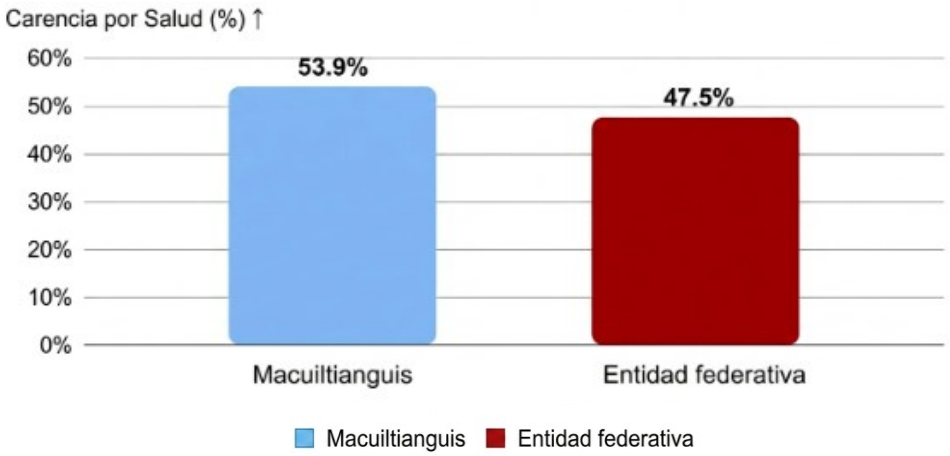


Figura 13. *Carencia por acceso a los servicios de salud en San Pablo Macuiltianguis, 2026.*

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. (Bienestar, 2026).

Esta situación refleja con fidelidad los desafíos identificados durante las Mesas de Consulta Ciudadana, donde la población manifestó con urgencia diversas problemáticas en materia de salud y equipamiento asistencial. Por un lado, se destacó la extrema vulnerabilidad de la comunidad ante el progresivo envejecimiento poblacional, lo que incrementa la incidencia de enfermedades crónico-degenerativas (como diabetes mellitus e hipertensión arterial) que requieren un seguimiento médico continuo y medicamentos especializados que rara vez se encuentran disponibles en la localidad. Por otro lado, la ciudadanía advirtió sobre la falta de personal médico permanente, señalando que la clínica municipal opera frecuentemente sin un doctor de guardia durante los fines de semana o periodos de rotación de pasantes.

Esta última carencia es especialmente crítica en la agencia de San Juan Luvina, localidad cuya dispersión geográfica y accesibilidad vial complican el traslado inmediato de pacientes ante emergencias gineco obstétricas o accidentes de gravedad, obligando a

los habitantes a realizar trayectos prolongados hacia la cabecera distrital o la capital del estado, comprometiendo la vida y la economía familiar.

Las problemáticas identificadas durante las mesas de consulta evidenciaron la urgencia de fortalecer el sistema de salud local a través de mejoras en infraestructura, abasto de medicamentos, equipamiento y personal con sensibilidad intercultural. Aunque el municipio cuenta con dos clínicas (una federal de

IMSS-Bienestar y otra comunitaria), el servicio es insuficiente y se limita a consultas preventivas debido a la falta de turnos nocturnos y de fin de semana. Esta brecha horaria deja desprotegida a la población ante emergencias, obligando a trasladar a los pacientes a Ixtlán de Juárez en una ambulancia local cuyos costos de combustible y chofer deben ser cubiertos por el propio usuario. Asimismo, la clínica Bienestar presenta deficiencias logísticas al carecer de un almacén adecuado para organizar sus insumos médicos.

En contraste, la medicina tradicional desempeña un papel fundamental en el bienestar del municipio a través del centro comunitario "Siempre viva", donde se elaboran remedios con plantas y especies nativas que han protegido a la población por generaciones. Esta riqueza ancestral ha sido respaldada por el sector académico; muestra de ello es que en 2021, la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO) y el Grupo Cultural Tagayu´ publicaron el libro bilingüe "Plantas que sanan". Escrita en español y zapoteco, esta obra busca rescatar, preservar y revitalizar los conocimientos médicos tradicionales, consolidándose como una herramienta clave para promover la salud con pertinencia cultural e identidad indígena en la comunidad (UABJO-Grupo Tagayu´, 2021).

Ante este panorama, resulta evidente la necesidad de impulsar acciones que atiendan los rezagos expuestos. Por ello, se vuelve prioritario gestionar la ampliación del catálogo de medicamentos disponibles, asegurar el mantenimiento de la unidad de salud local y establecer un esquema de guardias médicas permanentes que cubra los siete días de la semana. Solo mediante estas intervenciones será posible garantizar el derecho humano a la salud y brindar una atención digna, oportuna y de calidad para todas las familias del municipio.

San Pablo Macuiltianguis (Municipio)

Planteamiento del Problema:

Se identifica que las localidades de San Pablo Macuiltianguis y San Juan Luvina padecen una marcada deficiencia en la calidad educativa del sistema de educación básica, lo que vulnera el desarrollo integral y las oportunidades de su población.

Alineación Estratégica:

Como respuesta, el eje rector se orienta a fortalecer la educación mediante el mejoramiento de la infraestructura escolar. Esto se desglosa en tres líneas de acción operativas orientadas al desarrollo endógeno y la equidad digital y física:

Dimensión de Conectividad y Acceso Digital: A través de la habilitación de espacios comunitarios que faciliten el acceso a Internet (Conectividad para la Educación Comunitaria) en San Pablo Macuiltianguis.

Dimensión de Mantenimiento y Dignificación Física: Mediante la iniciativa de un programa de mantenimiento y mejora de la infraestructura de los centros educativos existentes (Escuelas dignas para el aprendizaje) en San Pablo Macuiltianguis.

San Juan Luvina (Agencia Municipal)

Dimensión de Infraestructura Regional y Comunidades de Atención Local:

Con la potencialización directa de la infraestructura de los centros de educación en San Juan Luvina (Rehabilitación de Centros Educativos de San Juan Luvina) para abatir el rezago educativo local.

II.IV Deporte

Diagnóstico.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f.), el deporte y la educación física constituyen derechos fundamentales que actúan como potentes catalizadores del desarrollo social, la paz y la salud pública. La práctica deportiva sistemática no solo previene enfermedades crónicas y reduce los índices de sobrepeso, sino que fomenta la cohesión comunitaria, inculca valores de disciplina y equidad, y aleja a la juventud de conductas de riesgo y adicciones. Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS, s.f.) señala en sus directrices que la falta de espacios idóneos y de programas de activación física estructurados profundiza el rezago social y empeora la calidad de vida en las comunidades rurales. En este sentido, la Agenda 2030 sitúa al deporte como un facilitador crucial del desarrollo sostenible, impactando directamente en las metas del ODS 3 (Salud y Bienestar) y el

ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles) al promover hábitos de vida saludables y la apropiación pacífica del espacio público.

Ahora bien, en el marco del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte en México, el estado de Oaxaca busca descentralizar el acceso a las actividades recreativas a través del Instituto de Cultura Física y Deporte de Oaxaca (INCUDE). No obstante, en regiones serranas e indígenas, la infraestructura deportiva suele limitarse a canchas de uso múltiple al aire libre, muchas veces deterioradas por las condiciones climáticas o carentes de equipamiento técnico y mantenimiento adecuado. El rezago en este rubro es particularmente severo en las comunidades rurales dispersas, donde la falta de entrenadores especializados, la ausencia de ligas organizadas con equidad de inclusión y el nulo presupuesto para el fomento atlético reducen el deporte a una práctica esporádica e informal, invisibilizando el talento local y limitando los beneficios terapéuticos y sociales de la activación física en la población.

Históricamente, los municipios de la Sierra Juárez han presentado rezagos crónicos en la asignación de recursos presupuestales para infraestructura deportiva de alto impacto y mantenimiento de áreas recreativas, de acuerdo con las evaluaciones de planeación municipal e indicadores de bienestar del INEGI. Este fenómeno perpetúa una desigualdad territorial donde los niños, jóvenes y adultos mayores en el ámbito rural carecen de las mismas oportunidades de sano esparcimiento que la población urbana, lo que acelera los problemas de salud comunitaria vinculados al sedentarismo.

Bajo esta premisa se encuentra la realidad del municipio de San Pablo Macuiltianguis y su agencia municipal de San Juan Luvina; ambas localidades enfrentan desafíos críticos

marcados por el desgaste de sus canchas existentes, el desabasto de material deportivo básico (balones, redes, uniformes), la falta de instructores o promotores físicos de planta, y la total ausencia de infraestructura techada o gimnasios al aire libre que permitan la práctica deportiva resguardada del clima característico de la región.

Examinando el comportamiento de la inversión y el acceso a espacios deportivos dignos en San Pablo Macuiltianguis durante el periodo 2022-2025, se encontró que mientras el promedio de la entidad federativa reflejó un incremento marginal del 4.2% en el rescate de espacios públicos recreativos, la proporción de áreas deportivas municipales catalogadas en estado de "abandono técnico o deterioro severo" se mantuvo inalterada en un 68.4%. Esta brecha persistente evidencia barreras presupuestales locales profundas que supeditan el mantenimiento deportivo a prioridades de emergencia, relegando la recreación a un plano secundario.

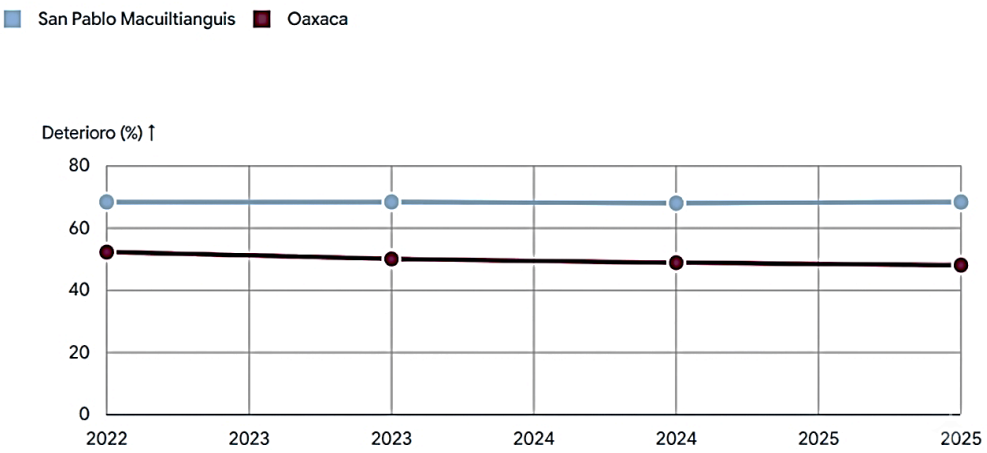


Figura 14. *Porcentaje de Infraestructura Deportiva en Estado de Deterioro, 2022-2025: Municipio vs Entidad*

Nota: Elaboración propia con datos del Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social, 2026. (Bienestar, 2026).

A diferencia de lo que ocurre con la cobertura de servicios básicos domiciliarios, el panorama del deporte y la infraestructura recreativa en San Pablo Macuiltianguis para este 2026 revela un estancamiento estructural alarmante. El indicador de insatisfacción comunitaria respecto al estado de las áreas de esparcimiento se ubica en un 72.1%, superando de forma drástica la media estatal de la entidad federativa (51.4%). Esta disparidad expone que las políticas de desarrollo municipal y los fondos federales de aportación social han omitido el impacto de la activación física como estrategia transversal de salud preventiva. Lejos de constituir un problema meramente de ocio, este déficit actúa como un catalizador silencioso de enfermedades cardiovasculares y metabólicas en la población adulta y promueve el aislamiento social de los jóvenes, consolidando un entorno de vulnerabilidad comunitaria que urge subsanar.

Esta situación refleja con precisión los desafíos identificados durante las Mesas de Consulta Ciudadana, donde la población manifestó con preocupación el abandono de los espacios recreativos y la falta de estímulos

para la activación de la comunidad. Los habitantes señalaron que la escasa matrícula de jóvenes no debe ser justificación para omitir el deporte, ya que los adultos mayores y las mujeres adultas requieren instalaciones dignas para caminatas y ejercicios adaptados que mitiguen los efectos del envejecimiento de la población. Asimismo, los participantes alertaron sobre la nula existencia de instructores deportivos locales que coordinen ligas intermunicipales o escolares, lo que limita el desarrollo psicomotriz de la infancia restante.

Ante este panorama, resulta evidente la necesidad de impulsar acciones institucionales coordinadas que atiendan las deficiencias expuestas. Por ello, se vuelve prioritario gestionar recursos extraordinarios para el techado e iluminación de las canchas en San Juan Luvina y la cabecera, dotar periódicamente de materiales deportivos a las escuelas de la comunidad y establecer un programa municipal de promotores deportivos comunitarios. Solo mediante estas intervenciones será posible garantizar el derecho a la recreación, la cultura física y una vida saludable para todos los habitantes del municipio.

Por lo tanto, el deporte en el municipio de San Pablo Macuiltianguis representa más que una actividad física, es un poderoso instrumento de integración social, desarrollo personal y fortalecimiento comunitario, trasciende barreras de edad, género y origen social. Es un puente entre generaciones, un vínculo entre comunidades y una celebración de identidad cultural, desde las fiestas patronales hasta su consolidación como evento institucionalizado con la Copa Benito Juárez de baloncesto.

San Pablo Macuiltianguis (Municipio)

Planteamiento del Problema:

Se identifica que el municipio padece una marcada falta de instructores especializados, escasez de apoyo y estímulos para deportistas, así como la inexistencia de un área destinada a juegos infantiles, lo que limita el desarrollo físico y recreativo de la población.

Alineación Estratégica:

Como respuesta, el eje rector se orienta a fomentar la actividad física. Esto se desglosa a través de la estrategia de establecer un programa de activación física y recreación, se proponen tres líneas de acción orientadas al desarrollo social:

Dimensión de Activación Comunitaria: A través de la implementación de un programa de activación física en la comunidad de Macuiltianguis (Fomento a la Activación Física Comunitaria).

Dimensión de Infraestructura Recreativa Infantil: Mediante la instalación de juegos infantiles en Macuiltianguis para atender el déficit de espacios destinados a la niñez.

Dimensión de Fomento al Deporte Competitivo y Capital Humano: Con la contratación de dos entrenadores para la selección de Basquetbol de Macuiltianguis, orientada de manera específica a la participación en eventos comunitarios como la Copa 21 de marzo.

Conclusiones

El diagnóstico socioeconómico realizado revela que la pobreza y el rezago social en San Pablo Macuiltianguis y su agencia San Juan Luvina, son problemas estructurales que superan de manera significativa las métricas promedio observadas a escala estatal, lo que evidencia la persistencia de asimetrías socioeconómicas profundas características de los contextos rurales e indígenas de la Sierra Juárez de Oaxaca.

Los hallazgos revelan una marcada vulnerabilidad derivada de la interacción entre carencias históricas y factores demográficos recientes, tales como el envejecimiento

poblacional y la migración juvenil. En el ámbito de la seguridad alimentaria, si bien el municipio presenta proporciones de carencia inferiores a la media estatal (15.5%), la dependencia exclusiva de redes de suministro externas y el abandono paulatino de las actividades agrícolas de autoconsumo exigen la consolidación de esquemas de desarrollo endógeno, tales como la implementación de huertos familiares y la gestión de mercados locales.

Por otro lado, los indicadores críticos en materia de educación (31.2% de rezago), salud (53.9% de carencia) e infraestructura deportiva (con un 72.1% de insatisfacción comunitaria) exponen cuellos de botella severos que limitan la acumulación de capital humano y potencian el riesgo de exclusión social. La insuficiencia de personal médico permanente, el desabasto farmacológico intermitente y las deficiencias en la infraestructura escolar y recreativa reafirman la necesidad urgente de trascender las políticas asistenciales coyunturales.

En consecuencia, las estrategias metodológicas propuestas no son aisladas; se encuentran estrechamente vinculadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Específicamente, inciden en el cumplimiento del *ODS 1 (Fin de la pobreza)*, *ODS 2 (Hambre cero)*, *ODS 3 (Salud y bienestar)*, *ODS 4 (Educación de calidad)* y *ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)*. Se concluye que la mitigación efectiva de estas brechas estructurales requiere necesariamente de una gobernanza inclusiva, la optimización de los recursos presupuestales locales y la revalorización de los saberes comunitarios y tradicionales, garantizando así que las intervenciones públicas posean pertinencia cultural y contribuyan de forma sostenible a la equidad y el bienestar integral de la población.

Referencias

Agenda 2030. (s.f.). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en México*. https://agenda2030.mx/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s.f.). *La medición de la pobreza en la región: Metodologías y desafíos* [Presentación]. https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/1._mancero_xavier.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2020). *Índice de Rezago Social 2020*. https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Indice_Rezago_Social_2020.aspx

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (s.f.). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*. https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Metodologia.aspx

Diario Oficial de la Federación. (2025, 16 de julio). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Desarrollo Social*. https://www.dof.gob.mx/index_113.php?year=2025&month=07&day=16#gsc.tab=0

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). *Desarrollo social*. https://www.inegi.org.mx/desarrollosocial/

Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC). (s.f.). *Reforma a la Ley General de Desarrollo Social* [PDF].

https://www.indetec.gob.mx/delivery?srv=0&sl=2&route=/noticias_interes/Reforma-a-la-Ley-General-de-Desarrollo-Isa&ext=.pdf

Manos Unidas. (s.f.). *La Pobreza: Causas, consecuencias y posibles soluciones* [PDF]. https://gestion.manosunidas.org/Repositorio/Educacion/Materiales/00/01/000160/Pobreza.pdf

Naciones Unidas. (s.f.). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights

Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.). *Objetivo 4: Educación de calidad*. https://www.undp.org/es/mexico/objetivos-de-desarrollo-sostenible/educacion-calidad

Secretaría de Bienestar. (2026). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2026: San Pablo Macuiltianguis, Oaxaca*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1063560/20296_SanPabloMacuiltianguis_2026.pdf

Secretaría de Bienestar. (s.f.). *Informes anuales sobre la situación de pobreza y rezago social*. https://www.gob.mx/bienestar/documentos/informe-anual-sobre-la-situacion-de-pobreza-y-rezago-soc

Instituto Nacional de las Mujeres. (s.f.). *Sistema de Indicadores de Género*. Gobierno de México. Recuperado el 25 de junio de 2026. http://estadistica-sig.inmujeres.gob.mx/formas/pgeneral.php

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Intervención en una organización PyME mexicana de manufactura, para la toma de decisiones y contribuir a su permanencia: un estudio de caso.

Enfoque Temático-Analítico: ET3. Intervención y Cambio Organizacional.

Categoría: Investigación en Proceso

Carlos Arturo Cortés Velázquez
ORCID
Nacionalidad: mexicana
al2251801306@azc.uam.mx

Universidad Autónoma Metropolitana,
Unidad Azcapotzalco (UAM-A)

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Intervención en una organización PyME mexicana de manufactura, para la toma de decisiones y contribuir a su permanencia: un estudio de caso.

Resumen

1) Tema de investigación: intervención en una PyME mexicana del sector manufactura, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones y contribuir a su permanencia en el mercado. Contexto crítico: en México más del 70% de PyMEs desaparecen antes de cumplir cinco años de operación, lo que limita el crecimiento económico y afecta la estabilidad laboral.
2) Problema de investigación: las PyMEs mexicanas enfrentan alta mortalidad empresarial y dificultades para permanecer en el mercado.
3) Objetivo general: analizar y realizar una intervención organizacional en una PyME mexicana de manufactura, orientada a fortalecer sus procesos de toma de decisiones, con el propósito de contribuir a su permanencia en el mercado mediante la articulación de un diagnóstico crítico e implementando estrategias de mejora que generen aprendizajes organizacionales y resultados sostenibles.
4) Pregunta de investigación que guía el estudio: ¿Qué resultados genera la intervención en términos de aprendizaje organizacional, adaptación y permanencia de la empresa en el mercado?
5) Metodología: combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Emplea la observación participante, entrevistas, cuestionarios y análisis documental, junto con indicadores financieros, administrativos y operativos que permiten medir el impacto de cada variable.
6) Alcance: explicativo, por tanto, busca no solo describir la problemática, sino establecer relaciones causales entre los factores detectados y la desaparición de las empresas.
7) Aporte esperado: intervención real en una PyME de manufactura, lo que genera evidencia empírica, convirtiendo la tesis en un puente entre teoría y práctica. Aporta un modelo replicable que puede servir de referencia para otras PyMEs mexicanas.

Palabras clave: mortalidad empresarial, proceso de toma de decisiones, aprendizaje, adaptación organizacional.

Descripción de la organización.

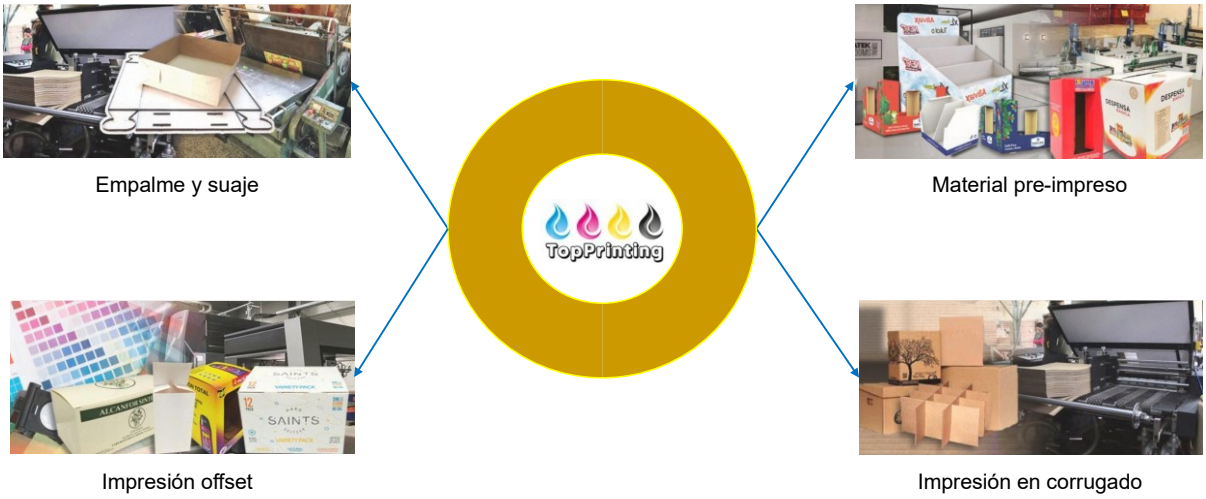
La organización, a la que se va a intervenir, es una sociedad mercantil, en otras palabras, una empresa, perteneciente al sector económico de industrias manufactureras. Es una **empresa familiar,** la cual es una de las formas más comunes de organización económica y social en México.

Entidad legal formada por dos personas (en este caso son el esposo y esposa) con el objetivo de realizar actividades comerciales y obtener ganancias, con responsabilidad limitada o ilimitada según el tipo de sociedad. Particularmente, esta empresa es una sociedad por acciones simplificada (SAS), lo cual significa que está reconocida de forma flexible para emprendedores, con constitución rápida y menos requisitos legales.

Su denominación es TopPrinting S.A.S. de C.V. Se dedica a la fabricación, impresión y venta de empaques en plegadizo, pre-impreso, corrugado, displays, charolas, exhibidores (POP, PDQ), counters (mostradores) y muebles de cartón, para diferentes sectores: alimenticio, ferretero, refacciones automotrices, bebidas, cosméticos, jarciería, entre otros. Las principales materias primas que utiliza son: lámina de cartón, caple, single fase, pegamento y tintas.

Tiene 6.5 años aproximadamente de trayectoria. Inició operaciones formalmente el 24 de enero de 2020. Su comportamiento a través del tiempo, en cuanto a la cantidad total de personal que trabaja de forma directa en la organización, ha sido el siguiente: en 2020 y hasta 2021, cinco; en 2022, siete; en 2023, nueve; en 2024, doce; en 2025, dieciséis. El incremento se ha dado específicamente en el área de producción,

particularmente en puestos operativos, por incremento en la demanda de fabricación. El personal no pertenece a una asociación de trabajadores constituida (sindicato).



Actualmente, su horario de trabajo es de lunes a viernes, con hora de entrada a las 7:00 hrs. y salida a las 17:30 hrs. Hay una hora para comer, y en ese lapso de tiempo, se detiene en su totalidad la producción. Si el personal acude a laborar el día sábado y/o domingo por necesidades de la operación, las horas son consideradas como “tiempo extra” y se paga conforme lo especifica la Ley Federal del Trabajo. Es un acuerdo pactado verbalmente.

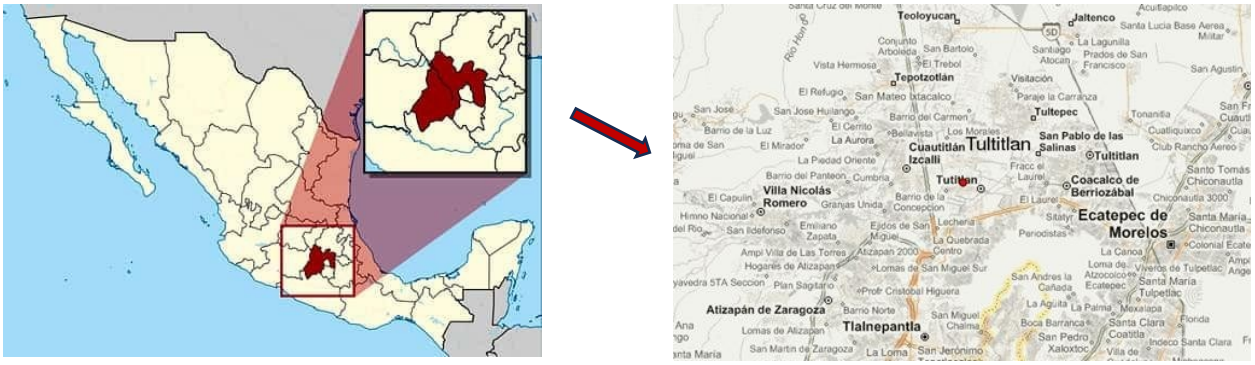
Aparece censada y registrada oficialmente en la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de 2024.

REGISTRO INEGI 2024

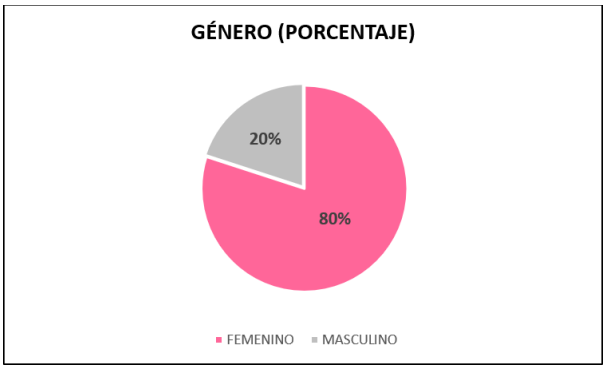
id	clee	nom_estab	raz_social	codigo_act	nombre_act	per_ocu
9640938	1510932311900125300000000M4	TOP PRINTING	TOP PRINTING SAS DE CV SAS	323119	Impresión de formas continuas y otros impresos	11 a 30 personas

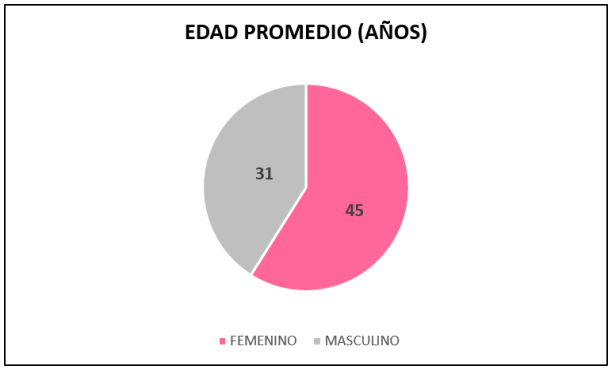
La página en internet de la organización es https://www.top-printing.mx/.

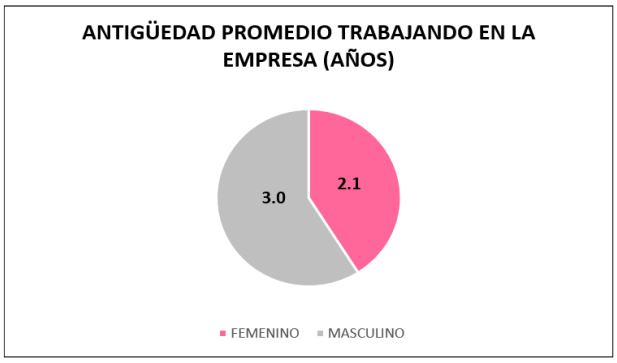
Tanto su planta como sus oficinas administrativas, se encuentran ubicadas en un solo inmueble, en el Estado de México, específicamente, en el municipio de Tultitlán de Mariano Escobedo.

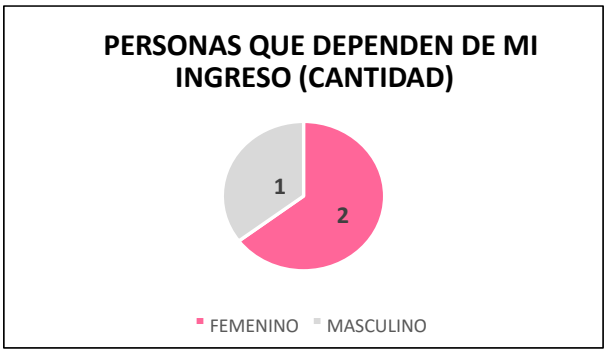


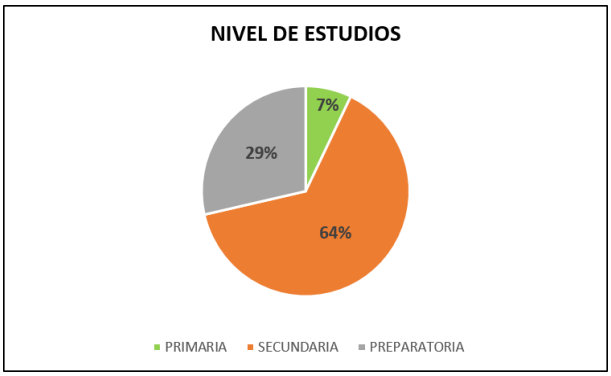
La radiografía del personal de operaciones es la siguiente:

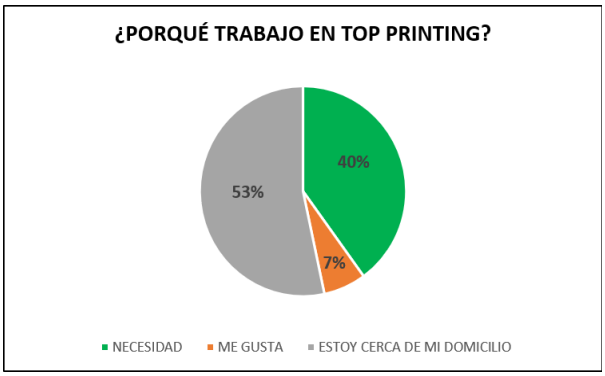












Problemáticas a las que se enfrentan las PyMEs en México.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) son el motor de la economía mexicana y componen el núcleo del tejido empresarial del país. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 99.8% de los negocios en México pertenecen a este sector y generan más del 70% del empleo formal. Sin embargo, enfrentan una realidad alarmante: su tasa de mortalidad es elevada y persistente, lo que limita su capacidad de consolidarse y contribuir de manera sostenida al desarrollo económico nacional.

Entre mayo de 2019 y mayo de 2023, nacieron 1.7 millones de MiPyMEs y murieron 1.4 millones, lo que refleja un equilibrio precario entre creación y desaparición de empresas. En términos relativos, por cada 10 mil establecimientos, la tasa mensual de nacimientos fue de 61, mientras que la de muertes alcanzó 71. Estas cifras muestran que, aunque existe un dinamismo emprendedor y dar el paso siguiente para transformarse en una pequeña y mediana empresa (PyME), la supervivencia empresarial sigue siendo un reto estructural.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen más del 90% de todas las entidades económicas en México y son responsables de una porción significativa del empleo formal. No obstante, enfrentan un alto índice de cierre: se estima que más del 70% de las PyMEs desaparecen antes de alcanzar los ocho años de actividad.

Esta problemática restringe el crecimiento económico, la innovación y la competitividad en el país, además de afectar la estabilidad laboral y los ingresos de miles de familias.

En México, las PyMEs generan millones de empleos y esencialmente son la base de nuestra economía que contribuyen, en gran parte, al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, siendo una medida que cuantifica el valor total de todos los bienes y servicios producidos dentro de las fronteras de un país, durante un período de tiempo específico, generalmente un año o un trimestre.

El PIB se utiliza para evaluar el tamaño y el desempeño económico de una nación y proporciona una visión general de la salud de su economía. Muchas PyMEs sufren una alta tasa de mortalidad por diferentes factores, especialmente durante los primeros años de operación.

En la época actual (2026), que es digital, donde es trascendental el uso de la tecnología y el diseño de estrategias como base para la toma de decisiones, las PyMEs mexicanas se encuentran en una dicotomía: adaptarse e incorporar el uso de nuevas tecnologías en sus procesos o quedar rezagadas frente a la competencia, inclusive con el riesgo de desaparecer.

La clasificación de las PyMEs en México, está dada como se muestra en la tabla 1.

Tipo de empresa	Número de empleados	Nivel de ventas anuales
Micro	01 a 10	Bajo
Pequeña	11 a 50	Medio
Mediana	51 a 250	Alto

Tabla 1. Fuente: Directorio PYME

De acuerdo a datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI) recientemente, la esperanza de vida de las empresas en México es de 7.8 años; 33% de las empresas mueren durante su primer año; 65% mueren durante sus primeros cinco años; 76% durante los primeros 10 años; 82% en los primeros 15 años; 86% en los primeros 20 años y 89% en los primeros 25 años.

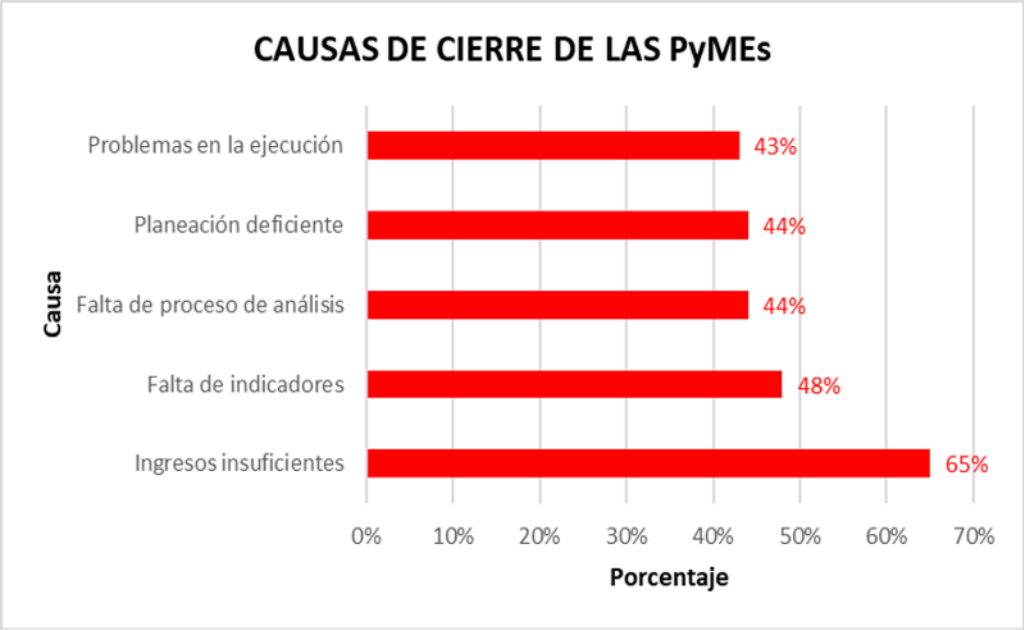
70 % de 

≤ 7.8 años de operación = 

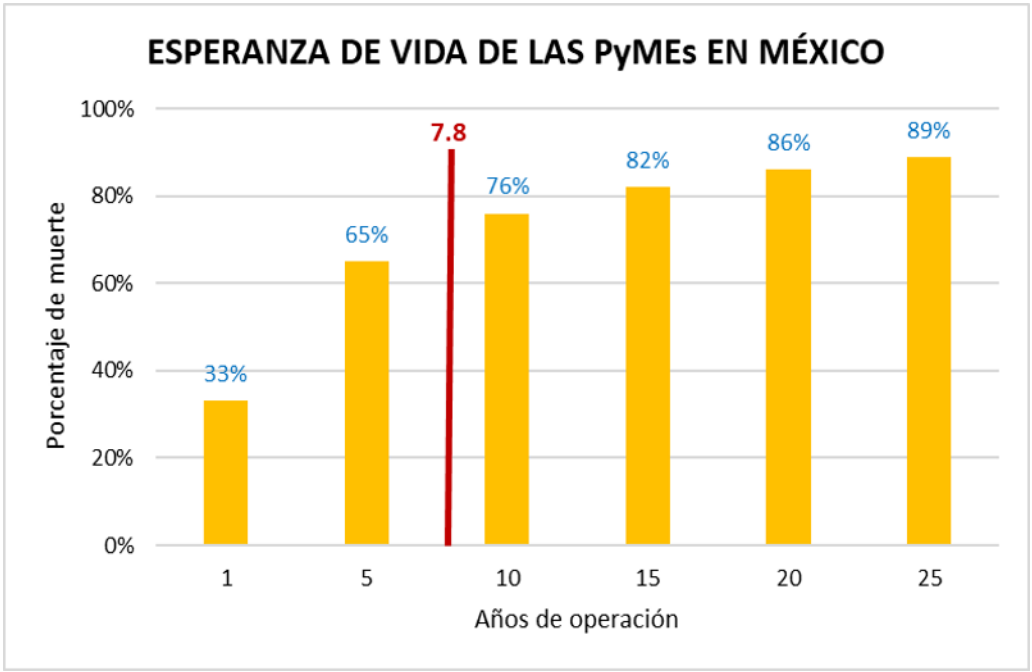
En el siguiente cuadro se muestran las causas de cierre de las PyMEs en México:

Causa	Porcentaje	Motivo de la causa
Ingresos insuficientes	65%	"No tener más que el financiamiento justo para hacer frente a la operación mensual".
Falta de indicadores	48%	"Faltó claridad en los objetivos del negocio, por y para qué trabajábamos, además de los rendimientos requeridos y esperados".
Falta de proceso de análisis	44%	"Era mi primer negocio y, aunque en teoría conocía muchas cosas por la universidad y mis otros trabajos, es muy distinto ser empleado a ser cien por ciento responsable de tu propio negocio. Hoy pondría más atención en elaborar un plan de negocios a conciencia".
Planeación deficiente	44%	"Falta de planeación. Falta de experiencia como director. Falta de visión empresarial".
Problemas en la ejecución	43%	"Creo que nos dedicamos demasiado a planear, pero nunca salimos a comprobar si nuestras hipótesis también eran lógicas para el cliente final".

Tabla 2. Fuente: Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (2016), perteneciente al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.



Fuente: Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (2016). Gráfica: Elaboración propia.



Fuente: INEGI Gráfica: Elaboración propia.

Adicionalmente a lo anterior, existen factores externos que afectan a las PyMEs, como lo son:

a) La inestabilidad económica: referida a las crisis económicas, la inflación y los cambios en las políticas gubernamentales que pueden repercutir negativamente en su desempeño.
b) Los desastres naturales: representados por eventos como terremotos, inundaciones y huracanes que pueden causar pérdidas significativas y obligar a las PyMEs a cerrar definitivamente.

Si bien son múltiples las causas para el fracaso en las PyMEs, la mayoría se engloban en las áreas de finanzas (40%) y administración (34%), esto de acuerdo a un artículo periodístico publicado por el PODER EDOMEX (PE). Cabe mencionar, que imperan otros aspectos como el desconocimiento de la estructura, las relaciones de poder, la burocracia, la cultura organizacional, la producción simbólica (significados y sentido), los objetivos, políticas y estrategias, entre otros.

¿Cómo llegué a la organización?

Introducción

Como punto de partida, expondré el proceso que llevé a cabo para lograr que una organización (en este caso es una empresa PyME) aceptara mi propuesta de intervención. Es relevante subrayar que no se trató de una empresa propia, ni de un contacto familiar o recomendado o amistad, sino de una búsqueda iniciada desde cero, lo que otorga mayor validez metodológica a la experiencia.

Desarrollo del proceso

La experiencia como interventor se estructuró en **tres momentos diferenciados**:

1) Gestión inicial en la Bolsa Municipal de Trabajo (marzo–abril 2025).

Acudí personalmente en cuatro ocasiones a las oficinas de la Bolsa Municipal de Trabajo del municipio de Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México. Presenté mi petición y cumplí con los requisitos solicitados: currículo actualizado y carta institucional de la UAM. Me agendaron una entrevista con el dueño de una empresa del municipio.



CARLOS ARTURO CORTÉS VELÁZQUEZ

Maestro en Ingeniería

5514896630 caarcove@gmail.com

Ingeniero Industrial con más de 20 años de trayectoria empresarial liderando operaciones, estudios y procesos de mejora continua en organizaciones de diversos sectores. Experto en herramientas kaizen, certificado **Master Bronze (First Choice DMAIC)** y **Yellow Belt**, con sólida trayectoria en la evaluación, diseño e implementación de estrategias orientadas a la eficiencia operativa y la optimización de recursos. Reconocido por un estilo de liderazgo basado en el análisis riguroso, la disciplina y el compromiso, logrando consistentemente el cumplimiento de objetivos estratégicos y la generación de resultados sostenibles.

Formación académica

IPN UPIICSA	IPN UPIICSA	UNAM CU	UAM Azcapotzalco
1992-1996	1996-1998	2002-2005	2025-actual
Ingeniería Industrial	Especialidad en Higiene y Seguridad Industrial	Maestría en Ingeniería (Investigación de Operaciones)	Doctorante en Intervención en las Organizaciones

Cursos

Auditor interno; Funcionamiento de planta de emergencia; Operación UPS; Supervisor exitoso; Brigada de incendios y rescate de lesionados; Calificación de la actuación; ISO 9000; Almacenamiento y distribución de mercancía; Operación de máquina sopladora SIDEL; Control de pérdidas por riesgo y sus efectos en la productividad; Métodos y control de calidad en un proceso de la fundición.

Diplomados

Educación Financiera; Inteligencia de Negocios; Desarrollo Humano; Desarrollo Ejecutivo; Liderazgo.

Software

Excel (avanzado); Power Point; Word; ORACLE.

Herramientas de mejora continua

5 S's; TPM; Lean Manufacturing; Kaizen; Estadística.

Idiomas

Inglés, nivel intermedio.

Trayectoria laboral

Puestos desempeñados: Consultor Sr.; Gerente de Operaciones; Coordinador Nacional de Flotilla; Superintendente de Operaciones Logísticas; Superintendente de Mantenimiento; Jefe de Control de Calidad y 5 S's; Jefe de Operaciones Logística; Analista de Costeo Directo y Modelos Económicos; Líder de Proyecto; Ingeniero Industrial de Planta.

Principales logros: Desarrollé proveedores logísticos última milla a nivel país; Construí un simulador-cotizador para envío de paquetería vía terrestre y aéreo; Obtuve la re certificación en ISO 9001:2008; Incrementé la venta anual de combustibles en un 8%; Arranqué y puse en operación 3 nuevas gasolineras; Reduje los gastos de flotilla del presupuesto anual en un 7%; Amplié la disponibilidad del parque vehicular (de 92% a 98%); Disminuí tiempo extra en un 40%; Desarrollé un modelo para optimizar flotilla vehicular a nivel Centros de Distribución, Depósitos y Bodegas Remotas; Implementé KPI's; Institucionalicé la filosofía 5 S's; Administré la operación de un shoe sorter; Desarrollé un modelo matemático basado en la teoría de colas en un proceso de producción; Calculé costos directos de productos fabricados, bajo un enfoque de Ingeniería; Elaboré un manual de valuación de puestos; Disminuí el porcentaje de mantenimiento mecánico correctivo de un 7.8% a un 5.2%.

Recorrido laboral: Recsolog; Grupo AM PM; Soriana; Grupo Servifácil; DHL Express; Liverpool; Grupo Kimex.



Universidad Autónoma Metropolitana
Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

Ciudad de México; a 03 de abril de 2025

A QUIEN CORRESPONDA.

P R E S E N T E:

Por medio de la presente, me permito presentarle al Mtro. Carlos Arturo Cortés Velázquez, estudiante del Doctorado en Intervención en las Organizaciones (DIO) de la Universidad Autónoma Metropolitana en su unidad Azcapotzalco.

Como parte de su formación académica, se encuentra en la fase de intervención, en la cual desarrollará un estudio aplicado en una organización con el objetivo de contribuir a la mejora y optimización de procesos organizacionales.

El propósito de este acercamiento es explorar la posibilidad de colaboración con su organización, de manera que el alumno pueda realizar su intervención en un área de oportunidad identificada dentro de la misma, siempre con un enfoque profesional y en beneficio mutuo.

Agradecemos de antemano su atención y quedamos a su disposición para resolver cualquier duda.
Me despido enviándoles un cordial saludo.

Atentamente
"Casa Abierta al Tiempo"

Dra. María Anahí Gallardo Velázquez
Coordinadora de Estudios del Doctorado en Intervención en las Organizaciones
UAM Azcapotzalco

Av. San Pablo No. 420 Col. Nueva el Rosario C.P. 02128 Alcaldía Azcapotzalco, Ciudad de México.

Posteriormente fui entrevistado por el gerente de planta de *JMM Manufacturas*, quien valoró el proyecto expuesto de mi parte para su empresa como “muy interesante”, pero lo consideró inviable debido a la fase final de implementación de su sistema ERP y al servicio de consultoría contratado, lo que implicaba duplicidad de trabajos.

2) Acercamiento a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) de Cuautitlán Izcalli (abril 2025).

La CANACINTRA es el organismo que representa al sector industrial de México. Realicé una llamada telefónica y obtuve una cita para presentar el proyecto y entregar documentación, sin embargo, el responsable que me atendería (Director Regional), no se encontraba en la oficina y la documentación fue recibida por personal de limpieza.

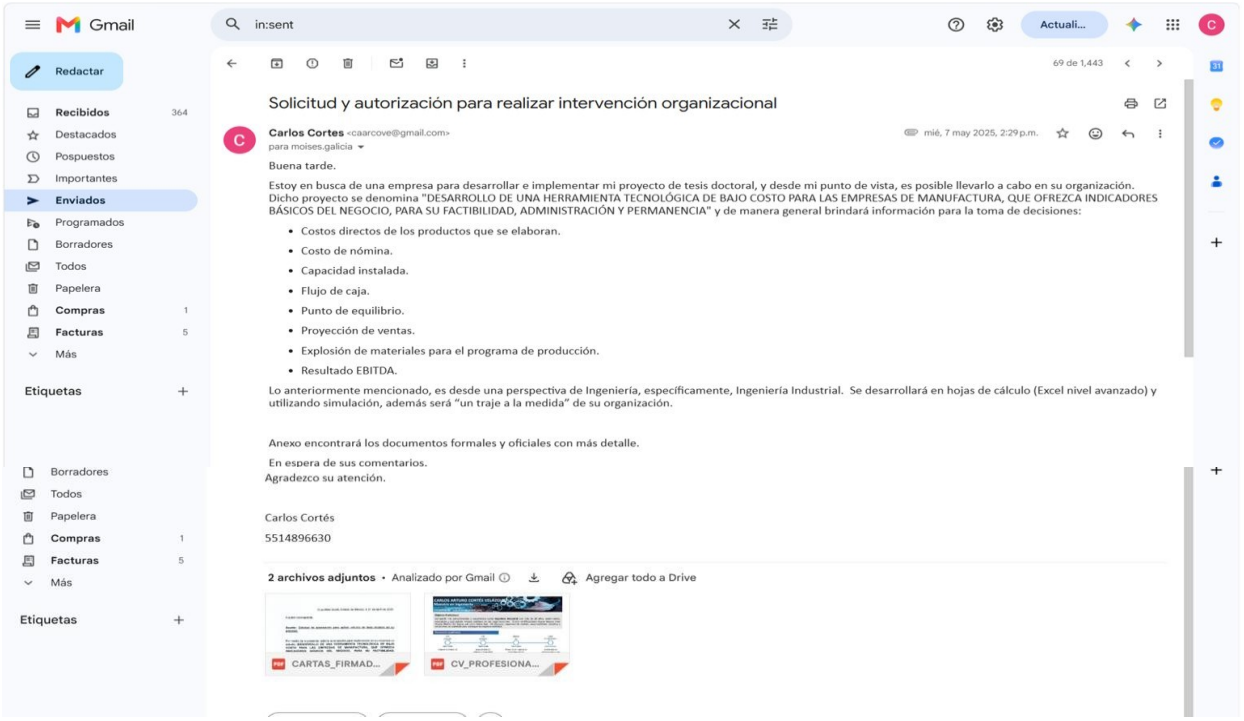
A pesar de insistir posteriormente, no se concretó ningún seguimiento, ya que el Director Regional se encontraba en un congreso nacional.

3) Búsqueda autónoma en organizaciones privadas (abril-mayo 2025).

Por iniciativa propia, envié correos electrónicos y/o realicé llamadas telefónicas a diversas empresas manufactureras de Cuautitlán Izcalli, utilizando información obtenida de una fuente oficial en línea:

de: **Carlos Cortes** <caarcove@gmail.com>
para: moises.galicia@ecolab.com
fecha: 7 may 2025, 2:29 p.m.
asunto: Solicitud y autorización para realizar intervención organizacional
enviado por: gmail.com

Intervención en una organización



La estrategia consistió en estructurar un directorio propio y llevar un registro para su seguimiento:

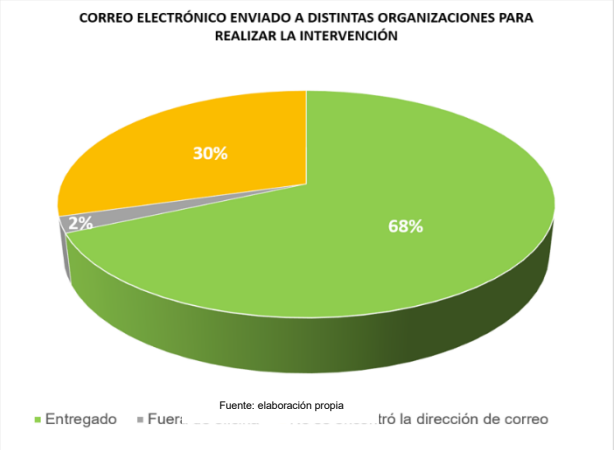
		Datos de contacto				
Nombre de la empresa	**¿Qué fabrica?**	**Nombre**	**Teléfono**	**e mail**	**Sitio WEB**	**Observaciones**
FABRICA DE ACEITES FINOS COMESTIBLES GRUPO TECNAAL	Concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor que mejoran el gusto de las bebidas.	-	-	contabilidad@grupotecnaal.com.mx	www.grupotecnaal.com.mx	Entregado
CORDONES Y AGUJETAS LAGO	Fabricación de telas angostas de tejido de trama y pasamanería	-	-	contabilidad@gujetaslago.com.mx	www.agujetaslago.com	No se encontró la dirección de correo
GRUPO PANAM DE MEXICO SA DE CV	Fabricación de calzado con corte de tela	-	-	mgarcia@panam.com.mx	-	No se encontró la dirección de correo
HILOS DE CUAUTITLAN	Fabricación de hilos para coser y bordar	-	5526206684	hilos_conta@hotmail.com	-	Entregado
MIEL MEX	Elaboración de otros alimentos	-	-	celeste.roel@mielmex.com	www.mielmex.com	Entregado
OBRADOR Y EMPACADOR LA BARCA	Preparación de embutidos y otras conservas de carne de ganado, aves y otros animales comestibles	-	-	conta1@webtelmex.net.mx	www.barca.mx	Entregado
TEXTILES MABRATEX SA DE CV	Fabricación de telas anchas de tejido de trama	-	-	contabilidad@mabratex.com	www.mabratex.com	No se encontró la dirección de correo
AEROSOLES INTERNACIONALES DE MEXICO SA DE CV	Fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador	-	-	contabilidad2@aerosolesinternacionales.com	www.aerosolesindustriales.com	Entregado

Los resultados obtenidos de los correos electrónicos enviados fueron los siguientes:

44 empresas con correo electrónico a las que se envió información

Cantidad	Estatus	Porcentaje
30	Entregado	68%
1	Fuera de oficina	2%
13	No se encontró la dirección de correo	30%
44		**100 %**

Efectividad en el envío de correos electrónicos = 68%



No hubo respuesta por parte de alguna de las 30 organizaciones que recibieron mi correo enviado.

A mediados del mes de mayo 2025 ingresó una llamada telefónica a mi teléfono celular, en la cual una persona de género masculino me compartió que “un colega suyo del ramo empresarial” recibió un correo electrónico con mis datos, así como el propósito de realizar una intervención en una organización para su mejora, por lo cual estaba “muy interesado” en ello para su empresa. Me brindó su nombre, platicamos aspectos generales y agendamos una cita para llevar a cabo una entrevista detallada el 24 de mayo de 2025 en una reconocida cadena de restaurantes familiar, en Cuautitlán Izcalli.

De forma particular, me describió los problemas que atraviesa su empresa y textualmente mencionó: “ESTOY EN CRISIS”, me encuentro a punto de cerrar mi empresa, son demasiadas dificultades que tengo, ya no duermo de tanto estrés. ¿Aceptas ayudarme? **Mi respuesta fue: acepto, cuente conmigo para ello.** El 26 de

mayo acudí a su empresa y me firmó una carta de aceptación de proyecto para la UAM, como evidencia de formalización.



CARTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO

TopPrinting

Tultitlán, Estado de México, a 26 de mayo de 2025.

TOP PRINTING S.A.S. de C.V.

A quien corresponda:

Por este medio, me complace notificarle la aceptación del proyecto **"DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA DE BAJO COSTO PARA LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA, QUE OFREZCA INDICADORES BÁSICOS DEL NEGOCIO, PARA SU FACTIBILIDAD, ADMINISTRACIÓN Y PERMANENCIA"**, a llevarse a cabo en nuestra organización, por parte del **M. en I. Carlos Arturo Cortés Velázquez.**

Como se indicó en la exposición de dicho proyecto, el alcance del mismo será:

- Un trabajo a nivel doctoral, el cual se imparte en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- Implementarlo de manera práctica en nuestra empresa.

De nuestra parte, cuenten con todo el apoyo, información, tiempo y facilidades necesarias para la conclusión del mismo, en beneficio de todas las partes involucradas.

Agradezco su atención, saludos cordiales.

Víctor Manuel Luna Martínez
Gerente General
Top Printing S.A.S. de C.V.
Tel. 5611718750
vluna@top-printing.mx

TopPrinting
RECIBIDO
2 6 MAYO 2025
MATERIAL SUJETO A REVISIÓN Y CONT
55-1171-8750 FIRMA:

Este proceso evidencia las dificultades reales de acceso a organizaciones para fines de investigación e intervención, especialmente cuando no existe un vínculo previo. Al mismo tiempo, muestra la importancia de la persistencia, la formalidad documental y la capacidad de adaptación frente a escenarios de rechazo o falta de respuesta institucional.

La experiencia constituye un insumo valioso para la investigación doctoral, pues permite comprender las barreras de entrada al campo organizacional en México y la necesidad de diseñar estrategias más sólidas de vinculación entre academia y empresa.

Asimismo, aporta un marco de referencia para futuros investigadores que enfrenten procesos similares de negociación y acceso.

Referencias

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. México, McGraw-Hill Interamericana Editores.

Data. URL https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/#.

Data. URL https://pymes.org.mx/noticia/que-son-las-pymes-y-como-se-clasifican.html

Data. URL https://poderedomex.com/por-que-tantas-pymes-mexicanas-cierran-en-sus-primeros-dos-anos/

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Salud mental en las organizaciones, retrospectiva y retos para el siglo XXI en América Latina

Enfoque Temático-Analítico: Intervención y cambio organizacional

Categoría: Reflexión teórica

Alma Adriana Almeida Navarro
ORCID: 0000-0001-5131-7436
Nacionalidad: mexicana
Teléfono/Celular: 5527558055
Correo Electrónico: al2251801280@azc.uam.mx
Institución Educación Superior de Adscripción:
Universidad Autónoma Metropolitana

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Salud mental en las organizaciones, retrospectiva y retos para el siglo XXI en América Latina

Resumen

Esta investigación forma parte de un estudio de caso que aborda la gestión de la salud mental y su impacto en la cultura organizacional de una pequeña empresa fabricante de plásticos, ubicada en el Estado de México, y tiene como finalidad reflexionar acerca de los retos que enfrentan las empresas en Latinoamérica en torno a la gestión y promoción de la salud mental. Si bien desde 1946 la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoció la salud mental como un componente esencial del bienestar integral y un derecho humano fundamental y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) declaró que un entorno de trabajo seguro y saludable es un principio y un derecho fundamental, se ha observado que las exigencias de la vida laboral moderna tales como las altas expectativas de rendimiento, productividad, largas jornadas, comunicaciones instantáneas y líneas débiles entre el trabajo y la vida privada, están generando en los trabajadores una gran presión que desemboca en problemas de salud mental. Se suman retos económicos, sociales, culturales y del medio ambiente que convierten a la salud mental en los centros de trabajo, en un desafío de primer orden que parece agravarse en los países en vías de desarrollo y más aún en las pequeñas empresas.

En este complejo contexto, el lugar de trabajo se convierte en una fuente importante de riesgos psicosociales, pero al mismo tiempo, el lugar idóneo para prevenirlos y la oportunidad para la intervención organizacional de contribuir en la teoría y práctica necesarias para el desarrollo de las PyMEs.

Palabras clave: salud mental, organizaciones, retos, América latina.

Introducción

La salud mental en el entorno laboral se ha convertido en un tema de interés central para la competitividad, la economía y la legalidad de las organizaciones del siglo XXI. Más allá de las fronteras individuales, la dimensión del bienestar humano coexiste con la complejidad de factores económicos, sociales y políticos que moldean la realidad de las organizaciones contemporáneas. El presente trabajo, tiene como propósito la reflexión teórica en torno a los desafíos que enfrentan las organizaciones latinoamericanas en la gestión y promoción de la salud mental, para lo cual, se hace una primera aproximación al concepto de salud mental en el ámbito laboral, en donde la importancia se explica a través de cinco dimensiones psicosociales clave que el trabajo aporta al individuo: estructura el tiempo que organiza la vida cotidiana, proporciona el contacto social y un ecosistema de relaciones más allá de la familia, promueve la autoeficacia y la autoestima relacionadas al estatus laboral, otorga un sentido de identidad social y de propósito colectivo, e impulsa una actividad regular que mantiene activos mente y cuerpo.

Desde la perspectiva histórica el concepto de Salud mental tiene menos de un siglo de haberse constituido tal como lo conocemos en la actualidad, a raíz de que en 1946, por las condiciones y necesidades del periodo posguerra, la Organización Mundial de la Salud (OMS) la definió como “un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad” (OMS, 1946, p.2). En el ámbito laboral, los factores asociados al concepto de salud mental y bienestar de los trabajadores, han pasado desde la falta de consideración en el siglo XIX, hasta ser valorados como parte esencial del bienestar integral y un derecho fundamental

(OMS, 1946). Sin embargo, los esfuerzos realizados en el ámbito laboral para promover la salud mental han encontrado grandes retos, sobre todo en regiones como América Latina en dónde se presentan desafíos relacionados, entre otros, con la pobreza, la desigualdad, la informalidad laboral y la falta de recursos. Ante tal panorama, la gestión de la salud mental en el trabajo se presenta tanto como un desafío, pero también como una oportunidad para que las organizaciones desarrollen estrategias que promuevan la salud mental como un motor de cambio para las organizaciones del siglo XXI.

Importancia de la salud mental en el trabajo

La importancia de la salud mental en el entorno laboral se reconoce actualmente por múltiples razones ya que trasciende la esfera de la psique individual y coexiste con aspectos económicos, sociales, políticos, legales, éticos y por supuesto, de competitividad organizacional. La Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que la salud mental y el trabajo están “estrechamente entrelazados”, debido a que el entorno laboral es uno de los espacios en donde los adultos suelen pasar la mayor parte de su tiempo, lo que hace que un entorno laboral saludable puede actuar como un factor protector, mientras que uno negativo tiene un efecto debilitante en la salud física y la identidad personal (OMS, 2022, p. 268, 709). Integrando los aportes de Harnois y Phyllis (2000) y de Cantera (2023), a nivel psicosocial la importancia de la relación entre trabajo y salud mental se puede explicar a través de los siguientes aspectos:

1. Estructura temporal / Tiempo de dedicación: el empleo organiza la vida cotidiana y evita la carga psicológica de la falta de estructura del tiempo. Por la gran cantidad de

tiempo invertido en el trabajo, este espacio puede ser fuente de estabilidad o de riesgos para la salud mental.

2. Contacto social: el trabajo ofrece un contexto social más allá de la familia y se convierte en un “ecosistema relacional” que moldea vínculos, pertenencia y apoyo social.

3. Autoeficacia y autoestima: el trabajo es uno de los medios más importantes que define la autoeficacia personal, el éxito personal está fuertemente asociado al estatus laboral y a la autoestima, el esfuerzo se vincula a la percepción de eficacia, al reconocimiento individual y al propósito personal.

4. Identidad social y propósito colectivo: el trabajo da sentido de utilidad dentro de la sociedad y es clave para la autodefinición social. El trabajo es un espacio en donde se construye gran parte de quiénes somos y cómo nos valoramos.

5. Actividad regular: la actividad regular mantiene mente y cuerpo activos, la continuidad de la actividad laboral es un factor que ayuda a mantener la salud mental frente a los sucesos cotidianos.

Cantera (2023), define la salud mental como un ecosistema donde intervienen la familia, el trabajo, el entorno social y el componente biológico (Figura 1: Ecosistemas de salud mental), por lo anterior, advierte que el objetivo de las empresas no es el manejo del malestar individual, sino fomentar el bienestar en la organización a través de procesos de humanización de la relación de los empleados con la empresa (Cantera, 2023).

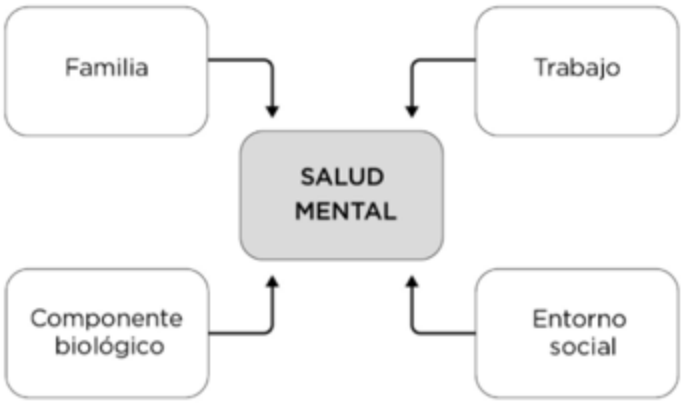


Figura 1: Ecosistemas de salud mental

Fuente: Cantera (2023, p,37)

Tanto la Organización Internacional del Trabajo (2022) como el Banco Mundial (2025) han reconocido el impacto de la salud mental en la productividad y en la economía y advierten que la mala salud mental representa una de las mayores fugas de capital para las naciones y las empresas, se estima que cada año se pierden 12,000 millones de días de trabajo debido a la depresión y a la ansiedad, lo que tiene un impacto económico a nivel mundial de casi un billón de dólares anuales en pérdida de productividad (OIT, 2022). Para las empresas, el impacto financiero se manifiesta principalmente a través de tres fenómenos:

- **Presentismo:** es el acto de “trabajar mientras no se está bien”, lo cual genera pérdidas mucho mayores que el ausentismo, debido a que el trabajador rinde significativamente menos y es más propenso a errores (Banco Mundial, 2025, p. 64).

- **Ausentismo:** es la ausencia al trabajo por motivos asociados a la salud mental; las personas con depresión, por ejemplo, pierden en promedio 43 horas al mes por incapacidad (Romero et al., 2025, p. 88).

- **Rotación de personal:** se estima que las personas con problemas asociados a la salud mental, tienen cuatro veces más probabilidades de abandonar su trabajo (McKinsey, 2024).

A nivel mundial, la OMS y la OIT han documentado que la depresión y la ansiedad provocan la pérdida de 12 000 millones de días laborales cada año, con un costo cercano a US$ 1 billón en productividad (OMS & OIT, 2022). De acuerdo con la OIT, la desatención de la salud mental en el trabajo tiene consecuencias físicas letales y es responsable de más de 840,000 muertes anuales a nivel mundial (OIT, 2026, p. 55). Bajo este marco, las organizaciones no solo tienen una responsabilidad moral, sino también legal, por lo que la OIT incluyó en 2022 el concepto de “entorno de trabajo seguro y saludable” como un principio y derecho fundamental en el trabajo, haciendo hincapié en que los programas sobre seguridad y salud en los entornos laborales son esenciales (OIT, 2022, p. 133). Lo anterior evidencia que la salud mental en el trabajo no es un tema secundario, sino un desafío económico y social de primer orden.

Retrospectiva del concepto de salud mental en el ámbito del trabajo

Se debe destacar que el concepto de “salud mental” es relativamente nuevo y ha evolucionado significativamente en el último siglo, su identificación en el ámbito laboral ha sido explícita únicamente en las décadas recientes, por lo que la siguiente descripción se basará en el interés por reconocer aspectos psicológicos, lo que va desde una visión

centrada exclusivamente en aspectos físicos y de higiene, a una comprensión integral del bienestar psicológico y social del trabajador. Para efectos de presentar una retrospectiva de la evolución del concepto de salud mental en el ámbito laboral, se describirán cinco grandes periodos, los cuales se detallan a continuación.

1. De los factores físicos a la Higiene Mental (Siglo XIX - 1920). En la etapa delimitada por el movimiento de la Administración Científica encabezado por Frederick W. Taylor, se visualizaba al trabajador como un mero complemento mecánico del sistema productivo, lo que facilitó que durante el siglo XIX la legislación laboral se centrara esencialmente en proteger a los trabajadores de peligros físicos, principalmente en minas, fábricas y ferrocarriles, sin considerar aspectos relacionados con la mente. Las primeras legislaciones en seguridad ocupacional (Occupational Safety and Health, OSH, por sus siglas en inglés) fueron promulgadas a mediados del siglo XIX en Estados Unidos y en el Reino Unido y entre 1871 y 1884 se aprobaron en Prusia las primeras leyes de responsabilidad de empleadores y seguros laborales que sentaron las bases para los sistemas modernos de compensación laboral y seguridad social, que fueron adoptados tanto en Europa a finales del siglo XIX, como en Estados Unidos al inicio del siglo XX (Guerrero y Toledo, 2025). En 1908, en Estados Unidos, la publicación y difusión del libro de Clifford Beers, *A Mind That Found Itself*, marca un cambio importante ya que provoca un gran interés hacia las condiciones y modos de vida que tienden a producir trastornos mentales, lo que dio lugar a la creación de la primera Sociedad de Higiene Mental y posteriormente a la Comisión Nacional de Higiene Mental, con las que se extiende el interés hacia la prevención de dolencias mentales en la comunidad y el trabajo. Algunos años después (1920), en Francia se crea la Liga de Higiene Mental y en 1925, se publica

un artículo donde se diferencia la "higiene mental", centrada más en el propio individuo y en prácticas preventivas, de la "salud mental", entendiendo esta última como eficiencia integral que considera también la dimensión social (Lopera, 2012). En la misma época y derivada de la psicología experimental, surge la psicología industrial, siendo sus fundadores reconocidos Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott, quienes enfocaron el interés de la psicología en la eficiencia y la productividad (Enciso y Perilla, 2004).

2. Movimiento de las Relaciones Humanas (1926 - 1939). En 1926, la teórica de la administración, Mary Parker Follet fue pionera en investigar aspectos relacionados con los procesos de toma de decisiones y la creación de ambientes de trabajo colaborativos, haciendo énfasis en la importancia de las relaciones entre la clase trabajadora y la gerencia y dedicó gran parte de su trabajo a encontrar formas de reducir las relaciones adversas entre los trabajadores y la gerencia (French & Bell, 1996). Casi al mismo tiempo, en 1927 el inicio de los famosos estudios Hawthorne liderados por Elton Mayo y llevados a cabo en la Western Electric Company, marcaron un hito irreversible al demostrar que los factores sociales y los sentimientos de las personas influían más en la productividad que los incentivos económicos o las condiciones físicas, reconociendo así que las personas no eran piezas de las máquinas y poniendo de relevancia los factores psicológicos y creando así el movimiento de las Relaciones Humanas que puso el énfasis en la atención a las necesidades de los trabajadores, el entrenamiento en las habilidades interpersonales para los supervisores, y en una 'humanización " general del lugar de trabajo (French & Bell, 1996). En Francia, el movimiento de higiene mental, cobró impulso durante el período de entreguerras y tuvo un papel decisivo en el establecimiento de políticas orientadas a educar a las clases trabajadoras, impulsando

un sistema integral de prevención médica, moral y social destinado a toda la población. Después de la Primera Guerra Mundial, este movimiento, que integraba a psiquiatras, psicólogos, educadores, científicos y políticos, se desarrolló en torno a cuatro áreas distintas, una de las cuáles era el ámbito laboral, en el que cobró importancia el desarrollo de psicotécnicas para la selección, orientación y adaptación al trabajo (las otras áreas eran hospitales, rehabilitación médico-social e investigación científica) (Wojciechowski, 1996).

3. La Institucionalización del Concepto de Salud Mental (1944 - 1950). El concepto de salud mental en el ámbito laboral al cuál se suele hacer referencia en la actualidad, fue desarrollado en 1946 por la Organización Mundial de la Salud, reconociéndola como un componente esencial del bienestar integral y un derecho humano fundamental y la definió como “un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad” (OMS, 1946, p.2). Posteriormente, en la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud Alma-Ata, realizada en la ciudad de Almaty (entonces llamada Alma-Ata, en Kazajistán) en septiembre de 1978, considerando la necesidad urgente de acciones por parte de todos los gobiernos y de la comunidad para proteger y promover la salud de todos los pueblos del mundo, la OMS realizó la siguiente declaración: “La Conferencia reitera firmemente que la salud, estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, es un derecho humano fundamental y que el logro del grado más alto posible de salud es un objetivo social sumamente importante en todo el mundo, cuya realización exige la intervención de muchos otros sectores sociales

y económicos, además del de la salud" (Organización Panamericana de la Salud, 1978, p.1). El interés y la necesidad de definir la salud mental en el contexto histórico de la posguerra, surgió como una respuesta directa a los horrores de la Segunda Guerra Mundial, poniendo de manifiesto que la salud mental es también una cuestión política y social debido los intereses de estabilidad global, control social y derechos humanos; más allá de un estado individual, los organismos internacionales definen la salud mental como una herramienta para fomentar "relaciones armoniosas" y la "solidaridad entre los pueblos" con el fin de evitar nuevos conflictos bélicos (Lopera, 2012).

4. Psicología Humanista: la visión integral del ser humano (1950 - 1970). Durante las décadas de 1950 y 1960, frente a la crisis existencial de la posguerra y buscando una visión más integral del ser humano, cuestionando las posturas del psicoanálisis y del conductismo, se afianza la Psicología Humanista, consolidándose formalmente en 1962 con la creación de la Asociación Americana de Psicología Humanista en Estados Unidos. Los postulados de la psicología humanista, se centran en los conceptos de crecimiento y autorrealización desarrollados por Carl Rogers y por Abraham Maslow respectivamente, y por otra, enfatiza los conceptos de libertad, de responsabilidad y de búsqueda de sentido frente a la condición humana, propuestos por los filósofos Kierkegaard y Heidegger y enfocados a la psicología por Rollo May. En la administración, Douglas McGregor con su libro “El lado humano de la empresa” (1960) introduce también los conceptos de autorrealización y potencial humano, modificando así el concepto taylorista del hombre en la organización. La perspectiva humanista considera a la salud mental como algo más que la ausencia de síntomas y la define como un proceso que se cultiva a lo largo del tiempo, a partir del compromiso con uno mismo, de las relaciones

interpersonales y de las formas de comprender la vida. Considerando uno de los postulados básicos de la psicología humanista que indica que “el ser humano es un ser dentro de un contexto humano, es decir, está inmerso en un conjunto de experiencias relacionales, sobre todo con otros seres humanos” (Segura Bernal y Fernández-Puig, 2022, p. 22), el ámbito laboral y organizacional, se constituye como uno de los contextos relacionales y de desarrollo más importantes de la vida del ser humano, en donde el trabajo se entiende como un espacio de autorrealización, de creación de sentido de vida y de responsabilidad frente al mundo. Por tanto, y tomando en consideración el ámbito de las organizaciones como entidades de interacción, el interés se centra en fomentar ambientes que faciliten la salud mental de las personas, lo que se traduce también en Programas de Asistencia al Empleado (EAP, por sus siglas en inglés), que si bien se crearon en la década de 1940 (EE.UU.) para tratar problemas de alcoholismo, en las décadas de 1960 y 1070, se expandieron para incluir problemas familiares y de salud mental. De igual forma, los programas de bienestar laboral, que inicialmente se ofrecían únicamente a los altos ejecutivos, en la década de 1970, se extendieron a todos los trabajadores en las siguientes décadas (Guerrero y Toledo, 2025).

5. Organizaciones saludables (1970 - Actualidad). En 1970, la Asociación Americana de Psicología (APA) reconoce el cambio de Psicología Industrial, a Psicología Industrial y Organizacional, dando un enfoque hacia la comprensión del comportamiento y el fortalecimiento del bienestar de las personas en las organizaciones (Enciso y Perilla, 2004). En la década de 1990 surge la disciplina de la Psicología Organizacional Positiva (POP), impulsada por los psicólogos Martin Seligman y Mihalyi Csikszentmihalyi y, a diferencia del enfoque tradicional, que busca resolver problemas para alcanzar el

equilibrio, la POP busca estudiar el funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral para apoyar la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo, de donde surge el concepto de “organizaciones saludables” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). A finales de la misma década, la OMS presentó su enfoque global de trabajo saludable, pidiendo un método más integral para promover la salud de los trabajadores basado en cuatro principios: promoción de la salud, salud y seguridad ocupacional, gestión de recursos humanos y desarrollo sostenible, y gracias a la globalización, se expanden los modelos de Programas de Asistencia a Empleados hacia México y otros países de Latinoamérica (Guerrero y Toledo, 2025, p.17). Dado el reconocimiento del lugar de trabajo como fuente importante de riesgos psicosociales, en el 2010, la Organización Internacional del Trabajo estableció que no se podía hablar de salud de los trabajadores, sin tener en cuenta la salud mental y se añadieron a la lista de enfermedades profesionales, (que hasta entonces básicamente se centraba en enfermedades físicas), las enfermedades mentales y del comportamiento derivadas de la exposición a una o una serie de situaciones o sucesos violentos o estresantes, entre los que se encuentran por ejemplo, el estrés, el agotamiento y el acoso moral (OIT; 2010). En un estudio realizado por Willis Towers Watson en el 2024, se identificó que el 30 % de las organizaciones han incorporado el bienestar como elemento cultural (Guerrero y Toledo, 2025, p.17).

En México, como una acción de cumplimiento y apoyo para las empresas, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social presentó en el año 2016, ante el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-

Identificación y prevención, mismo que se autorizó en el 2018, el objetivo definido fue “Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo”. (DOF, 2018, s/p). A pesar de su obligatoriedad y de los beneficios que puede llevar a los centros de trabajo, tanto a favor de los trabajadores, como de las organizaciones, ya que se puede traducir en reducción de ausentismo y de rotación de personal , y en aumento de productividad y competitividad, actualmente existen diversas controversias con respecto al alcance y aplicabilidad de la NOM-035 dado que se ha observado que es común que las empresas se queden en las primeras etapas de la aplicación y no se tenga una adecuada gestión de todo el proceso (Briones, Galarza y Palacios, 2024). Además de lo anterior, de acuerdo con Barbosa y De Oliveira (2025) a pesar de que los programas de salud mental en el entorno laboral han cobrado cada vez más importancia y que las organizaciones se esfuerzan por promover el bienestar de sus empleados, es necesario estudiar la eficacia de estas iniciativas desde la perspectiva del empleado, debido a que frecuentemente, los empleados consideran que las iniciativas benefician principalmente la imagen de la empresa, más que el bienestar de los empleados y que las cargas de trabajo y funciones se mantienen igual, esto porque no se abordan las causas fundamentales de las situaciones que generan estrés. Los autores hacen hincapié en que las investigaciones futuras deben explorar estrategias para alinear mejor los programas de salud mental con las necesidades de los empleados y las realidades laborales específicas de cada organización.

Retos actuales en América Latina

Aunque la OMS ha hecho recomendaciones, investigaciones han demostrado que pocos son los esfuerzos realizados a nivel mundial para incorporar iniciativas de promoción y prevención en materia de salud mental, además, gran parte de la evidencia y de la literatura sobre intervenciones realizadas, se limita principalmente a los países de altos ingresos, por lo que resulta necesario establecer su replicabilidad en los países de ingresos bajos y medios (Singh, V., Kumar, A., & Gupta, S., 2022). En la actualidad América Latina, presenta desafíos relacionados con la desigualdad, la informalidad laboral, la pobreza y en ciertos casos con la debilidad institucional, que ponen un doble desafío para la gestión de la salud mental, debiendo establecer estrategias específicas que reconozcan las particularidades de la región. Si bien los retos son multifactoriales y están relacionados unos con otros, se pueden definir de la siguiente manera:

1. Cobertura desigual de servicios de salud mental: de acuerdo con la Ornanización Panamericana de la Salud (OPS), los trastornos mentales, neurológicos y por consumo de sustancias, junto con el suicidio, representan más de un tercio del total de años perdidos por discapacidad en las Américas. A pesar de lo anterior, la inversión pública sigue siendo insuficiente: la mediana del gasto en salud mental en la región es de apenas el 3% del presupuesto total de salud, y de este monto, el 43% se destina a hospitales psiquiátricos, descuidando la atención comunitaria y la prevención en los centros de trabajo (OPS, 2023). Romero, Sjoblom y Veillard (2025) observan que en América Latina y el Caribe, las economías enfrentan el reto de incorporar a millones de jóvenes con problemas de salud mental (depresión, ansiedad o trastornos por consumo de sustancias) al mercado laboral; debido a la insuficiencia de atención primaria, los

problemas de salud mental sin atención dificultan tanto el ingreso al mercado laboral, como la permanencia, situación que afecta no solo a los jóvenes sino a otros grupos de la población.

2. Recursos limitados y falta de inversión sostenida. La OMS y la OIT estiman que cada año se pierden 12,000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, lo que le cuesta a la economía mundial casi un billón de dólares anuales en pérdida de productividad (OIT, 2022, p. 104). El Banco Mundial estima que, en América Latina, los costos asociados con los trastornos mentales superan los USD 30,000 millones anuales, lo que deriva principalmente en los fenómenos de ausentismo, presentismo y rotación de personal en los centros de trabajo, a pesar de lo anterior, se advierte que la inversión en salud mental es insuficiente, lo que perpetúa la falta de programas preventivos en el ámbito laboral (OPS, 2022).

3. Desigualdad social e informalidad. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2026), América Latina y el Caribe continúa siendo la región más desigual del mundo, donde el 10% de la población concentra más de un tercio del ingreso total (CEPAL, 2026). Esta desigualdad se ve reflejada en la falta de oportunidades de incorporación a la educación, a la salud y al ámbito laboral y en este último, la informalidad afecta a casi la mitad de los trabajadores ya que el 47% de las personas en edad productiva en la región, trabajan en condiciones de informalidad, sin acceso a seguridad social ni estabilidad laboral (OIT, 2024). Esta situación debilita la capacidad de los Estados y de las organizaciones para financiar políticas públicas y privadas relativas a la salud mental de los trabajadores.

4. Precariedad laboral. Las condiciones laborales adversas, con cargas excesivas de trabajo, inseguridad laboral y falta de control sobre las tareas representan uno de los mayores retos para la salud mental de los trabajadores, de acuerdo con la OIT (2013), el factor de riesgo ocupacional más grave en los entornos laborales, es la exposición a extensas jornadas de trabajo que generan fatiga crónica y la imposibilidad de recuperación biológica, conocida como *burnou*t. En México, por ejemplo, se identifica que el 75% de los trabajadores padecen fatiga por estrés laboral, situando al país en una crisis de salud ocupacional. De lo anterior, resulta primordial que las organizaciones ajusten la carga de trabajo basándose en el número y la capacidad de sus trabajadores (OMS, 2022).

5. Estigmatización, acoso y violencia. En los entornos laborales latinoamericanos, el acoso moral o *mobbing* se ha identificado como una situación persistente que sufren los trabajadores. La OIT; define el *mobbing* como una **"**forma de acoso sistemático y estigmatizante... que provoca síntomas de estrés postraumático e incluso induce comportamientos violentos" (OIT, 2010, p. 147). La OIT hace énfasis en que el acoso psicológico no solo afecta la mente, sino que causa múltiples afecciones físicas tales como hipertensión, problemas coronarios y dolores musculares. A pesar de los avances, los trastornos mentales continúan siendo invisibilizados o estigmatizados en el entorno laboral, lo que limita la búsqueda de apoyo.

6. Digitalización y nuevas formas de trabajo. Si bien se han encontrado beneficios en las nuevas formas de trabajo derivadas de la digitalización y el llamado "*home office*", también se ha identificado que la hiperconectividad genera riesgos de aislamiento, burnout y difuminación de los límites entre vida personal y laboral, situación que se

incrementa en el caso de las mujeres quienes suelen enfrentar una doble jornada por atender al mismo tiempo los compromisos laborales y las tareas del hogar (Eurofound, 2020). Para que estas nuevas modalidades sean sostenibles, debe existir una corresponsabilidad social entre las empresas y los trabajadores (Sepúlveda et al., 2022)

7. Brechas en políticas públicas, aunque existen directrices globales, su aplicación es desigual, especialmente en países con sistemas de salud fragmentados. Las organizaciones enfrentan el reto de diseñar políticas inclusivas que consideren la diversidad cultural, de género y generacional en la atención a la salud mental. La implementación de estándares como la ISO 45003:2021 y las Normas, como la NOM-035 en México, sobre gestión de riesgos psicosociales, representa un desafío y una oportunidad para las organizaciones en la construcción de entornos saludables.

8. Debilidad institucional y corrupción. Poom Medina y Trujillo Trujillo (2024) afirman que la crisis de representación política, donde los partidos y los líderes dejan de representar los intereses de la ciudadanía, facilitan la expansión de la corrupción, lo que obstaculiza la implementación de reformas estructurales tanto a nivel de las naciones, como de las organizaciones.

9. Cambio climático y crisis globales: factores externos como la incertidumbre económica, las pandemias y el cambio climático impactan directamente en la salud mental de los trabajadores (OMS, 2022). El impacto de la pandemia de COVID-19, por ejemplo, con un aumento considerable de trastornos de ansiedad y depresión, evidenció la necesidad de implementar programas de salud mental en el trabajo.

10. Construcción de sentido y posiciones éticas: la interpretación de lo que es "sano" o "normal" no es neutral, sino que responde al contexto social y a las relaciones de poder de cada época, de igual forma, el conocimiento sobre la salud mental se construye a partir de múltiples posiciones éticas y políticas (Rodríguez,Gil y García, 1996) y sigue siendo un debate vigente en la literatura contemporánea.

Conclusiones

A lo largo del siglo XX, el concepto de salud mental ha evolucionado desde una visión meramente física y de higiene industrial hasta el desarrollo de conceptos tales como el de organizaciones saludables, donde el bienestar es reconocido como un derecho fundamental y como un motor de competitividad y de éxito para las organizaciones. Sin embargo, la revisión retrospectiva y de la situación de la salud mental en las organizaciones pone en evidencia que América Latina enfrenta diversos retos que se agravan debido a la situación específica de la región, entre los que se encuentran desafíos económicos, sociales y políticos que se entretejen, dando como resultado una brecha entre la teoría y la práctica en el ámbito laboral. En la región de América Latina la inversión pública en salud mental es de apenas el 3%, y poco se destina a la prevención comunitaria y laboral. A lo anterior se suma una precariedad laboral, donde el 75% de los trabajadores en países como México se reportan con fatiga por estrés laboral, y una informalidad que afecta a casi la mitad de la población productiva, con acceso limitado a programas de protección psicosocial.

En conclusión, las organizaciones en América Latina, tienen el reto de realizar intervenciones en dónde el abordaje de la salud mental supere los desafíos de la región,

vaya más allá del cumplimiento de normativas, y adopten una visión humanista donde el trabajo sea, auténticamente, un espacio de promoción de la salud mental, bienestar y de autorrealización individual que vaya de la mano de la competitividad de las organizaciones.

Referencias

Banco Mundial. (2021). Mental Health and COVID-19: Emerging Evidence and Policy Implications. World Bank. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/

Banco Mundial. (2025, 23 de mayo). *Invertir en salud mental es un imperativo económico y social para América Latina y el Caribe*. World Bank Blogs.

Cantera, J. (2023). La salud mental en la empresa. Cómo crear trabajos saludables y mejorar la salud mental de tu equipo. Ed. Lid. España. EAN-ISBN13: 978-84-11313-78-0

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2026). Panorama Social de América Latina y el Caribe 2025. Naciones Unidas.

Enciso Forero, E., & Perilla Toro, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta Colombiana de Psicología

Eurofound (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Publications Office of the European Union.

French, W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta* (5ª ed.). México: Prentice Hall.

Guerrero, I. & Toledo, M (2025). Bienestar organizacional. Los cinco niveles para alcanzar una transformación positiva. Ed. Lid, México.

Harnois, G., & Gabriel, P. (2000). Mental health and work: Impact, issues and good practices. Geneva: WHO.

International Organization for Standardization (2021). ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO.

Lopera Echavarría, J. D. (2012). Salud mental y sabiduría práctica. Un intento de integración y aproximación conceptual. Tesis Psicológica, No.7(1), 60-75. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá, Colombia

McKinsey Health Institute. (2024, marzo). *Working nine to thrive: Better aligning employment with modifiable drivers of health*.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2010). *Lista de enfermedades profesionales (revisada en 2010)* (Serie Seguridad y Salud en el Trabajo, núm. 74). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo*. https://www.ilo.org/es/resource/news/la-oms-y-la-oit-piden-nuevas-medidas-para-abordar-los-problemas-de-salud

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2024). Perspectivas laborales en América Latina y el Caribe. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2026). *El entorno psicosocial en el trabajo: Avances mundiales y vías de acción*. Ginebra: OIT.

Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional del Trabajo. (2022). Directrices sobre salud mental en el trabajo. WHO/OIT.

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_856679/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud (2022). World Mental Health Report: Transforming mental health for all. Geneva: WHO. https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo: resumen ejecutivo*. Ginebra: OMS. https://www.who.int/es/publications/b/65964

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Informe mundial sobre salud mental: Transformar la salud mental para todos*. Recuperado de https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240050860.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (1946). Comité de Expertos en Higiene Mental: Informe de la segunda reunión. Serie de Informes Técnicos, No. 31.

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2023). *Política para mejorar la salud mental*. Washington, D.C.: OPS.

Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS). (2025). *Salud Mental*. Recuperado de https://www.paho.org/es/temas/salud-mental.

Organización Panamericana de la Salud. (2022). Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo. OPS. https://www.paho.org/es/documentos/directrices-oms-sobre-salud-mental-trabajo

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). Fitter Minds, Fitter Jobs: From Awareness to Change in Integrated Mental Health, Skills and Work

Policies. OECD Publishing. https://www.oecd.org/publications/fitter-minds-fitter-jobs-23b56f40-en.htm

Poom Medina, J., & Trujillo Trujillo, E. M. (2024). Miradas actuales sobre América Latina: democracia, violencia y pandemia. Instituto Nacional Electoral. ISBN: 978-607-8870-98-1.

Rodríguez Gregoria, Javier Gil F. y Eduardo García J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa.

Romero, D., Sjoblom, M. C., & Veillard, J. (2025, 9 de octubre). *La salud mental: la pieza faltante en la agenda de empleo de América Latina y el Caribe*. Banco Mundial Blogs. https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/salud-mental-y-empleo-en-america-latina-y-el-caribe

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55(1), 5–14.

Sepúlveda, W. M., Medina, C. A., Ramírez, G., & Gaviria, Á. M. (Eds.). (2022). *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales* (Vol. I). Medellín: Fondo Editorial Remington.

Wojciechowski J.B. (1996). Higiene mental e higiene social: una contribución a la historia del higienismo: el nacimiento y desarrollo de la higiene mental en Francia. La Liga de Higiene Mental y Profilaxis (1920-1960) y la obra del Dr. Edouard Toulouse (1865-1947). Tesis Doctoral. Universidad Marc Bloch, Estrasburgo. https://theses.fr/1996STR20010

MESA TEMÁTICA 3

MiPyMEs y Empresa Familiar

Categorías incluidas

- Investigación concluida
- Proyectos aplicados
- Protocolo de Investigación

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Posicionamiento de un restaurante de comida tradicional en la ciudad de Oaxaca de Juárez

Enfoque Temático-Analítico: ET3. MiPyMEs y Empresa Familiar

Categoría: Comercialización con valor socioambiental

Irma Cecilia Ortega Moreno
https://orcid.org/0000-0003-3108-9944
Mexicana
Correo Electrónico: iortegam@ipn.mx
Instituto Politécnico Nacional
Ana Lilia Coria Páez
https://orcid.org/0000-0003-0309-8528ORCID
Mexicana
Correo Electrónico: acoria@ipn.mx
Instituto Politécnico Nacional
Jorge Armando Arriola Aquino
Mexicana
Correo Electrónico: jarriola2@yahoo.com.mx
Instituto Politécnico Nacional

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Posicionamiento de un restaurante de comida tradicional en la ciudad de Oaxaca de Juárez

Resumen

En 2010 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Culturaa (UNESCO) agregó a la comida tradicional mexicana dentro de la lista representativa del patrimonio cultural inmaterial. La comida tradicional se compone por una diversidad de ingredientes de cada región y las técnicas para su preparación, pero la cocina es algo más, es un acto de creatividad y tradiciones, es explicar la identidad y rasgos de cada pueblo. La comida tradicional de Oaxaca su comida es pródiga en sabores, colores, aromas, texturas y técnicas de preparación.

En este contexto la presente investigación busca la forma de lograr el posicionamiento un restaurante de comida tradicional El Escapulario en la ciudad de Oaxaca de Juárez. Para ello, se utilizó el estudio de caso, primero se identificó el contexto económico, social y cultural, después con la triangulación se obtuvieron los elementos que conforman el posicionamiento, con los resultados se valoró utilizar la estrategia de marketing de recomendación con el método de publicidad de boca en boca.

La propuesta para el posicionamiento considera el desarrollo de una propuesta única de venta que resalte la diferenciación y los puntos de paridad que hay respecto a los negocios competidores. Los grupos de enfoque que se recomiendan son: a) Visitantes extranjeros y b) visitantes nacionales y locales y las plataformas de recomendación seleccionadas de acuerdo a los grupos de enfoque son Tripadvisor y Google maps, así como el manejo de información y contenido en redes sociales como Facebook e Instagram.

Palabras clave: posicionamiento, industria restaurantera, estrategias de marketing de recomendación, comida tradicional, diferenciación.

Introducción

En la ciudad de Oaxaca de Juárez se observa una alta concentración de unidades económicas, identificadas como restaurantes, loncherías, puestos callejeros de comida y cafeterías, en consecuencia, es un sector altamente competido, por lo que se requiere contar con una diferencia o ventaja competitiva para la permanencia en el mercado. Asimismo, se advierte que esta ciudad es ampliamente visitada por turistas, nacionales y extranjeros, en consiguientes su economía está influenciada por el turismo y se pueden reconocer visiblemente las temporadas altas y bajas durante el año.

La comida tradicional en México se reconoce como patrimonio inmaterial por la Unesco desde el 2010. De esta forma, se advierte que en México se ha mantenido una cadena alimentaria tradicional, ya que la siembra, la recogida de las cosechas, la preparación y la degustación de los platillos se hace de una manera que se ha preservado a través del tiempo con los elementos básicos de la comida tradicional mexicana: el maíz, los frijoles y el chile. También se reconocen los métodos de cultivo como la milpa y la chinampa, además del uso de instrumentos como metates y molcajetes; y la incorporación de otros ingredientes de diferentes culturas.

En el estado de Oaxaca, la comida tradicional tiene una gran variedad, considerando sus ocho regiones se han desarrollado platillos específicos que son reconocidos a nivel mundial. En ella se han mantenido técnicas e ingredientes de la comida prehispánica, algunos de estos ingredientes son: frijol, maíz, chiles, calabaza, cacao, jitomate, aguacate, nopales y quelites.

Cabe mencionar que existe una gran cantidad de información disponible en Internet y es de esta forma que los negocios han encontrado una herramienta fundamental para su

difusión en redes sociales, sitios web y demás plataformas digitales. En este sentido, los restaurantes no son la excepción. En este contexto y con la basta oferta de restaurantes en la ciudad de Oaxaca de Juárez, es fundamental que el restaurante El Escapulario establezca una estrategia para lograr un posicionamiento claro y atractivo que le permita atraer a los diferentes visitantes que pretenden degustar autentica comida tradicional Oaxaqueña.

Aunque la permanencia de un emprendimiento en el mercado depende de diferentes factores, el contar una estrategia de comunicación incrementa su posibilidades de allegarse de clientes y por consecuencia de recomendaciones; por ello es importante desarrollar una estrategia que permita aumentar el posicionamiento del restaurante El Escapulario, y fortalezca la posición que ha logrado durante el tiempo que ha estado en el mercado. Por tanto, la pregunta que guía este trabajo de investigación es: ¿Cómo desarrollar una estrategia que utilice el ambiente digital para mejorar el posicionamiento de un restaurante de comida tradicional en la ciudad de Oaxaca de Juárez?

Contexto

En México el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) brinda información que permite entender esta industria restaurantera. De este modo, en 2021 el INEGI junto con Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) colaboraron para publicar el documento titulado “Conociendo la industria restaurantera”, el cual es parte de la Colección de estudios sectoriales y regionales del INEGI, de donde se obtuvo la siguiente información:

- Las unidades económicas de la industria restaurantera representaron el 12.2% de todos los negocios del país y generaron poco más de dos millones de empleos, es decir, el 7.5% de los empleos del país.
- La industria restaurantera se conforma principalmente por microempresas ya que 96 de cada 100 corresponden a este tipo; ofrecen empleos a 70 de cada 100 personas ocupadas, y generan 55.9 de cada 100 pesos producidos.
- Al inicio de la crisis sanitaria proveniente del Covid-19 por las restricciones y cierres de establecimientos el Producto Interno Bruto (PIB) de la industria restaurantera y el de la economía nacional presentaron una caída profunda en el segundo trimestre de 2020.
- La industria restaurantera usa un porcentaje mayor de insumos nacionales que el promedio de las otras actividades de la economía y de las actividades de servicios, esto genera un impacto positivo en la producción y el empleo.
- En esta industria trabaja un porcentaje mayor de mujeres que de hombres en comparación con la economía en general y los servicios.
- El porcentaje del gasto total que efectuaron las familias en alimentos y bebidas fuera del hogar (restaurantes) fue de 22.8% en 2018 y de 13.4% en 2020. Esto significa que en 2020 las familias gastaron una proporción menor de sus ingresos en restaurantes respecto a 2018.

En la tabla 1 se agruparon en 11 códigos los establecimientos y resulta interesante que los restaurantes con servicio de alimentos a la carta o de comida corrida son los que mayor producción, mayor personal ocupado, aunque no son los mayores en número de unidades económicas. Se observa que los restaurantes con servicio de preparación de

antojitos, tortas y tacos cuentan con el mayor número de unidades económicas (42.5% del total), a pesar de que el personal ocupado fue de 32.6%.

Tabla 1.

Conformación de industria restaurantera en porcentajes

Códico SCIAN	Actividad ecónomica	Unidades económicas	Personal ocupado %	Producción bruta
	Industria restaurantera	100.0	100.0	100.0
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones	0.1	1.9	2.2
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	0.3	0.5	0.5
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	10.2	24.7	33.2
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	3.8	5.3	5.1
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	21.5	14.8	9.1
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	21.0	16.8	13.6
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	11.9	10.2	10.2
722516	Restaurantes de autoservicio	1.5	5.3	9.8
722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesa, hot dogs y pollos rostizados para llevar	10.4	9.3	9.6
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	9.5	6.5	4.1
722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	9.4	4.7	2.6

Nota: Las actividades económicas se ordenaron según el código SCIAN. Tomado de INEGI (2019).

Se esta forma la industria restaurantera es parte de la conformación de nacional donde las microempresas son el 96.4% del total en tanto que las pequeñas empresas representan el 3.3% y las medianas y grandes el 0.3% (INEGI. Censos Económicos, 2019).

Por lo que respecta a aquellas que prestan el Servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, se aprecia que la producción bruta es alta en las medianas y

grandes empresas en relación con el número de unidades económicas que representan según figura 1.

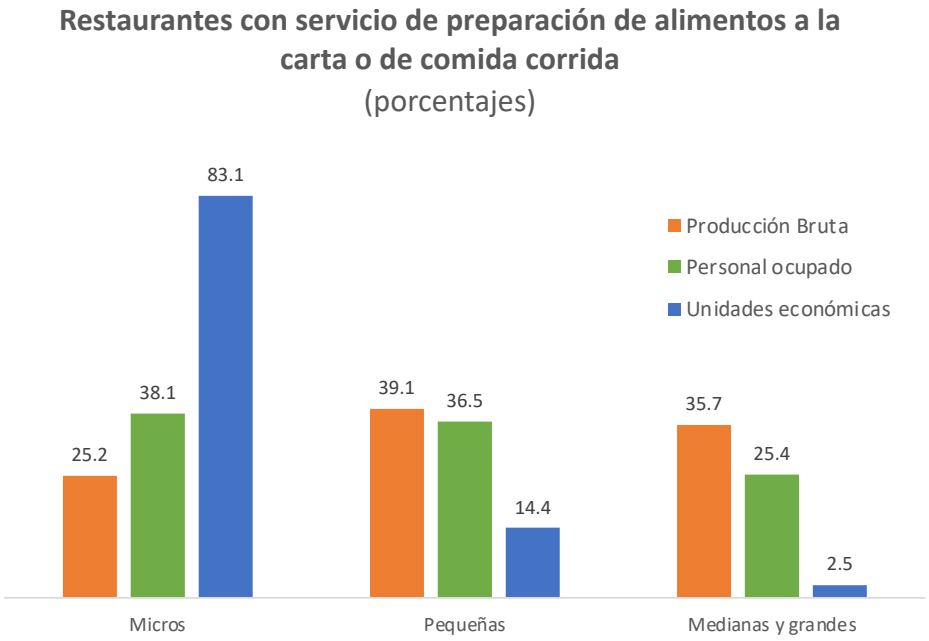


Figura 1. Gráfica de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (porcentajes)

Nota: Adaptado de Colección de estudios sectoriales, *Conociendo la industria restaurantera, 2021, CANIRAC e INEGI.* (INEGI, 2019).

Otro aspecto relevante en la industria restaurantera es la rentabilidad que comparada con el total de la industria de servicios y la economía total es mayor, según las cifras recogidas por el INEGI en el censo económico del 2019 (ver figura 2). Por lo que es atractivo para los emprendedores el abrir un negocio relacionado con la comida por los altos márgenes de rentabilidad, aunque es cierto también que los negocios de comida permanecen en el mercado una corta temporada.

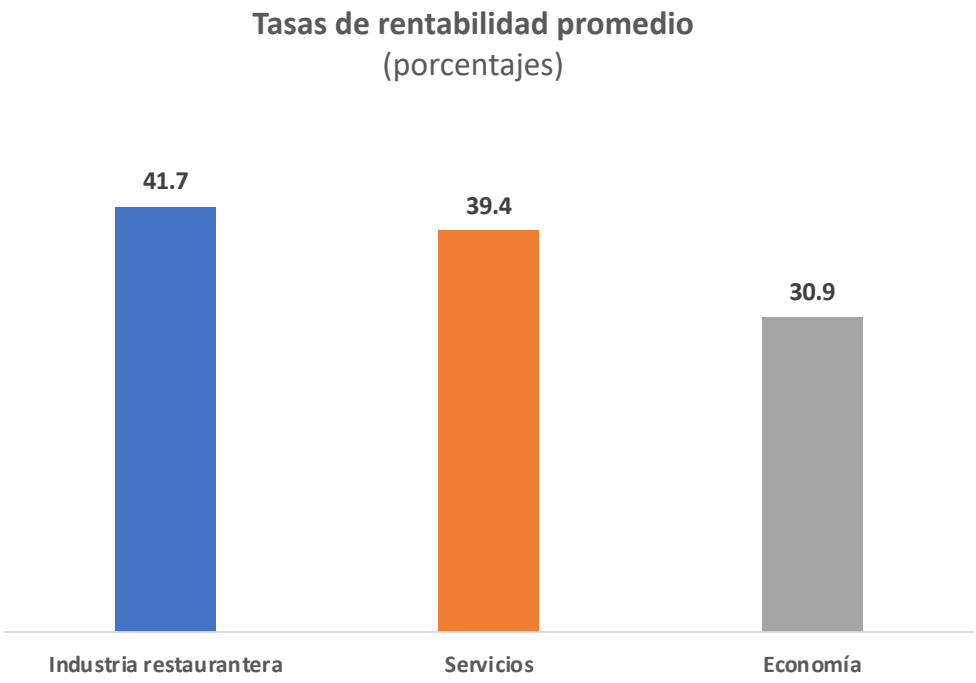


Figura 2. Gráfica de comparativo de tasas de rentabilidad promedio (porcentajes).

La importancia de la industria restaurantera se puede medir en relación con la aportación que hacen al PIB. En 2022, INEGI indica que la contribución la industria restaurantera fue de 1.019% y ocupó el lugar 28 de total de las actividades económicas del país. Asimismo, el crecimiento del PIB de la economía en 2022 fue del 3.06% mientras que para la industria restaurantera fue del 15.1%.

Otro aspecto que resaltar es que la industria restaurantera consume un porcentaje alto de insumos de origen nacional, lo que la convierte en un catalizador para otras industrias alimenticias y en consecuencia para la economía local y nacional. Por ello, la importancia de conservar una cadena de producción y aprovechamiento local para los restaurantes que permita insumos suficientes y constantes. El INEGI en 2019 indica que el 85.3% de

los insumos utilizados en la industria de restaurantes tiene origen nacional, comparado con la industria manufacturera que es del 52.7%, claramente se nota la dependencia de insumos nacionales (ver figura 3).

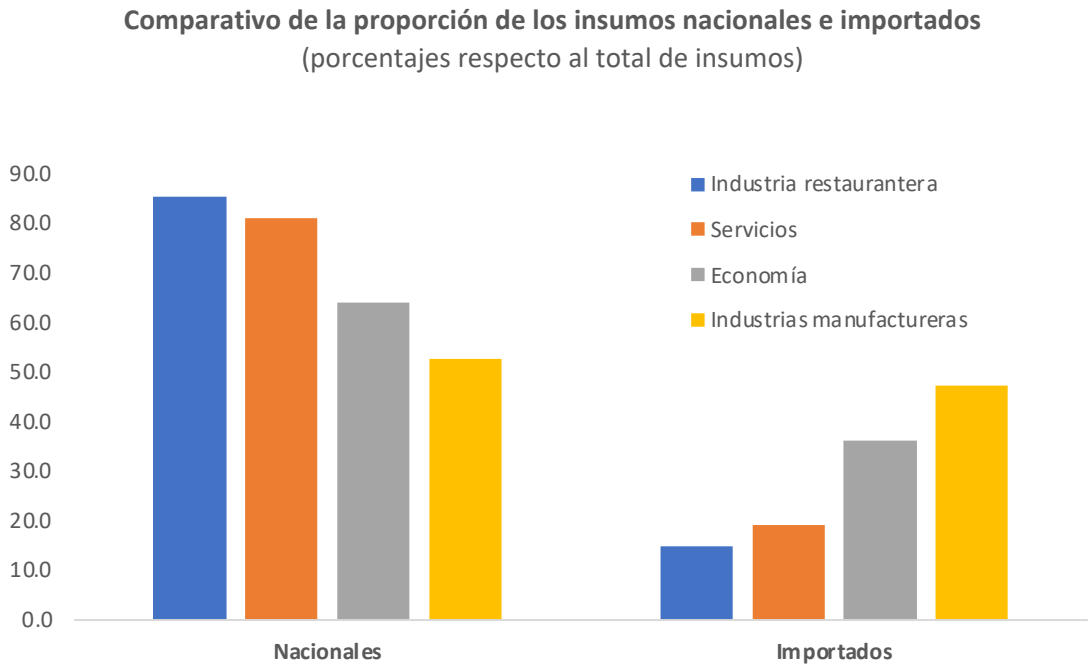


Figura 3. Gráfica comparativa de insumos

Nota: Tomado de INEGI (2019).

En cuanto a la participación de la industria restaurantera en el total de empleos se tiene que en 2018 fue del 7.5% de acuerdo con el INEGI. De acuerdo con el Censo económico del 2019 en la industria de restaurantes trabajan una proporción mayor de mujeres que de hombres, 55.8% de mujeres, es un porcentaje mayor incluso en relación con la industria de servicios (43% de mujeres) y de la economía en general (41.3% de mujeres). En la figura 4, se observa que la industria restaurantera ha incrementado el número de personas que emplea, en 2018 creció el 39%. Cabe mencionar que de 2003 al 2018 el número de personas ocupadas en la industria restaurantera creció en un 127%.



Figura 4. Gráfica de la proporción de personal ocupado en la industria restaurantera.

Por otro lado, de acuerdo con el Censo económico del 2019, Oaxaca representa el 4.9% de todas las unidades económicas a nivel nacional, y creció un 43% respecto al 2014, y aumentó 5 puntos porcentuales con respecto a la representación nacional. De este modo, Oaxaca ocupa el sexto lugar en unidades económicas y el décimo quinto en valores agregado censal bruto (INEGI, 2019).

Uno de los aspectos que influyen en la industria restaurantera es la formalidad de los negocios, el 72.4% de las unidades económicas de restaurantes son informales a nivel nacional y para el caso de Oaxaca es el 87%. El número de restaurantes que pagan impuestos y están debidamente regulados es mucho menor y ello hace que tengan algunas desventajas en costos, aunque a su vez se ha visto que tienen mayor permanencia en el tiempo aquellos que tienen un local establecido y reglamentado (INEGI, 2019).

En la figura 5, un aspecto a notar, es que el 36.6% del total de establecimientos de menos de 100 personas tienen como dueña a una mujer, lo que evidencia la participación de la mujer en la economía nacional.

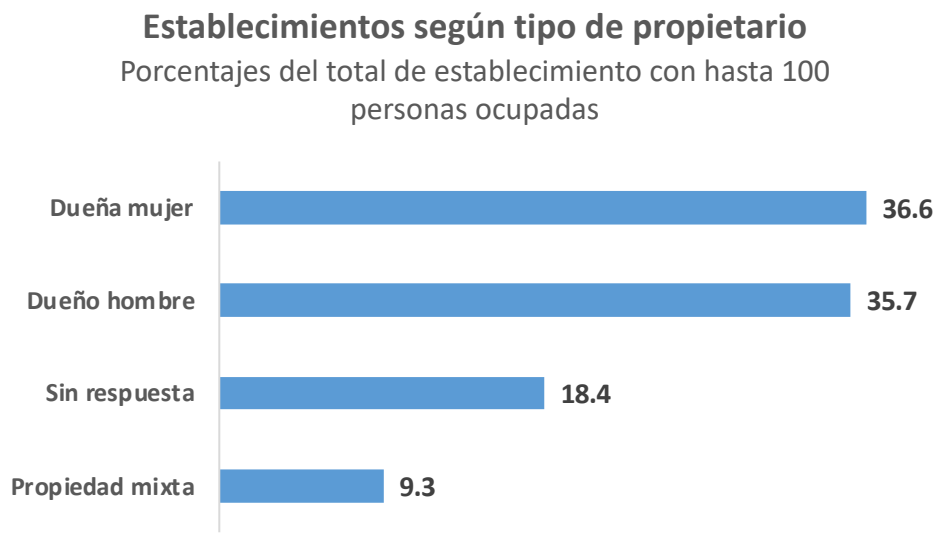


Figura 5. Establecimientos por tipo de propietario.

Oaxaca de Juárez es una ciudad que genera recursos económicos principalmente del turismo, por lo que es importante el desarrollo de estrategias que ayuden a los establecimientos a mejorar sus cifras de venta, atrayendo una mayor cantidad de clientes tanto nacionales como extranjeros. Actualmente, las redes sociales y las plataformas de recomendación permiten la interacción de personas de cualquier parte del mundo, por ello es habitual que previamente a un viaje laboral o turístico se consulten reseñas, opiniones de usuarios de redes sociales y así lograr integrar una agenda de visitas.

Problemática

El restaurante “El Escapulario” nació el 27 de marzo del 2002 con la idea de ser una cafetería en el centro de la ciudad de Oaxaca para ofrecer desayunos y comidas. Sin embargo, después de 6 meses de la apertura hubo un cambio de domicilio para volver a abrir las puertas el 13 de noviembre de 2002 en la calle de Manuel García Vigil 617, Ruta Independencia, Centro Oaxaca, que está a 350 metros del Templo de Santo Domingo de Guzmán, que es uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad de Oaxaca.

Su fundadora Esther Alonso García, originaria de San Pedro Cafetitlán, Oaxaca, laboró como administradora de una empresa de su familia en el estado de Jalisco donde atendía operaciones en Jalisco y Colima, teniendo a su cargo la administración en general, cuentas por cobrar, inventarios y nóminas. Después de ausentarse 9 años de Oaxaca, regresa y cambia la administración por la cocina. Tete (como le llaman sus clientes y amigos) trabajó en las cocinas de dos restaurantes reconocidos de Oaxaca y a pesar de contar con conocimientos limitados de cocina se empeñó en aprender y desarrollar sus propias recetas: “aprendí a cocinar viendo y apuntando los ingredientes de las recetas”; así fue como la curiosidad y las ganas de crecer la llevaron a aprender más recetas en pastas, pizzas y el manejo de una cocina como “Mayora”. Fue su hermana menor es quien la motivó para la creación de un negocio donde pudiera poner en práctica lo que había aprendido y se convirtiera en un patrimonio.

De esta manera surge “El Escapulario” inicialmente como una cafetería donde servirían alimentos como: enchiladas, chilaquiles, pastas, club sándwich, huevos en diferentes preparaciones. Con el paso del tiempo el Escapulario se ha convertido en un referente para la comida tradicional de Oaxaca, actualmente sus principales platillos son: Mole

negro, mole rojo, mole coloradito, mole verde, mole costeño de Chicatanas, mole amarillo, Zegueza, Chichilo, estofado verde, manchamanteles; sopas de: guías, de tortilla, de chepiles, crema de chapulines y otros platillos que han sido creación de Tete. El nombre “El Escapulario” hace referencia a la pieza que se conoce en la iglesia católica que une dos piezas de tela con imágenes religiosas, lo relacionaron con la ubicación previa que tuvieron y luego con la iglesia que es cercana a la actual ubicación.

La finalidad de Esther Alonso con la creación de El Escapulario es preservar la comida tradicional de Oaxaca y presentarla como una opción saludable, así como lograr que la gente local, turismo nacional y extranjero conozcan y disfruten de la gastronomía tradicional de Oaxaca y que se transmita por generaciones

Actualmente el personal está integrado por 4 personas: una colaboradora que atiende las mesas, ayuda con la preparación de bebidas y lava trastes y tres personas encargadas de cocinar (Tete, su tía y su sobrino). El restaurante actualmente cuenta con 9 mesas que ofrecen un espacio para 36 comensales.

Los principales comensales del Escapulario son extranjeros según indica la dueña: 8 de cada 10 clientes son turistas extranjeros y los 2 restantes turistas nacionales. En cuanto a las ventas se incrementan en las llamadas “temporadas altas” del turismo en: diciembre-enero, marzo-abril por vacaciones de semana santa, junio-julio por la festividad de Guelaguetza y noviembre por la festividad de día de muertos. El restaurante está abierto todo el año, pero es evidente la variación de clientes con las temporadas vacacionales.

En este sentido cabe señalar que los clientes de “El Escapulario” son principalmente dirigidos por recomendaciones de otros clientes, de boca en boca, por las opiniones de

los clientes en redes sociales principalmente en Tripadvisor y Google. A pesar de que tienen una fanpage en Facebook no tiene una gran cantidad de seguidores o recomendaciones.

Una de las principales preocupaciones de Tete es el respeto a las tradiciones y a la difusión equivocada de los platillos, pues a pesar de que se ha difundido la comida tradicional oaxaqueña no se respetan en todos los casos las recetas originales de los pueblos tradicionales, lo que provoca que la composición de los platillos sea errónea.

Con base en lo presentado se plantea generar un plan de comunicación basado en las recomendaciones que permita un mejor posicionamiento atrayendo un mayor número de clientes apoyado en la mejora de los actuales medios y agregar algunas actividades centradas en actividades de marketing digital.

Marco teórico

Posicionamiento

Kotler define el posicionamiento como: “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (Kotler & Keller, 2012).

De esta forma, lograr un adecuado posicionamiento de marca permitiría a los negocios desarrollar una estrategia de marketing apropiada para comunicar la esencia de la marca y lograr que los diferentes públicos meta obtengan una idea clara del objetivo del negocio. Existen dos elementos relevantes a conocer para establecer el posicionamiento de un negocio que son:

a) Los puntos de diferencia que se definen como: “atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente, y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en otra marca competidora” (Kotler & Keller, 2012).
b) Los puntos de paridad que se conceptualizan como: “las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca, sino que, de hecho, pueden ser compartidas con otras marcas. Este tipo de asociaciones se presentan en dos formas básicas: puntos de paridad de la categoría y puntos de paridad competitivos” (Kotler & Keller, 2012)

En tanto que, para Lamb, Hair y MacDaniel (2011) se deben considerar las siguientes bases para el posicionamiento:

- Atributo, un producto se asocia con una característica o beneficio para el cliente
- Precio y calidad, esta base para el posicionamiento puede hacer hincapié en el precio alto como una señal de calidad o en el precio bajo como un indicativo de valor
- Uso o aplicación, el énfasis en el uso o aplicaciones puede ser un modificado de posición o un producto entre los compradores. Es decir, para que es utilizado un producto, ya sea único o como complemento.
- Usuarios del producto, se enfoca la personalidad del tipo de usuario una empresa puede atraer clientes de mayor edad o clientes más jóvenes dependiendo el tipo de producto que se trate.
- Clase de producto, el objetivo es posicionar el producto según se relaciona con una categoría en particular.

- Competidor, este tipo de posicionamiento es el más común buscando diferenciarse de los competidores
- Emoción, se enfoca en la forma en la que el producto hace sentir a los clientes

Para las empresas es relevante el posicionamiento porque han reconocido varias ventajas al hacer un buen trabajo con sus principales fortalezas y dándolas a conocer con sus diferentes públicos meta. Por su parte, José Luis Ibáñez y Roberto Manzano del IE Business School (2008) indican que las principales ventajas de un buen posicionamiento se resumen en:

- Facilita la elección del producto al implicar una diferenciación respecto a la promesa comercial de la compañía.
- Supone una utilidad adicional para el consumidor, ya que ve ampliada sus opciones de elección.
- Proporciona un incremento en el valor de la marca, a través de cualquiera de las vías que componen este valor. Ayuda aumentar el conocimiento de la marca y facilita una imagen más clara de ésta.
- Permite organizar todas las estrategias y actividades de marketing a partir de una base común, marcando el camino a seguir para todos los elementos del marketing mix.
- Supone, a través de la generación de valor de una marca, una mayor productividad de la inversión en marketing, y consecuentemente, una mayor facilidad de traducir está en participación de mercado y rentabilidad. (págs. 3-4).

En ocasiones las empresas con el interés de diferenciarse pueden cometer algunos errores en su posicionamiento, como lo comentan Ibáñez y Manzano (2008):

- Infraposicionamiento: imagen sin relevancia en la mente del consumidor, teniendo este una idea imprecisa del producto que no se asocia a nada en especial. No aportan ningún atributo, beneficio o valor diferencial.
- Sobreposicionamiento: percepción excesivamente reduccionista y estrecha en cuanto a los beneficios que aporta el producto. Se centra en elementos marginales o no relevantes.
- Posicionamiento confuso: como imagen poco clara de lo que el producto aporta, resultado de la comunicación sobre varios ejes o del cambio frecuente en la propuesta que la marca ha realizado al consumidor.
- Posicionamiento dudoso: resultado del escepticismo del consumidor sobre los beneficios que el producto aporta. (pág. 4)

En la industria restaurantera que es un mercado altamente competido, un elemento básico para sobresalir es el posicionamiento que un restaurante puede lograr entre sus consumidores. Debido a que los consumidores o comensales acuden a un restaurante para adquirir una experiencia relevante a sus paladares y satisfacer sus necesidades primarias de alimentación. Por lo que un restaurante disfrute un posicionamiento adecuado y claro respecto a lo que va a transmitir a sus comensales será de gran utilidad para lograr el boca-boca requerido tanto vía personal como digital.

Marketing de recomendación

Cuando los consumidores reconocen una necesidad, buscan información referente al producto, servicio, empresa, personajes o lugar que pueda ayudar a satisfacer tal necesidad. Con base en el tipo de producto, la búsqueda de información ocuparé mayor o menor tiempo.

Salomon (2008) menciona de dos tipos de búsquedas de información por parte de los consumidores: a) Búsqueda previa a la compra y b) búsqueda continua. En la primera el consumidor está interesado en datos cuando tiene la necesidad inmediata y en la segunda, el consumidor está en una constante búsqueda y aprendizaje para estar enterado de las novedades.

Para ambas se recurre al entorno, a las fuentes de datos internas o externas, que brindan datos relevantes para tomar decisiones. Estas búsquedas llevan a consultar a familiares o amigos cercanos y actualmente con la propagación de las redes sociales se recurre a los miembros de éstas para obtener opiniones y tomar decisiones.

El concepto de marketing de boca en boca o marketing de recomendación es utilizado por la inmediatez de las redes sociales y la globalización de los medios que las personas pueden obtener opiniones de personas en cualquier parte del mundo. Kottler (2012) en señala que el método de publicidad de boca en boca “suele darse de manera natural con poca publicidad, pero también puede ser gestionado y facilitado.” Asimismo, que “es particularmente eficaz para los negocios pequeños, con los cuales los clientes pueden sentir una relación más personal”.

De esta forma, los negocios pequeños pueden ser los más privilegiados con el boca en boca y las redes sociales, ya que con una baja o nula inversión directa pueden lograr resultados interesantes. Pero también existe la posibilidad que la información que comparten los usuarios sea negativa basada en su experiencia con el establecimiento.

Customer Advocacy

El concepto “Customer Advocacy” da origen al “Advocacy marketing” o marketing de recomendación. En este sentido advocacy marketing se define como: “una estrategia de marketing que nace con el objetivo de generar una recomendación de un consumidor sobre una empresa, marca, servicio o producto. El ruido positivo sobre una marca favorece la imagen corporativa y, al mismo tiempo, un ambiente o unos comentarios negativos sobre una empresa pueden provocar una crisis inmediata” (Bello, 2021). Algunos de los beneficios que con lleva son:

- Hay una mayor posibilidad de lograr la venta, debido a que los clientes llegan a los negocios con una idea conciente de los beneficios y enfocados con las recomendaciones recibidas.
- Es rentable, se requiere una inversión menor que los medios de publicidad tradicionales.
- Los clientes son una forma de promoción de la marca, ayudan a difundir mensajes positivos (como mensajes negativos) y son una fuente confiable de información para otros clientes.
- A través del boca a boca se incrementa el reconocimiento y popularidad de las marcas de una manera orgánica
- Es una estrategia que da resultados al corto y largo plazo

Marketing digital

El marketing digital indica: cualquier método de marketing realizado a través de dispositivos electrónicos que utilizan algún tipo de computadora, incluidos los esfuerzos

de marketing en línea realizados en Internet. De este modo, durante el proceso de marketing digital, la empresa puede aprovechar los sitios web, los motores de búsqueda, los blogs, las redes sociales, los videos, el correo electrónico y canales similares para llegar a los clientes (American Marketing Association, 2023).

Algunos beneficios que se han identificado al emplear marketing digital son (American Marketing Association, 2023):

- Las acciones pueden tener un alcance global
- Costo bajo
- Retorno de inversión con relativa facilidad de medición
- Enfocar los esfuerzos a grupos objetivos específicos basados en la geografía
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Conexión inmediata con los clientes
- Construcción de relaciones e interacción

El marketing digital para los restaurantes se ha vuelto es cada vez más importante y puede abarcar desde una cocina económica, puestos ambulantes hasta la más alta cocina de restaurantes reconocidos, y es precisamente por la comunicación de sus comensales y la inmediatez de los medios que se pueden atraer más clientes. Es así, como las redes sociales han convertido en una de las herramientas más poderosas para el marketing digital y los restaurantes, ya que a través de las fotos, recomendaciones y videos es que se pueden mantener relaciones positivas entre los clientes.

Sin dejar de lado que, el servicio y los alimentos de gran calidad son elementos relevantes para los restaurantes y provocarán que los comensales decidan volver y

recomendar al lugar, generando clientes satisfechos que redituarán en recomendaciones y más clientes. Así, un cliente satisfecho puede ser animado para compartir su experiencia en sus redes sociales o sitios de reseñas y así dar a conocer sus opiniones en beneficio de los restaurantes.

De esta forma, cuando un restaurante integra estrategias de marketing de recomendación y marketing digital podrá lograr un aumento en su presencia en línea y por consecuencia llegar a una cantidad mayor de comensales y posibles clientes.

Algunas herramientas del marketing digital que ayudan al marketing de recomendación son:

- Redes sociales
- Comunidades y foros online
- Blogs
- Mapas y herramientas de navegación

Herramientas de marketing de recomendación

Enseguida se presentan algunas de las herramientas que actualmente se emplean para obtener recomendaciones o reseñas para restaurantes y en el turismo que pueden ser de utilidad.

1. Tripadvisor. De acuerdo con el sitio web de Tripadvisor (2023) se describe como la plataforma de viajes más grande del mundo, ayuda a que 463 millones de viajeros cada mes hagan de cada viaje su mejor viaje. Viajeros de todo el mundo usan el sitio y la aplicación de Tripadvisor para consultar más de 859 millones de opiniones y comentarios sobre 8,6 millones de alojamientos, restaurantes,

experiencias, aerolíneas y cruceros. Ya sea que estén planificando un viaje o ya estén en uno, los viajeros eligen Tripadvisor para comparar precios bajos de hoteles, vuelos y cruceros, reservar tours y atracciones populares, así como también para reservar mesas en excelentes restaurantes. Tripadvisor, el mejor compañero de viajes, se encuentra disponible en 49 mercados y en 28 idiomas.

En la plataforma Tripadvisor además de las reseñas que los usuarios pueden realizar tiene opciones de publicidad en su página, así como otros elementos que permiten impulsar los negocios, algunos de ellos son:

- Tarjetas de negocio
- Insertos para los menús
- Etiquetas
- Menús y folletos
- Artículos con códigos QR
- Banners retractiles para mesas
- Posters y otra papelería
- Tripadvisor para empresas que ofrece otro paquete de soluciones para los negocios que desean invertir en publicidad en el sitio y la app.

2. Google maps. De acuerdo con la agencia de estrategia digital Arimetrics (2023), define a Google maps como una “herramienta de búsqueda de ubicaciones que permite geolocalizar un punto concreto, calcular rutas, encontrar los lugares de interés más cercanos o ver la apariencia de un lugar a pie de calle a través de Google Street View”. Fue desarrollada en 2005, inicialmente para Internet Explorer y Mozilla Firefox en PC. Sin embargo, su uso se ha generalizado de la mano de

los smartphones y ha sido entonces cuando ha pasado a convertirse en un elemento fundamental para hacer SEO local.

Google maps tiene un apartado para negocios, donde el dueño de un establecimiento puede agregar información de horario, datos de contacto, fotografías; manteniendo así actualizada la ficha del negocio y permitiendo que algún usuario haga una búsqueda en la zona y pueda acceder al negocio. Google my business, es una herramienta gratuita de Google, “Sirve para que pequeñas, medianas y grandes empresas administren la información que aparece en los resultados de Búsqueda de Google y de Google” (Arroba System, 2023).

Google my business, permite al usuario:

- Crear publicaciones, ofertas y eventos
- Responder opiniones
- Enviar y recibir mensajes directos
- Publicar respuestas a las preguntas frecuentes de los usuarios
- Lograr una interacción inmediata con los posibles clientes
- Acceso a estadísticas sobre las opiniones, reservas y demás información útil para el negocio

3. Foursquare. Es una red social en la que los usuarios comparten información a tiempo real sobre los lugares que frecuentan. Al realizar el check-in, los usuarios en sus smartphones, con GPS, se registran en un lugar y comparten con sus amigos opiniones, consejos o recomendaciones. (Redacción E3, 2021).

   El funcionamiento de Foursquare es básico, para poder hacer uso de esta red social el negocio debe darse de alta y agregar los datos del establecimiento,

dando oportunidad a los visitantes de registrar su visita y agregar un comentario u opinión del lugar. Esta red social agrega un toque lúdico ya que crea una competencia con tu red acerca del número de lugares visitados. Una vez que te anuncias en Foursquare, se cobra una comisión si alguno de los usuarios interactúa con el anuncio y busca la información del establecimiento. La posibilidad que brinda Foursquare es que llega a la segmentación adecuada.

Estrategias de marketing

Por lo que respecta a las estrategias de marketing se considera que: “consiste en el estilo y el método empleados para crear oportunidades de venta. Sirve para comunicar y posicionar los productos y servicios de una empresa, y se traduce en líneas operativas que permiten llegar a un mercado meta por los canales idóneos” (Hubspot, 2023; INEGI, 2019).

La estrategia de marketing consiste en los pasos específicos que comercialmente se siguen en una empresa o un negocio, con la única finalidad de dar a conocer sus productos y como consecuencia generar una venta. Entonces, es a partir del posicionamiento que se despliega una estrategia para consolidar la imagen de un negocio o empresa.

Para Elena Bello (2021) la estrategia de marketing de recomendación debe contener dos canales principalmente que les permitirá a los negocios crecer en visibilidad, estos dos elementos son:

- Medios pagados: incluye campañas de publicidad, anuncios, menciones en redes sociales, contenido creado por influencers, etc.

- Medios propios: el contenido que crea la empresa o negocio para dar a conocer sus productos o servicios y lograr la venta. Lo que publican los negocios en perfiles de redes sociales, blogs, páginas web, etc.

Adicionalmente José Pozo Mateo (2023) en la web el viaje del cliente menciona cinco técnicas para aplicar en la estrategia de marketing de recomendación se enlistan:

a) Anima a los clientes a escribir reseñas. Con las diferentes plataformas o aplicaciones que actualmente existen, es relevante para los negocios poder incentivar a los clientes escribir sus propias reseñas y dejar sus opiniones, preferentemente que sean objetivas y que puedan ayudar a otros usuarios a llegar al negocio. Existe el riesgo, que las opiniones también sean negativas por lo que, los negocios o empresas deben poner un especial énfasis para que la experiencia del usuario o cliente sea lo más positiva posible.
b) Promueve contenido generado por el usuario. Algunos negocios han desarrollado estrategias de comunicación donde incentivan a través de beneficios y concursos a los usuarios para subir a sus redes sociales contenido, videos, fotos, etc. Este tipo de concursos no en todos los casos son beneficiosos, sobre todo si el negocio no cuenta con una estrategia de redes sociales que permita un retorno de inversión adecuado.
c) Crea un programa de recomendación. Algunos clientes les gustan recibir algo a cambio por las recomendaciones que generan en sus redes sociales, por ejemplo, un descuento o un producto gratis a cambio de subir contenido a sus redes sociales. En algunos casos este tipo de acciones genera recompensas para los

negocios, es de vital importancia evaluar hasta donde el negocio es está en posibilidades de afrontar este tipo de gastos.

d) Responde a las consultas de los clientes lo más rápido posible. Es la inmediatez en las redes sociales y los medios de comunicación, los usuarios o clientes buscan que los negocios le respondan casi de manera inmediata, sin embargo, esto no todas las ocasiones posibles, se recomienda que se atienda en el menor tiempo posible ya sea en redes sociales o de manera presencial a los clientes en relación con sus dudas sobre el establecimiento.
e) Ofrece un servicio al cliente amigable. Experiencia positiva que tenga el cliente tanto en las redes sociales como al visitar el establecimiento será fundamental para que pueda compartir una reseña o una opinión positiva, por ello se recomienda que todo el personal está capacitado o concientizado de la importancia del trato amable y amigable a los clientes actuales y potenciales.

Considerando la finalidad de este trabajo, el enfoque que se seguirá es una estrategia de marketing de recomendación para un restaurante de comida tradicional en Oaxaca de Juárez, por ello es necesario establecer las bases que intervienen en la estrategia de acuerdo con los diferentes enfoques y de esta manera definir la más adecuada para El Escapulario.

Metodología

Es un estudio de tipo cualitativo debido a la información que se recopiló del restaurante de comida tradicional El Escapulario ubicado en la ciudad de Oaxaca de Juárez, y buscó comprender y profundizar en las acciones más adecuadas para llevar a cabo estrategias de marketing de recomendación en el ambiente digitales que mejoren el posicionamiento

y genere flujo de clientes. La investigación es descriptiva, ya que se busca determinar las características más relevantes para el posicionamiento de marca y que permita tener una propuesta final con estrategias de marketing de recomendación. En ese sentido, se utilizó el estudio de caso considerando la triangulación para la recopilación de información se realizaron entrevista semiestructurada con la dueña de El Escapulario y entrevistas con el personal que labora en el restaurante, así como una recolección de documentos y materiales de: a) los libros de visitas que desde hace algunos años mantiene el restaurante donde sus visitantes dejan sus reseñas y b) información de datos de la red en relación con las opiniones y recomendaciones de los comensales.

Resultados

A partir de los datos obtenidos en los instrumentos se relaciona la información con las dos categorías de análisis: posicionamiento y estrategia de marketing de recomendación. Considerando tres fuentes para cada categoría de análisis, se busca triangular la información y con ello validar la información arrojada por cada instrumento y de esta manera obtener una visión confiable y creíble de los resultados.

Categoría de análisis	Observación con participación pasiva a clientes	Bitácoras de servicio	Entrevista semiestructurada con personal
Posicionamiento	• **Reacciones a los alimentos y servicio:** o Reconocen el buen servicio o Sabores esquistos y poco comunes o Satisfacción por el servicio y comida local o Buen sabor de alimentos o Comida muy rica o Comentan que volverán para probar más platillos o Comida deliciosa o Agradecen la amabilidad • **Platillos que reconocen y piden de la carta como principales:** o Chilles rellenos en salsa de naranja o Degustación de moles o Tacos de tasajo o Comal oaxaqueño o Sopa de guías	• **Atributos que reconocen del restaurante**. o Buen servicio o Comida autentica Oaxaqueña o Deliciosa comida o Servicio amable o Gran experiencia o El mejor lugar o Sabor de hogar o Comida con amor o Comida tradicional o Muy rico • **Atributos que reconocen de la comida**. o Mole: el más delicioso, es perfecto, es el mejor, muy rico, favorito de todo Oaxaca, el mejor que hemos probado, es maravilloso, sabor tradicional o Toda la comida deliciosa o Comida muy rica o Mole negro: el mejor, delicioso, el mejor que he probado, muy rico, increíble, riquísimo.	• **Atributos del restaurante:** o Los visitantes llegan por recomendación o Visitan el lugar por la reputación de la comida y la cocinera o Los platillos favoritos de los comensales son los chiles en salsa de naranja, mole negro, sopa de tortilla. o Tres palabras que relaciona con el Escapulario son: Sabor, cariño y hogar. • **Posicionamiento:** o Los comensales sienten que visitan la casa de una abuela o una tía y se sienten contentos con ello o Los comensales suelen repetir la visita una vez que prueban los platillos o Lo más atractivo que tienen para ofrecer es el sabor de los platillos y el cariño con lo que lo preparan. • **Emociones:** o La cocina oaxaqueña es muy hermosa en general, llena de sabores, colores, recuerdos, siempre hace pensar en la

Categoría de análisis	Observación con participación pasiva a clientes	Bitácoras de servicio	Entrevista semiestructurada con personal
	○ Mole negro ○ Manchamanteles ○ Tlayuda de tasajo ○ Sopa de tortilla ○ Zegueza	○ Degustación de moles: deliciosos, lo más rico del menú, impresionante, excelente, increíbles, lo mejor, espectacular. ○ Tlayuda: muy rico, deliciosa. ○ Sopa de tortilla: fantástica, excelente, lo mejor, riquísimo, delicioso, la mejor de mi vida. ○ Chiles rellenos: estupendos, buenísimos, fabulosos. ○ Sopa de guías: deliciosa, la mejor de la ciudad, muy buena, excelente. ○ Manchamanteles: increíble, gran descubrimiento, delicioso. ○ Comida excelente	persona que prepara los alimentos, y es bonito creer que fue la madre, abuela o tía de quien los consume. ○ El Escapulario despierta emociones que hacen recordar a seres queridos.

Categoría de análisis	Entrevista semiestructurada con dueña	Redes sociales competidores	Observación con participación pasiva a competidores
Estrategias de marketing de recomendación	○ **Publicidad pagada y no pagada**, han tenido participación en reportajes de televisión en canal 11 y canal 22 para hablar del restaurante y los platillos tradicionales que preparan. Han contratado la participación en revista impresa por varios años, publican un anuncio promocionando el restaurante en 4 publicaciones al año ○ **Redes sociales**, el restaurante cuenta con perfil en Instagram y Facebook, aunque no se utilizan mucho. No hay definición de contenidos ni periodicidad, suben información relevante del restaurante. No hay parámetro de medición. ○ **Plataformas de recomendación**, Tripadvisor es la principal plataforma que genera clientes, sin embargo, no se han hecho esfuerzos para enriquecer el perfil o generar interacción. Google maps y recomendaciones de clientes sería la segunda opción.	○ **Publicidad pagada y no pagada**, en ninguno de los dos restaurantes visitados se observó publicidad y en redes sociales tampoco se observa. En las calles de Oaxaca y revistas no aparecen ambos lugares. ○ **Redes sociales**, Catedral y quince letras cuentan con redes sociales, aunque sus mensajes no están totalmente orientados a sus públicos ya que no hay un hilo conductor definido, solo publicaciones de eventos o acciones aisladas. ○ **Plataformas de recomendación**, En el ranking de tripadvisor el mejor situado es El Escapulario (9), seguido de Catedral (12) y finalmente Quince letras (14). En Google maps Quince letras tiene la mayor cantidad de opiniones (4,074) y una calificación de 4.5 al igual que Catedral (2,974 opiniones), El Escapulario tiene 4.4 con 721 opiniones s sería la segunda opción. ○ **Comunicación con clientes**, hay un buen nivel de opiniones de cada	○ **Publicidad pagada y no pagada**, en ninguno de los restaurantes competidores se observa publicidad, por su parte Celia Florian cocinera de las Quince letras tiene una amplia participación en eventos donde promociona su restaurante. ○ **Plataformas de recomendación**, solo en la carta de quince letras están nombradas las redes sociales, pero no hay ninguna invitación para seguirlos o recomendarlos

Categoría de análisis	Entrevista semiestructurada con dueña	Redes sociales competidores	Observación con participación pasiva a competidores
	○ **Comunicación con clientes**, no suele haber interacción en redes sociales con los clientes; regularmente son los mismos clientes quienes responden a las preguntas de otros seguidores.	restaurante, aunque no tienen interacción con las preguntas o comentarios de los comensales.	○ **Comunicación con clientes**, en sitio el personal es variable; en Quince letras son amables y hacen recomendaciones de los platillos, mientras que en Catedral es amable y muy serios, hay personas jóvenes atendiendo mesas y no hacen mucha conversación con los comensales.

Conclusiones

El desarrollo de este trabajo permite responder a la pregunta de investigación ¿Cómo desarrollar una estrategia de marketing de recomendación para mejorar el posicionamiento de un restaurante de comida tradicional en la ciudad de Oaxaca de Juárez?

Es a través de identificar el posicionamiento del restaurante considerando los elementos de: i) la atención y alimentos, ii) los diferenciales respecto a otros restaurantes, iii) tipo de estrategia de posicionamiento, iv) elementos positivos y negativos en relación a la marca, v) origen de clientes y recomendaciones, vi) ventajas que reconocen los comensales y vii) emociones que genera el restaurante, que se determinó utilizar la estrategia de marketing de recomendación con el método de publicidad de boca en boca dado que se da de manera orgánica y se basa en la experiencia de los comensales. Por lo cual se propone incluir en el desarrollo de la estrategia de marketing de recomendación: i) los medios de comunicación físicos y digitales (pagados y no pagados que tiene el restaurante), ii) los medios propios y contenido que genera el restaurante, iii) las redes sociales y herramientas de recomendación empleadas, iv) tamaño de comunidades en redes sociales, v) los tipos de mensajes en redes sociales, vi) la participación de usuarios en recomendaciones, vii) la asignación de responsables de redes sociales y comunicación, y viii) las técnicas aplicadas para lograr recomendaciones para el restaurante: interacciones, tiempo de respuesta, numero de reseñas generadas.

Con base en lo anterior, la estrategia de marketing de recomendación ha sido ampliamente utilizada durante mucho tiempo, se le conoce también como publicidad de boca en boca, recomendaciones boca oreja y es como una persona a través de su

experiencia, puede influir en otros para que consuman un producto o adquieran un servicio; con los avances en la comunicación, estas recomendaciones se han multiplicado, gracias a las redes sociales y a las plataformas de recomendación que existen actualmente en Internet, es así que una persona del otro lado del mundo, buscando visitar un lugar, puede conocer los principales atractivos y por consecuencia definir los restaurantes o los platillos que pueden degustar en su visita.

Adicionalmente se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La ciudad de Oaxaca se caracteriza porque el turismo es uno de los motores de su economía, por tanto, la competencia entre restaurantes es alta, de ahí la necesidad de diferenciarse y lograr ubicarse entre los más relevantes para aumentar el número de visitantes. El posicionamiento que los restaurantes logren transmitir y desarrollar en su entorno, resulta fundamental para que pueda desarrollarse una estrategia de marketing de recomendación.

Los clientes por naturaleza buscan información para elegir y tomar una decisión en relación con los productos o servicios que van a adquirir, de ahí que es importante la disponibilidad de información, tanto técnica como opiniones que puedan existir de usuarios que han tenido la oportunidad de disfrutar tales productos o servicios. La estrategia de recomendación ha sido ampliamente utilizada durante mucho tiempo, se le conoce también como publicidad de boca en boca, recomendaciones boca oreja y es como una persona a través de su experiencia, puede influir en otros para que consuman un producto o adquieran un servicio; con los avances en la comunicación, estas recomendaciones se han multiplicado, gracias a las redes sociales y a las plataformas de recomendación que existen actualmente en Internet, es así que una persona del otro

lado del mundo, buscando visitar un lugar, puede conocer los principales atractivos y por consecuencia definir los restaurantes o los platillos que pueden degustar en su visita.

Una estrategia de recomendación cuenta con dos variantes: la comunicación o publicidad pagada y la no pagada, la mezcla entre estas puede dar como resultado una comunicación multiplicada en medios digitales, evidentemente, los contenidos y mensajes se tienen que definir previamente, buscando así lograr un posicionamiento adecuado y enfocado a lograr los resultados que se esperan. De igual manera se tienen que elegir las redes sociales o las plataformas de recomendación más adecuadas y que hagan un sentido total con la estrategia que la empresa, en este caso, El Escapulario esté buscando y le beneficie más para obtener comensales.

Hay dos elementos que el autor considera importantes en la definición de una estrategia de marketing de recomendación para mejorar el posicionamiento de un restaurante de comida tradicional en la ciudad de Oaxaca de Juárez, el primero es el la propuesta de valor que el restaurante busca transmitir a sus colaboradores y por consecuencia a sus visitantes, con esto lograr las recomendaciones adecuadas en las plataformas digitales, y el segundo elemento es la invitación a sus visitantes a recomendar el restaurante, es decir, mostrar que se cuentan con los canales adecuados para dar a conocer sus experiencias.

Al tener clara la propuesta de valor que se quiere transmitir y comunicarla a sus colaboradores le permiten a El Escapulario enfocar sus esfuerzos y captar nuevos visitantes con una inversión mínima. De igual forma se evita tener un posicionamiento confuso como ha sucedido en los últimos años.

Al seleccionar las plataformas de recomendación y las redes sociales que serán empleadas en la estrategia de recomendación, es fundamental tener claro lo que se comunicará en cada una, de esta manera, los mensajes serán dirigidos claramente a los auditorios en tono idioma y sentido adecuado.

Aunque en la industria restaurantera existen premios, revistas especializadas, programas, influencers, etc, los comentarios de los visitantes que hacen directamente en las plataformas sin que sean totalmente influenciados o pagados hacen que parezcan más auténticos y den mayor confianza para decidir visitarlo. Resulta interesante poder participar en algunos de las publicaciones pagadas para diversificar la comunicación y ampliar los públicos.

Con la presente investigación, se identificaron que El Escapulario cuenta con gran aprecio entre sus visitantes, no sólo por el buen servicio y sus platillos, sino por la experiencia que viven al visitarlo y aún sin solicitar la recomendación la han hecho en plataformas como Tripadvisor o redes sociales como Facebook.

Este tipo de estrategias presenta diferentes ventajas para los emprendedores, ya que facilita la comunicación entre sus visitantes y con ello genera información que permita la elección de nuevos visitantes a este establecimiento. También representa una forma de comunicación a bajo costo, ya que son los mismos visitantes, quienes comunican sus experiencias y transmiten sus recomendaciones, no sólo a sus conocidos, sino a cualquier persona que pueda buscar información en medios digitales. Un mensaje adecuado y dirigido a un grupo de enfoque específico, permitirá que el posicionamiento sea mucho más efectivo, y con ello ubicarse entre los primeros lugares de recomendación para otras personas.

La comunicación que emprenda el Escapulario es fundamental enfocarse en los dos tipos de visitantes que tienen (nacionales y extranjeros) y dirigir esfuerzos a ambos.

Es cierto que ninguna estrategia infalible, sin embargo, enfocar los esfuerzos de comunicación y recomendación tiene una alta probabilidad de generar más visitantes al restaurante, vale la pena para futuras investigaciones se puedan hacer mediciones a lo largo del tiempo de cuales redes sociales o plataformas generan un mayor volumen de nuevos visitantes y así evaluar el impacto de los mensajes que se han transmitido.

Referencias

American Marketing Association (AMA). (31 de Mayo de 2023). *Definitions of Marketing*. Obtenido de American Marketing Association (AMA): https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

American Marketing Association. (18 de Mayo de 2023). *Digital Marketing*. Obtenido de American Marketing Association: https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/

Arimetrics. (01 de Junio de 2023). *Glosario-digital/google-maps*. Obtenido de Arimetrics: https://www.arimetrics.com/

Arroba System. (01 de Junio de 2023). *Google Mi Negocio: Cómo poner mi negocio en Google Maps*. Obtenido de Arroba System: https://arrobasystem.com/blogs/blog/google-mi-negocio-como-poner-mi-negocio-en-google-maps

Bello, E. (26 de Agosto de 2021). Qué es el Advocacy Marketing y el poder de las recomendaciones. Obtenido de MARKETING ESTRATÉGICO: https://www.iebschool.com/blog/advocacy-marketing-estrategico/

Hubspot. (24 de Marzo de 2023). Estrategias de marketing. Obtenido de Hubspot: https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing

Ibáñez , J. L., & Manzano, R. (2008). POSICIONAMIENTO: ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING. Madrid: Departamento de Publicaciones del IE .

INEGI. (2019). Censo económico. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía | Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos condimentados. (2021). Conociendo la industria restaurantera. México: INEGI.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson Educación de México.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & Mcdaniel, C. (2011). Marketing 11e. México: Cengage Learning.

Pozo Mateo, J. (2 de Julio de 2023). Marketing de recomendación ¿Cómo hacer que tus clientes recomienden tu marca? Obtenido de El viaje del cliente: https://elviajedelcliente.com/marketing-de-recomendacion/

Redacción E3. (09 de Abril de 2021). Foursquare, el aliado para promocionar tu empresa. Obtenido de Economía 3 Información para el liderazgo: https://economia3.com/la-red-social-para-las-empresas-es-foursquare/#:~:text=Foursquare%20es%20una%20red%20social,amigos%20opiniones%2C%20consejos%20o%20recomendaciones.

Salomon, M. R. (2008). Comportamiento del consumidor. México: Pearson Educación de México .

Tripadvisor. (01 de Junio de 2023). *Acerca de Tripadvisor*. Obtenido de Tripadvisor: https://tripadvisor.mediaroom.com/mx-about-us

UNESCO. Patrimonio cultural inmaterial. (25 de Septiembre de 2023). La cocina tradicional mexicana: Una cultura comunitaria, ancestral y viva y el paradigma de Michoacán. Obtenido de UNESCO. Patrimonio cultural inmaterial: https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400

Villanueva, J., & Armelini, G. (2007). El boca oreja electrónico:¿Qué sabemos de esta poderosa herramienta del marketing? Barcelona: E-business Center PwC & IESE.

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Modelo de intervención para el fortalecimiento emprendedor desde la universidad: diseño, implementación y aprendizajes de la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN

Enfoque Temático-Analítico: MiPyMEs y Empresa Familiar

Categoría: Proyecto aplicado

Gabriel González Correa
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-9430-8677
Nacionalidad: chilena
Correo electrónico: gabriel.gonzalez@gmail.com
Institución de adscripción: Universidad Central de Chile

Mathias Alocilla Medina
Nacionalidad: chilena
Correo electrónico: mathias.alocilla@alumnos.ucentral.cl
Institución de adscripción: Universidad Central de Chile

Javiera Bouyer Sarmiento
Nacionalidad: chilenos
Correo electrónico: javiera.bouyer@alumnos.ucentral.cl
Institución de adscripción: Universidad Central de Chile

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Modelo de intervención para el fortalecimiento emprendedor desde la universidad: diseño, implementación y aprendizajes de la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN

Resumen

Esta ponencia sistematiza la experiencia de la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN, iniciativa universitaria orientada a fortalecer el desarrollo emprendedor de la comunidad universitaria y de su entorno. La experiencia articula atención a usuarios, apoyo en postulaciones a fondos públicos, programas formativos, vinculación con municipios, una plataforma de investigación y una clínica contable-tributaria. El trabajo adopta la modalidad de proyecto aplicado y utiliza un estudio de caso documental de alcance descriptivo-analítico, basado en la presentación institucional del proyecto, sus registros agregados de actividad, su ciclo operativo y la planificación 2026. Los resultados muestran un modelo de intervención interorganizacional que conecta a la universidad con el Centro de Negocios SERCOTEC La Florida, la Municipalidad de Santiago, Hub Santiago y otros actores. Durante 2025 se reportaron 77 atenciones a personas emprendedoras y cinco postulaciones a fondos públicos; el 80% de las personas atendidas fueron mujeres. Además, se desarrolló un programa de Economía Plateada con 20 participantes y una Academia de Mujeres Emprendedoras con 75 participantes. La sistematización identifica como fortalezas la diversificación del portafolio, la existencia de un ciclo de atención acotado y la incorporación de públicos diferenciados. También revela desafíos de trazabilidad, evaluación de resultados, formalización de la gobernanza y medición de efectos. Se propone una matriz de evaluación y una hoja de ruta para consolidar el modelo como dispositivo estable de vinculación universidad-territorio y aprendizaje organizacional.

Palabras clave: emprendimiento; vinculación universidad-territorio; intervención organizacional; gobernanza colaborativa; formación emprendedora.

1. Introducción

Las universidades latinoamericanas han ampliado progresivamente sus funciones más allá de la docencia y la investigación, incorporando formas de vinculación con el entorno que buscan responder a problemas productivos, sociales y territoriales. Dentro de este movimiento, el acompañamiento a personas emprendedoras constituye un espacio especialmente relevante, porque conecta conocimientos académicos con necesidades concretas de gestión, comercialización, formalización, acceso a financiamiento y uso de herramientas digitales. Sin embargo, la existencia de actividades aisladas no garantiza por sí misma la conformación de un modelo de intervención. Para que una iniciativa universitaria produzca valor público y aprendizaje institucional debe articular actores, ordenar procesos, definir responsabilidades, documentar resultados y generar mecanismos de retroalimentación.

La Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN se presenta como una iniciativa estratégica que busca fortalecer el desarrollo emprendedor de la comunidad universitaria y de su entorno. Su población objetivo incluye personas derivadas por el Centro de Negocios SERCOTEC La Florida, vecinos y vecinas de la comuna de Santiago y miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Central. La propuesta integra seis líneas de actividad: atención a usuarios, Programa Economía Plateada, Academia de Mujeres Emprendedoras, vinculación con municipios, plataforma de investigación y Clínica Contable Tributaria (Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN, 2026). Esta combinación permite observar la Oficina no solo como un servicio de asesoría, sino como un dispositivo organizacional que vincula formación, apoyo técnico, extensión universitaria e investigación aplicada.

El interés analítico de la experiencia reside en su carácter interorganizacional. La Oficina no opera de manera aislada: recibe personas usuarias desde un centro de negocios público, desarrolla acciones en colaboración con instancias municipales, proyecta redes de mentoría y articula capacidades docentes y estudiantiles. En consecuencia, su funcionamiento depende tanto de recursos internos de la universidad como de acuerdos, flujos de información y expectativas compartidas con organizaciones externas. Esta característica vuelve pertinente examinar la experiencia desde la intervención organizacional y la gobernanza colaborativa.

La ponencia tiene como propósito sistematizar el diseño, la implementación y los aprendizajes iniciales de la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN. Se busca reconstruir su lógica de funcionamiento, describir sus principales productos, identificar fortalezas y tensiones, y proponer criterios para su consolidación. El análisis se restringe a la evidencia disponible en la presentación institucional y, por lo tanto, no constituye una evaluación de impacto. Su contribución consiste en convertir información operativa dispersa en una narrativa analítica que permita discutir el proyecto, comunicarlo y orientar su mejora.

1.1. Pregunta orientadora y objetivos

Pregunta orientadora: ¿Cómo se organiza y qué aprendizajes produce la implementación de un modelo universitario de atención, formación y articulación institucional para el fortalecimiento de personas emprendedoras?

Objetivo general: Sistematizar la experiencia de implementación de la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN, analizando su diseño organizacional, su portafolio de

servicios, sus relaciones interorganizacionales, los resultados reportados y los desafíos para su consolidación.

Objetivos específicos:

- Describir la configuración de la Oficina, sus públicos objetivo y sus principales líneas de acción.
- Reconstruir el ciclo de atención y la articulación con las instituciones colaboradoras.
- Organizar los resultados reportados para 2025 y la planificación de proyectos para 2026.
- Identificar fortalezas, vacíos de información y desafíos de gestión y evaluación.
- Proponer una matriz de seguimiento y una hoja de ruta para fortalecer la sostenibilidad del modelo.

2. Descripción del Proyecto Aplicado

La Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN es definida por su propia documentación como una iniciativa estratégica de la Facultad de Economía, Gobierno y Comunicaciones orientada a fortalecer el desarrollo emprendedor de la comunidad universitaria y de su entorno. La formulación combina una orientación interna —dirigida a estudiantes, docentes y otros integrantes de la universidad— con una orientación territorial, expresada en la atención de personas derivadas por instituciones públicas y de habitantes de la comuna de Santiago.

El proyecto se organiza mediante un portafolio que reúne servicios directos, programas formativos, articulación institucional y generación de conocimiento. La atención a usuarios y el apoyo a postulaciones responden a necesidades inmediatas de los

emprendimientos. Los programas de Economía Plateada y Academia de Mujeres Emprendedoras introducen una segmentación por ciclo vital y género. La vinculación con municipios y con SERCOTEC conecta la capacidad universitaria con políticas y servicios públicos. La Clínica Contable Tributaria aborda requerimientos especializados, mientras que la plataforma de investigación y el apoyo a docencia permiten transformar la experiencia en insumos académicos.

Esta arquitectura sugiere una lógica de intervención escalonada. En un primer nivel se reciben y diagnostican necesidades. En un segundo nivel se entregan orientaciones, informes, formación o asesoría especializada. En un tercer nivel se articulan redes, mentorías e instituciones. Finalmente, existe la posibilidad de producir conocimiento a partir de la experiencia. La presentación institucional no formaliza esta secuencia como teoría de cambio; no obstante, la organización de sus componentes permite reconstruirla como hipótesis de funcionamiento.

Componente	Función principal	Público o vínculo asociado
Atención a usuarios	Recepción, análisis de necesidades, elaboración de informes y devolución de resultados.	Personas emprendedoras derivadas por SERCOTEC, comunidad territorial y universitaria.
Postulación a fondos públicos	Apoyo técnico para preparar postulaciones y organizar antecedentes.	Personas emprendedoras con oportunidades de financiamiento público.
Programa Economía Plateada	Formación en alfabetización digital, marketing, modelo de negocios y costos.	Personas emprendedoras vinculadas a la economía plateada y territorios colaboradores.
Academia de Mujeres Emprendedoras	Formación integral en liderazgo, definición del negocio, digitalización, comercialización, crecimiento y formalización.	Mujeres emprendedoras.

Componente	Función principal	Público o vínculo asociado
Vinculación con municipios	Diseño y ejecución de talleres y programas en colaboración con actores municipales.	Municipalidad de Santiago, Hub Santiago y comunidades locales.
Plataforma de investigación y apoyo a docencia	Uso académico de la experiencia, producción de información y apoyo a procesos formativos.	Docentes, estudiantes e investigadores.
Clínica Contable Tributaria	Talleres y asesoría especializada en materias contables y tributarias.	Personas emprendedoras que requieren formalización y orientación técnica.

Fuente: elaboración propia a partir de Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

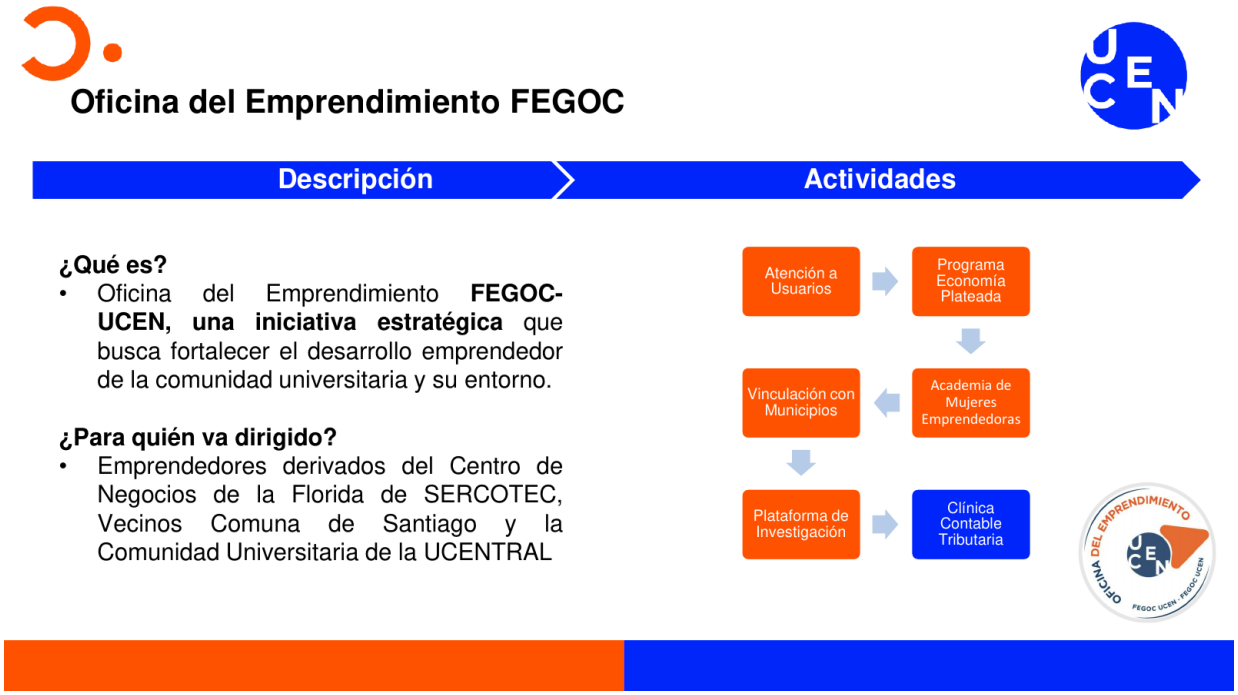


Figura 1. Descripción y líneas de actividad de la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN.

Fuente: Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

3. Marco conceptual propuesto para el análisis

3.1. Universidad emprendedora y vinculación con el entorno

El concepto de universidad emprendedora describe una institución capaz de movilizar conocimiento, redes y recursos para contribuir a la innovación y al desarrollo

económico y social. Esta perspectiva no reduce el emprendimiento a la creación de empresas; también considera la capacidad institucional de relacionarse con actores públicos, productivos y comunitarios. Etzkowitz y Leydesdorff (2000) proponen que la innovación surge de interacciones dinámicas entre universidad, gobierno e industria. Desde esta mirada, las fronteras organizacionales se vuelven más porosas y aparecen estructuras híbridas destinadas a traducir conocimientos entre sectores.

La Oficina del Emprendimiento puede interpretarse como una estructura de interfaz. Recibe demandas originadas fuera de la universidad, las convierte en problemas susceptibles de asesoría o formación y moviliza capacidades internas para responder. A la vez, la interacción con personas emprendedoras ofrece a estudiantes y docentes oportunidades de aprendizaje situado. Audretsch (2014) sostiene que la universidad contemporánea puede actuar como plataforma de una sociedad emprendedora cuando favorece la circulación de conocimiento y la generación de capacidades en su entorno. El valor de una oficina universitaria, por tanto, depende de su capacidad de conectar y no solo de ejecutar actividades.

Esta función de interfaz exige equilibrio. Una iniciativa universitaria debe responder a necesidades reales sin transformarse en un servicio desarticulado de la docencia y la investigación. También debe evitar que la vinculación se reduzca a eventos puntuales sin continuidad. La inclusión de una plataforma de investigación, apoyo a docencia y una red de mentores en la planificación de la Oficina muestra una intención de integrar las misiones universitarias. El desafío consiste en convertir esa intención en procedimientos, indicadores y responsabilidades estables.

3.2. Gobernanza colaborativa y redes interorganizacionales

La gobernanza colaborativa se refiere a procesos en los que organizaciones públicas, privadas y sociales participan en decisiones o acciones compartidas para abordar problemas que ninguna podría resolver de forma suficiente por sí sola. Ansell y Gash (2008) destacan que la colaboración depende de condiciones iniciales, diseño institucional, liderazgo facilitador y construcción de confianza. Bryson, Crosby y Stone (2015) agregan que las colaboraciones intersectoriales requieren acuerdos sobre propósito, estructura, responsabilidades, legitimidad y evaluación.

La experiencia analizada incluye relaciones con SERCOTEC, Municipalidad de Santiago, Hub Santiago y potencialmente PRODEMU. Cada actor aporta recursos diferentes: acceso a usuarios, conocimiento territorial, infraestructura, legitimidad pública, especialización técnica o capacidad formativa. Sin embargo, la mera presencia de logos o actividades conjuntas no permite conocer el grado de formalización de los acuerdos. Para evaluar la gobernanza es necesario precisar quién deriva participantes, quién define contenidos, quién financia, quién resguarda datos, quién responde por los productos y cómo se toman decisiones ante contingencias.

Provan y Kenis (2008) distinguen distintas formas de gobernanza de redes, desde redes gobernadas por sus participantes hasta organizaciones administrativas específicamente creadas para coordinarlas. La Oficina podría evolucionar hacia un rol de coordinación de red si formaliza protocolos de derivación, calendarios, estándares de atención y mecanismos de retroalimentación. Ese rol no implica centralizar todas las decisiones, sino asegurar que los vínculos produzcan continuidad y aprendizaje.

3.3. Intervención organizacional y aprendizaje

Una intervención organizacional no se limita a introducir una solución técnica. Supone construir un diagnóstico, definir una secuencia de acciones, involucrar a actores relevantes, observar efectos y ajustar el diseño. En proyectos aplicados, la intervención adquiere valor académico cuando hace explícitas sus decisiones, documenta tensiones y produce aprendizajes transferibles. Argyris y Schön (1978) distinguen entre ajustes que corrigen errores sin modificar supuestos y aprendizajes que permiten revisar las reglas que orientan la acción. Esta distinción es útil para la Oficina: aumentar el número de atenciones sería un ajuste operativo, mientras que revisar el modelo de derivación o la segmentación de servicios constituiría un aprendizaje de segundo orden.

La presentación institucional muestra una secuencia de dos semanas para la atención de usuarios. Esta secuencia ofrece una base para estandarizar el servicio, pero debe convivir con la diversidad de necesidades. Algunos casos pueden resolverse mediante un informe breve; otros requerirán derivación, mentoría o asesoría especializada. El aprendizaje organizacional depende de registrar esas diferencias y evitar que la estandarización borre la complejidad de los casos.

Desde esta perspectiva, la sistematización cumple una doble función. Primero, comunica la experiencia hacia el congreso y otras instituciones. Segundo, ayuda a la propia Oficina a observar su modelo, identificar vacíos y proponer mejoras. El documento no presenta la iniciativa como un modelo cerrado, sino como una experiencia en construcción que puede fortalecerse mediante evidencia.

4. Metodología de Sistematización

El trabajo utiliza un diseño cualitativo de estudio de caso documental. El caso está constituido por la Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN y su despliegue durante 2025 y 2026. El estudio de caso resulta pertinente porque permite analizar una experiencia contemporánea en su contexto organizacional, integrando información sobre actores, procesos, productos y decisiones (Yin, 2018). La finalidad no es generalizar estadísticamente, sino producir una comprensión analítica del modelo de intervención.

El corpus disponible está compuesto por la presentación institucional de la Oficina del Emprendimiento, fechada el 1 de junio de 2026. El material incluye: definición y población objetivo; líneas de actividad; resultados agregados de atención durante 2025; descripción del ciclo de atención; contenidos y número de participantes de dos programas formativos; proyectos y colaboraciones previstas para 2026; planificación mensual; registros fotográficos de actividades; y una propuesta de colaboración. La información fue reorganizada en categorías analíticas para reconstruir el funcionamiento del proyecto.

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas. En la primera se realizó una extracción descriptiva, conservando las denominaciones y cifras de la fuente. En la segunda se construyó un mapa de componentes, actores y flujos. En la tercera se interpretó la experiencia mediante conceptos de universidad emprendedora, gobernanza colaborativa, redes e intervención organizacional. En la cuarta se elaboró una propuesta de evaluación y mejora. Para evitar sobreinterpretaciones, se

distinguieron tres tipos de afirmaciones: datos reportados por la Oficina, inferencias analíticas derivadas de la organización de esos datos y recomendaciones formuladas por los autores.

El análisis presenta limitaciones relevantes. No se tuvo acceso a fichas individuales, informes entregados a usuarios, encuestas de satisfacción, resultados de postulaciones, registros de asistencia desagregados, costos, horas de dedicación ni entrevistas con participantes o instituciones asociadas. Tampoco se dispone de una línea de base que permita comparar cambios en conocimientos, formalización, ventas o sostenibilidad de los emprendimientos. Por ello, las cifras se interpretan como productos de actividad y no como indicadores de impacto.

Dimensión	Preguntas de análisis	Evidencia disponible
Diseño	¿Qué problema aborda? ¿A quiénes se dirige? ¿Qué componentes incluye?	Descripción institucional, públicos y líneas de actividad.
Proceso	¿Cómo se atiende a usuarios? ¿Qué secuencia y actores participan?	Diagrama del ciclo de atención y relaciones con SERCOTEC.
Productos	¿Qué atenciones, postulaciones y programas se reportan?	Cifras agregadas 2025 y número de asistentes.
Articulación	¿Qué instituciones colaboran y qué acciones se proyectan?	Láminas de proyectos 2026 y propuesta de colaboración.
Aprendizajes	¿Qué fortalezas y vacíos se observan?	Interpretación documental y contraste conceptual.
Proyección	¿Qué mecanismos permitirían consolidar y evaluar el modelo?	Matriz de indicadores y hoja de ruta propuesta.

Fuente: elaboración propia.

5. Resultados De La Sistematización

5.1. Un portafolio que combina atención, formación y articulación

El primer hallazgo es la amplitud funcional de la Oficina. La iniciativa no se concentra en una única prestación, sino que integra atención individual, apoyo a financiamiento, formación, asesoría especializada, vinculación territorial, investigación y docencia. Esta amplitud ofrece la posibilidad de responder a necesidades diversas y construir trayectorias de acompañamiento. Una persona puede ingresar por una derivación de SERCOTEC, recibir un diagnóstico, participar en un taller, acceder a apoyo contable y eventualmente integrarse a una red de mentoría.

Al mismo tiempo, la diversificación introduce un riesgo de dispersión. Cada componente requiere competencias, tiempos, alianzas e indicadores distintos. La atención de casos demanda capacidad diagnóstica; los programas formativos requieren diseño curricular y seguimiento; la clínica contable necesita resguardos profesionales; la investigación exige protocolos de datos y ética. La consolidación del proyecto dependerá de clarificar cuáles servicios constituyen el núcleo permanente, cuáles se activan por convenio y cuáles se encuentran en fase piloto.

5.2. Ciclo de atención de dos semanas

La documentación presenta un ciclo de atención organizado en dos semanas. El proceso comienza con una atención remota el martes de la primera semana. Entre miércoles y jueves se elabora un informe. El martes de la segunda semana se envía un informe preliminar al Centro de Negocios SERCOTEC. Posteriormente se presentan los

resultados a las personas usuarias y se remite el informe final. La secuencia muestra un flujo de ida y vuelta entre la Oficina, la institución derivadora y la persona atendida.

Este diseño tiene varias fortalezas. Define plazos, evita que la asesoría quede abierta indefinidamente, incorpora revisión institucional y culmina con una devolución. También ofrece oportunidades de aprendizaje para estudiantes, porque convierte la atención en un producto escrito y discutible. No obstante, el diagrama no explicita criterios de ingreso, responsables por etapa, protocolos de confidencialidad, mecanismos de consentimiento, causales de derivación ni procedimientos para casos que exceden el plazo. Estos elementos son necesarios para transformar un flujo visual en un procedimiento operativo robusto.

Momento	Actividad reportada	Producto o vínculo
Martes, semana 1	Atención remota a usuarios.	Levantamiento inicial de necesidades.
Miércoles-jueves, semana 1	Elaboración de informes.	Documento técnico preliminar.
Martes, semana 2	Envío de informe preliminar al Centro de Negocios SERCOTEC.	Retroalimentación con institución derivadora.
Jueves, semana 2	Presentación de resultados a usuarios.	Devolución y explicación de recomendaciones.
Cierre	Envío de informe final a usuarios.	Producto final de la atención.

Fuente: elaboración propia a partir de Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

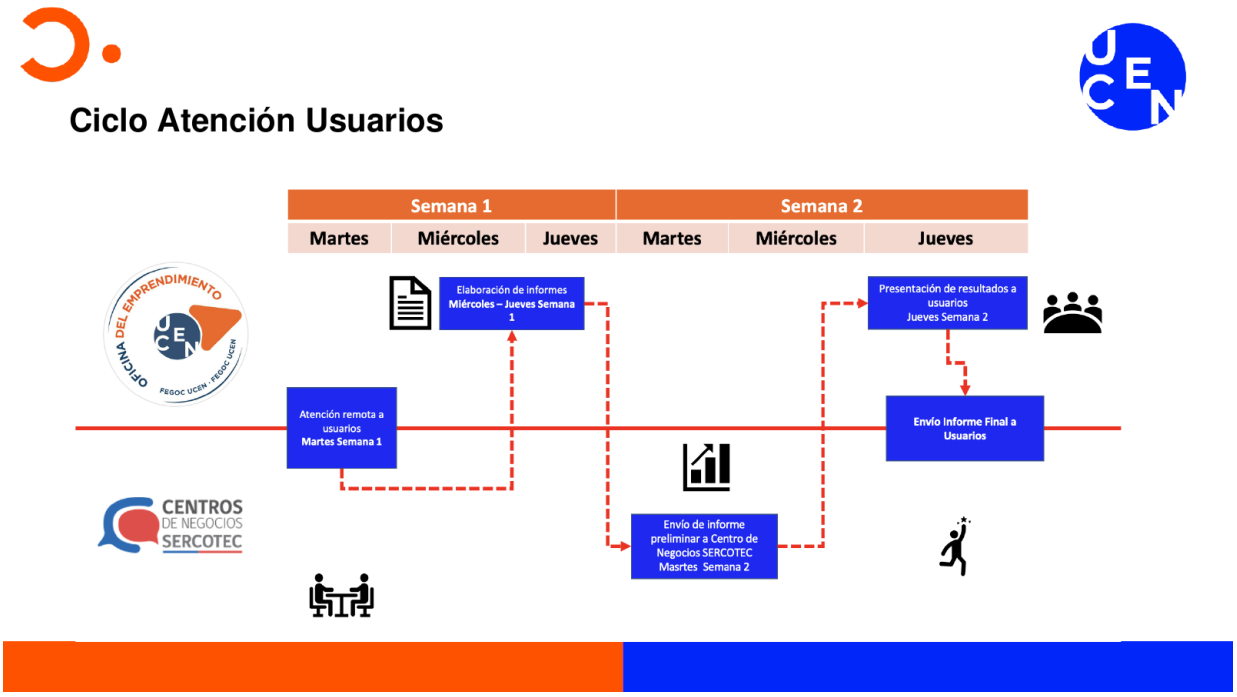


Figura 2. Ciclo de atención a usuarios presentado por la Oficina.
Fuente: Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

5.3. Productos reportados durante 2025

Durante 2025 la Oficina reporta 77 atenciones a personas emprendedoras y cinco postulaciones a fondos públicos. La cifra permite observar un volumen inicial de operación y evidencia que el servicio incluyó tanto acompañamiento general como acciones específicas de financiamiento. Sin embargo, la presentación no informa cuántas personas únicas fueron atendidas, cuántas atenciones recibió cada una, qué tipo de necesidades fueron abordadas ni cuál fue el resultado de las postulaciones.

El 80% de las personas atendidas fueron mujeres. Este dato confirma la relevancia de incorporar una perspectiva de género en el diseño del servicio, no solo mediante una academia específica, sino también en horarios, modalidades, contenidos, acceso a redes y seguimiento. La lámina asocia un 35% con los rubros alimentación, servicios

profesionales y artesanías, pero no desagrega cómo se distribuye ese porcentaje ni si corresponde a la suma de los tres sectores. La ambigüedad muestra la necesidad de definir categorías y notas metodológicas en los reportes futuros.

Indicador 2025	Resultado reportado	Observación analítica
Atenciones a emprendedores	77	No se especifica si corresponde a personas únicas o a eventos de atención.
Postulaciones a fondos públicos	5	No se informa adjudicación, monto solicitado ni etapa del proceso.
Participación de mujeres	80%	Sugiere una demanda predominantemente femenina y justifica estrategias diferenciadas.
Rubros destacados	35% asociado a alimentación, servicios profesionales y artesanías	La fuente no desagrega la composición exacta del porcentaje.

Fuente: Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

5.4. Programas formativos: segmentación y pertinencia

La oferta formativa de 2025 incluye dos programas diferenciados. El Programa Economía Plateada reunió a 20 personas emprendedoras de la comuna de La Granja y abordó alfabetización digital, marketing digital, modelo de negocios y perfil de cliente, además de costos y análisis contable. La selección de contenidos responde a necesidades prácticas frecuentes y combina competencias digitales con herramientas de gestión.

La Academia de Mujeres Emprendedoras alcanzó 75 participantes. Su itinerario de nueve sesiones abarcó liderazgo y oportunidades para las mujeres en Chile, definición del negocio, mentalidad empresarial, negocios digitales, nuevas economías, comercialización, venta, crecimiento, formalización y experiencias inspiradoras. La amplitud temática muestra una concepción integral del emprendimiento, que incluye

dimensiones subjetivas, comerciales y estratégicas. No obstante, la fuente no informa duración de las sesiones, metodología, asistencia efectiva, evaluación de aprendizaje ni continuidad posterior.

Programa	Participación reportada	Contenidos principales	Potencial de mejora
Economía Plateada	20 emprendedores de La Granja	Alfabetización digital; marketing digital; modelo de negocios y perfil de cliente; costos y análisis contable.	Incorporar diagnóstico inicial, evaluación de competencias y seguimiento de aplicación.
Academia de Mujeres Emprendedoras	75 emprendedoras	Liderazgo, definición del negocio, mentalidad empresarial, digitalización, nuevas economías, comercialización, ventas, crecimiento, formalización y referentes.	Registrar asistencia, resultados por módulo, redes generadas y cambios en formalización o comercialización.

Fuente: elaboración propia a partir de Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

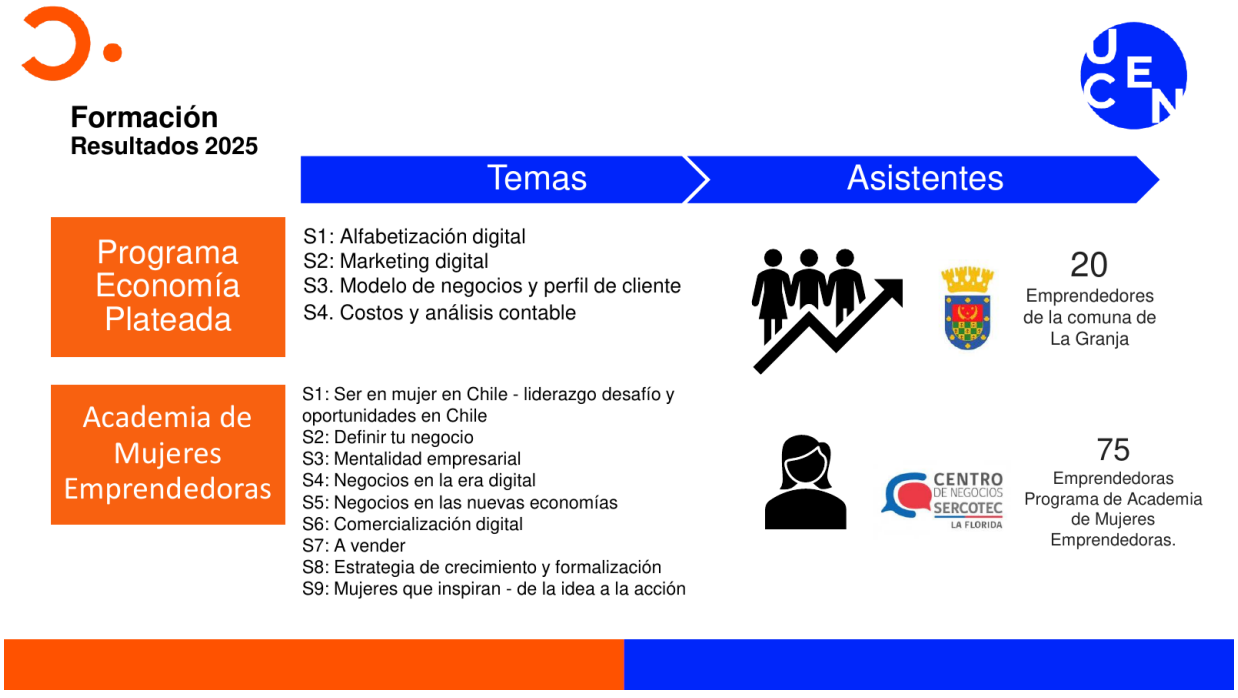


Figura 3. Programas formativos y participación reportada durante 2025.

Fuente: Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

5.5. Colaboraciones y proyectos planificados para 2026

La planificación 2026 profundiza el carácter interorganizacional. Con el Centro de Negocios SERCOTEC La Florida se proyectan atención a usuarios y apoyo a postulaciones a fondos públicos. Con la Municipalidad de Santiago y Hub Santiago se consideran talleres en Barrio Bulnes, Academia de Mujeres Emprendedoras y Programa Economía Plateada. Desde la propia Oficina se proyectan una Red de Mentores y apoyo a investigación y docencia. La Clínica Contable Tributaria contempla talleres y asesoría.

La distribución mensual muestra una estrategia de continuidad combinada con acciones intensivas. La atención a usuarios aparece programada desde marzo hasta diciembre. Las postulaciones a fondos se concentran en meses específicos, coherentes con ventanas de convocatorias. Los talleres de Barrio Bulnes se ubican en abril y mayo; el Programa Economía Plateada entre junio y agosto; la Red de Mentores entre junio y noviembre; el apoyo a investigación y docencia en dos ciclos; y la Clínica Contable Tributaria entre abril y diciembre. Esta planificación permite anticipar cargas de trabajo, aunque no informa número esperado de participantes, responsables ni recursos por línea.

Institución o unidad	Proyecto 2026	Periodo aproximado según planificación
Centro de Negocios SERCOTEC La Florida	Atención a usuarios	Marzo-diciembre.
Centro de Negocios SERCOTEC La Florida	Postulación a fondos públicos	Ventanas en mayo, agosto y noviembre.
Municipalidad de Santiago / Hub Santiago	Talleres Barrio Bulnes	Abril-mayo.

Institución o unidad	Proyecto 2026	Periodo aproximado según planificación
Municipalidad de Santiago / Hub Santiago	Programa Economía Plateada	Junio-agosto.
Oficina del Emprendimiento	Red de Mentores	Junio-noviembre.
Oficina del Emprendimiento	Apoyo a investigación y docencia	Mayo-julio y octubre-diciembre.
Clínica Contable Tributaria	Talleres y asesoría	Abril-diciembre.

Fuente: reconstrucción a partir del cronograma visual de Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

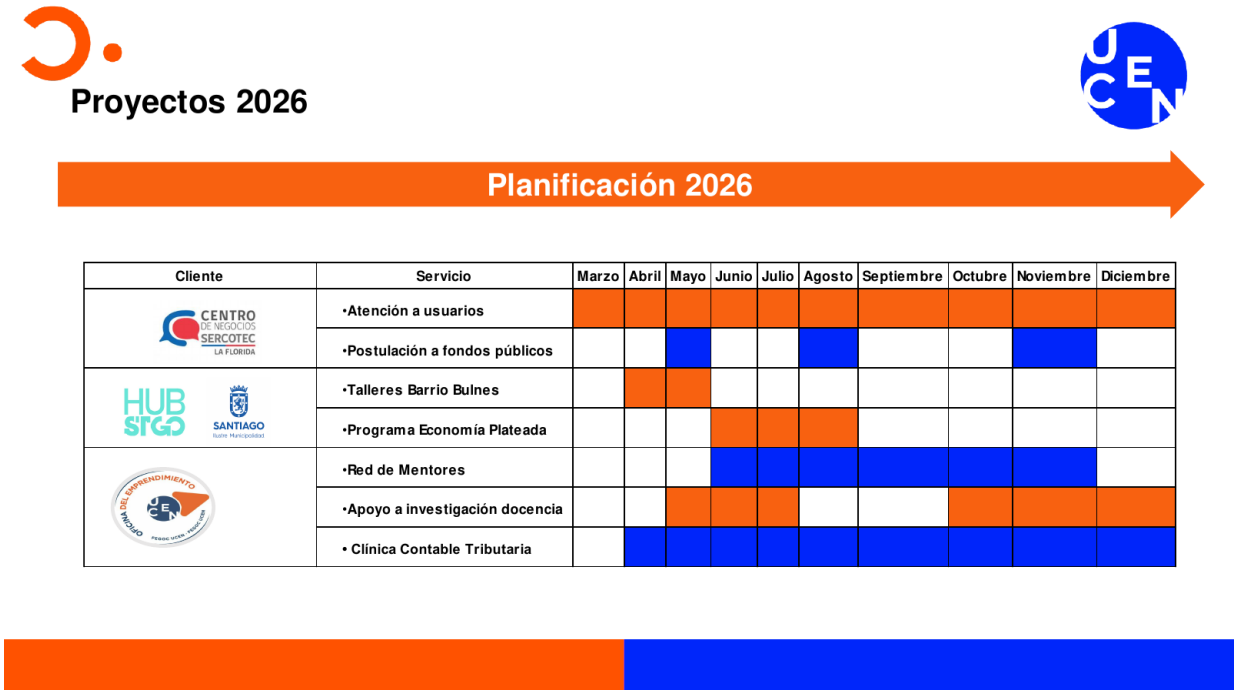


Figura 4. Planificación 2026 de servicios y proyectos.

Fuente: Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

5.6. Evidencia de implementación

La presentación incorpora registros fotográficos de actividades realizadas en septiembre y octubre de 2025 y del Taller Barrio Bulnes en abril de 2026. Las imágenes muestran sesiones presenciales en salas con computadores, exposiciones ante grupos y actividades de vinculación. Este material respalda la ejecución de actividades y

permite observar diversidad de formatos. Sin embargo, las fotografías no sustituyen registros sistemáticos de participación, contenidos, satisfacción o resultados.

Para futuras sistematizaciones sería conveniente acompañar cada evidencia visual con fecha, nombre de la actividad, objetivo, número de asistentes, institución responsable y autorización para uso de imagen. Esto aumentaría la trazabilidad y facilitaría la elaboración de informes institucionales y publicaciones académicas.



Figura 5. Registros de talleres de Economía Plateada y Academia de Mujeres Emprendedoras, 2025.
Fuente: Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).



Figura 6. Registro del Taller Barrio Bulnes, abril de 2026.
Fuente: Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN (2026).

6. Discusión: Fortalezas, Tensiones Y Aprendizajes

6.1. Fortalezas del modelo

Articulación de misiones universitarias. La Oficina combina vinculación con el entorno, formación, apoyo a docencia e investigación. Esta integración permite que la experiencia territorial alimente procesos académicos y que las capacidades universitarias se traduzcan en servicios concretos.

Portafolio diversificado. La coexistencia de atención individual, programas formativos y asesoría especializada permite responder a necesidades heterogéneas. También crea posibilidades de derivación interna y acompañamiento progresivo.

Vinculación interorganizacional. Las relaciones con SERCOTEC, municipalidad y Hub Santiago amplían el alcance territorial y facilitan el acceso a públicos que la universidad difícilmente captaría por sí sola.

Enfoque diferencial. La presencia de una Academia de Mujeres Emprendedoras y un Programa de Economía Plateada reconoce que las necesidades emprendedoras varían según género, trayectoria y ciclo vital.

Ciclo de atención definido. La secuencia de dos semanas establece hitos y productos. Esta característica favorece la coordinación, la supervisión y la comunicación de expectativas.

Continuidad temporal. La planificación de actividades a lo largo de 2026 indica una intención de superar el formato de evento aislado y construir una oferta sostenida.

6.2. Tensiones y vacíos de información

La principal tensión se encuentra entre amplitud y capacidad de gestión. Un portafolio extenso puede incrementar la pertinencia, pero también fragmentar esfuerzos si no existen prioridades, responsables y recursos diferenciados. La documentación no permite saber si la Oficina cuenta con un equipo permanente, si las tareas dependen de asignaturas o voluntariado estudiantil, ni cómo se distribuyen las responsabilidades entre docentes y socios externos.

La segunda tensión es evaluativa. Los resultados presentados corresponden fundamentalmente a conteos de atenciones, postulaciones y asistentes. Estos datos son necesarios, pero insuficientes para conocer calidad, pertinencia o efectos. Una

evaluación más robusta debería observar satisfacción, aprendizaje, aplicación de recomendaciones, acceso a financiamiento, formalización, ventas, sostenibilidad y fortalecimiento de redes. No todos estos indicadores deben atribuirse directamente a la Oficina, pero pueden seguirse como resultados asociados.

La tercera tensión se relaciona con la gobernanza. Las colaboraciones aparecen nombradas, pero no se especifican compromisos, flujos de datos, propiedad de productos, criterios de comunicación ni mecanismos de resolución de problemas. La estabilidad del modelo exige pasar de una coordinación basada principalmente en relaciones personales a acuerdos institucionales documentados.

La cuarta tensión corresponde a la protección de datos y ética. La atención a personas emprendedoras puede involucrar información financiera, tributaria, comercial y personal. Si estudiantes participan en diagnósticos o informes, se requieren protocolos de confidencialidad, consentimiento informado, supervisión docente, almacenamiento seguro y delimitación de responsabilidad profesional.

Finalmente, existe una tensión entre servicio y aprendizaje. La participación estudiantil puede ser altamente formativa, pero la persona usuaria no debe convertirse en un recurso pedagógico sin garantías de calidad. El diseño debe asegurar que la experiencia de aprendizaje esté subordinada a estándares de atención, supervisión y devolución.

6.3. Aprendizajes organizacionales

La sistematización permite identificar tres aprendizajes iniciales. Primero, la Oficina parece funcionar mejor cuando actúa como articuladora de capacidades que cuando intenta ejecutar todos los servicios de manera directa. La red de socios puede aportar especialización y acceso territorial, mientras la universidad aporta diagnóstico, formación, conocimiento y coordinación.

Segundo, la diferenciación de públicos aumenta la pertinencia. Los contenidos destinados a mujeres y personas vinculadas a la economía plateada muestran que el emprendimiento no constituye una experiencia homogénea. La segmentación, sin embargo, debe basarse en diagnósticos y no solo en categorías generales. Dentro de cada grupo existen diferencias de etapa del negocio, alfabetización digital, responsabilidades de cuidado, recursos y expectativas.

Tercero, la documentación debe entenderse como parte de la intervención y no como una tarea posterior. Registrar desde el inicio objetivos, decisiones, productos y resultados facilita el aprendizaje, la rendición de cuentas, la transferencia y la publicación. La presente ponencia es un primer ejercicio de conversión de información operativa en conocimiento organizacional.

7. Propuesta de evaluación y fortalecimiento

7.1. Teoría de cambio propuesta

Para consolidar el proyecto se propone explicitar una teoría de cambio. La hipótesis central sería la siguiente: si la universidad articula capacidades académicas con

instituciones territoriales, ofrece diagnósticos oportunos, formación pertinente y derivaciones especializadas, entonces las personas emprendedoras podrán fortalecer competencias, tomar mejores decisiones, acceder a recursos y mejorar la sostenibilidad de sus iniciativas. Paralelamente, estudiantes y docentes desarrollarán aprendizaje situado y la universidad fortalecerá su vinculación con el entorno.

La teoría de cambio debe distinguir aquello que la Oficina controla de aquello sobre lo que solo puede influir. La Oficina controla la calidad y oportunidad de sus atenciones, la pertinencia de los contenidos, la supervisión, el registro y la coordinación. Puede influir en la aplicación de recomendaciones, formalización o acceso a fondos. No controla condiciones macroeconómicas, decisiones de adjudicación, demanda de mercado ni disponibilidad de tiempo de las personas participantes.

Nivel	Ejemplos de indicadores	Fuente sugerida	Periodicidad
Insumos	Horas docentes y estudiantiles; presupuesto; número de convenios; disponibilidad de especialistas.	Planificación, convenios y registro de dedicación.	Semestral.
Procesos	Tiempo entre derivación y primera atención; cumplimiento del ciclo; porcentaje de casos supervisados; derivaciones internas.	Sistema de casos y pautas de supervisión.	Mensual.
Productos	Personas únicas atendidas; informes entregados; talleres; participantes; postulaciones preparadas; mentorías.	Registro administrativo con identificador único.	Mensual/trimestral.

Nivel	Ejemplos de indicadores	Fuente sugerida	Periodicidad
Calidad	Satisfacción; comprensión de recomendaciones; pertinencia percibida; evaluación de contenidos.	Encuesta breve y entrevistas de muestra.	Al cierre de cada servicio.
Resultados tempranos	Aplicación de recomendaciones; mejora de competencias; inicio de formalización; uso de herramientas digitales.	Seguimiento a 3 meses.	Trimestral.
Resultados intermedios	Fondos adjudicados; nuevos canales de venta; continuidad del negocio; redes activadas.	Seguimiento a 6-12 meses y fuentes administrativas.	Semestral/anual.
Aprendizaje universitario	Competencias estudiantiles, productos docentes, investigaciones, tesis y publicaciones.	Rúbricas, portafolios y registro académico.	Semestral.
Vinculación	Continuidad de alianzas; satisfacción de socios; acciones coproducidas; recursos movilizados.	Reunión de evaluación con instituciones.	Anual.

Fuente: elaboración propia.

7.2. Hoja de ruta de consolidación

1. **Formalizar el modelo de atención.** Elaborar un manual con criterios de ingreso, etapas, responsables, plazos, productos, derivaciones, supervisión y cierre.
2. **Implementar un sistema de trazabilidad.** Asignar un identificador único a cada persona y caso, evitando duplicar conteos y permitiendo observar trayectorias.

3. **Definir un conjunto mínimo de datos.** Registrar género, edad, comuna, etapa del emprendimiento, rubro, necesidad, servicio recibido y resultado, con resguardos de privacidad.
4. **Establecer gobernanza interorganizacional.** Crear acuerdos de colaboración, reuniones periódicas, roles claros, protocolos de derivación y mecanismos de retroalimentación.
5. **Fortalecer supervisión y ética.** Definir estándares para participación estudiantil, confidencialidad, consentimiento, uso de datos, resguardo de documentos y responsabilidad profesional.
6. **Evaluar programas formativos.** Aplicar diagnóstico inicial, evaluación breve por módulo y seguimiento de transferencia a la práctica.
7. **Integrar investigación y docencia.** Diseñar preguntas de investigación, prácticas o asignaturas vinculadas a la Oficina, evitando que la recolección de datos interfiera con la calidad del servicio.
8. **Publicar un informe anual.** Presentar resultados, aprendizajes, casos agregados, alianzas y desafíos mediante un reporte accesible para la comunidad y socios.
9. **Desarrollar rutas diferenciadas.** Construir itinerarios según etapa del emprendimiento y necesidades, incluyendo mujeres, personas mayores y emprendimientos de sectores específicos.
10. **Revisar sostenibilidad.** Estimar costos por servicio, carga del equipo, capacidad máxima, fuentes de financiamiento y criterios de priorización.

7.3. Riesgos y medidas de mitigación

Riesgo	Consecuencia posible	Medida de mitigación
Sobrecarga del equipo	Retrasos, pérdida de calidad y discontinuidad.	Definir capacidad máxima, calendario, criterios de prioridad y responsables.
Dependencia de personas clave	Interrupción de alianzas o servicios ante cambios de rol.	Formalizar acuerdos y documentar procesos.
Datos incompletos o duplicados	Dificultad para demostrar resultados y aprender.	Sistema de registro único y revisión periódica de calidad de datos.
Expectativas excesivas de usuarios	Insatisfacción o confusión sobre alcance de la asesoría.	Carta de servicio, consentimiento y comunicación clara de límites.
Riesgos de confidencialidad	Daño a usuarios y responsabilidad institucional.	Protocolos, acceso restringido y formación ética.
Fragmentación del portafolio	Actividades sin conexión ni continuidad.	Rutas de atención, criterios de derivación y teoría de cambio compartida.
Medición centrada solo en volumen	Invisibilización de calidad y resultados.	Combinar indicadores de proceso, calidad, resultados y aprendizaje.

Fuente: elaboración propia.

8. Conclusiones

La Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN constituye una experiencia relevante de intervención universitaria porque articula atención, formación, asesoría especializada, vinculación territorial e investigación. La evidencia disponible muestra implementación efectiva de actividades, colaboración con instituciones públicas y una planificación que busca continuidad. Los resultados de 2025 —77 atenciones, cinco postulaciones a fondos, predominio de mujeres y participación en programas formativos— ofrecen una base concreta para comunicar la experiencia y justificar su consolidación.

El análisis también muestra que el paso desde una iniciativa valiosa hacia un modelo institucional sostenible exige mayor formalización. La Oficina necesita convertir su

portafolio en rutas de atención, sus alianzas en gobernanza documentada y sus cifras de actividad en un sistema de evaluación. La ausencia de microdatos y seguimiento no invalida la experiencia, pero limita las afirmaciones que pueden hacerse sobre resultados e impacto.

La principal contribución de la sistematización consiste en revelar que la Oficina puede funcionar como una estructura de interfaz entre universidad y territorio. Su valor no reside únicamente en la cantidad de actividades, sino en la capacidad de conectar necesidades, conocimientos, actores y aprendizajes. Esta función es coherente con una universidad emprendedora comprometida con su entorno y con una concepción de la intervención organizacional como proceso situado, colaborativo y reflexivo.

La hoja de ruta propuesta ofrece pasos concretos para fortalecer el proyecto: manual de atención, trazabilidad, datos mínimos, protocolos éticos, evaluación de programas, gobernanza interorganizacional, integración con docencia e investigación, e informe anual. La implementación gradual de estas medidas permitiría mejorar la calidad del servicio, producir evidencia y transferir el modelo a otras unidades o territorios sin perder su carácter situado.

En síntesis, la Oficina representa una plataforma con potencial para generar valor simultáneo para personas emprendedoras, instituciones colaboradoras, estudiantes, docentes y la universidad. La consolidación de ese potencial dependerá de sostener la articulación territorial, preservar la calidad de la atención y transformar la experiencia acumulada en aprendizaje organizacional verificable.

Referencias

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. The Journal of Technology Transfer, 39, 313–321. https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. Public Administration Review, 75(5), 647–663. https://doi.org/10.1111/puar.12432

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy, 29(2), 109–123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

Guerrero, M., Cunningham, J. A., & Urbano, D. (2015). Economic impact of entrepreneurial universities’ activities: An exploratory study of the United Kingdom. Research Policy, 44(3), 748–764. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.10.008

Oficina del Emprendimiento FEGOC-UCEN. (2026, 1 de junio). Oficina del Emprendimiento FEGOC [Presentación institucional no publicada]. Universidad Central de Chile.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE.

Propuesta de Aplicación de las prácticas de responsabilidad Social corporativa en las minas de carbón de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá

Mesa Temática: MT3. MiPyMes y empresa familiar

Modalidad de la Investigación: protocolo de Investigación

José Javier González Millán(es)[1]

https://orcid.org/0000-0002-6233-1804

Colombiano

Correo Electrónico: javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Miryam Teresa rodríguez Díaz

https://orcid.org/0000-0002-3782-0809

Colombiana

Correo Electrónico: miryamteresa.rodriguez@uptc.edu.co

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Jenny Mairena Herrera Rodríguez

https:// 0000-0002-9809-5604

Colombiana

Correo Electrónico: mairenaherrerarod@gmail.com

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

[1] Autor responsable de la ponencia

Propuesta de Aplicación de las prácticas de responsabilidad Social corporativa en las minas de carbón de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá

Resumen

La presente investigación propone establecer una propuesta de aplicación la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como estrategia para fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el sector minero de la Provincia del Sugamuxi. Diversos estudios han evidenciado que la integración de la RSC en la estrategia empresarial contribuye a mejorar el desempeño en seguridad, reducir la accidentalidad y fortalecer la cultura preventiva (Carroll & Shabana, 2010; Lu et al., 2020).

El estudio adoptará un enfoque mixto, de tipo descriptivo–correlacional. Inicialmente, se realizará un diagnóstico del nivel de integración de la RSC en los procesos organizacionales y su relación con indicadores de SST (accidentalidad, ausentismo, percepción de riesgo). Posteriormente, se diseñará una propuesta estratégica alineada con estándares internacionales y la normativa colombiana vigente. Se aplicarán encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental del SG-SST. Los resultados permitirán establecer lineamientos para integrar la RSC como eje transversal de la gestión preventiva, fortaleciendo la cultura organizacional, la participación de los trabajadores y la sostenibilidad empresarial.

Esta investigación busca aportar al conocimiento aplicado en empresas medianas del sector minero, evidenciando la relación estratégica entre sostenibilidad corporativa y desempeño en seguridad y salud laboral.

Palabras Clave: Responsabilidad , Social, Minera, Carbón.

1. Introducción

El sector minero presenta elevados índices de accidentalidad y exposición a riesgos laborales críticos. Investigaciones recientes señalan que la incorporación estratégica de la RSC puede impactar positivamente los resultados en seguridad, al fomentar culturas organizacionales orientadas al bienestar y la prevención (Mishra & Suar, 2010). a minería del carbón constituye una de las actividades económicas más relevantes para el desarrollo regional en Colombia, especialmente en departamentos como Boyacá, donde esta actividad ha sido históricamente una fuente importante de empleo, ingresos y dinamización económica. En particular, la provincia de Sugamuxi se caracteriza por contar con múltiples explotaciones mineras de carbón, muchas de ellas de pequeña y mediana escala, que contribuyen significativamente al sustento económico de la población local. Sin embargo, a pesar de su importancia económica, la actividad minera también presenta importantes desafíos relacionados con las condiciones laborales, la seguridad de los trabajadores, el impacto ambiental y las relaciones con las comunidades cercanas a las zonas de explotación (UPME, 2022).

2. Fundamentos del Estudio

2.1 Planteamiento del Peoblema

En términos generales, la minería es considerada una de las industrias con mayor nivel de riesgo laboral debido a la presencia de múltiples peligros asociados a las condiciones de trabajo subterráneo, la manipulación de maquinaria pesada, la exposición a gases y partículas contaminantes, así como la posibilidad de accidentes por derrumbes o explosiones. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la minería

representa cerca del 1 % de la fuerza laboral mundial, pero concentra aproximadamente el 8 % de los accidentes laborales fatales, lo que evidencia la alta peligrosidad de esta actividad productiva (ILO, 2021). En el contexto colombiano, diversos informes han señalado que las explotaciones de carbón en pequeña escala presentan mayores niveles de riesgo debido a limitaciones en infraestructura, tecnología, formación en seguridad y recursos destinados a la prevención de accidentes laborales (Ministerio de Minas y Energía, 2023).

Adicionalmente, la actividad minera en regiones como Sugamuxi enfrenta desafíos asociados a la gestión de impactos sociales y ambientales, los cuales han generado debates sobre la sostenibilidad de la minería y la necesidad de adoptar modelos de gestión empresarial responsables. En este sentido, la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha consolidado como una estrategia de gestión que permite a las empresas integrar aspectos económicos, sociales y ambientales dentro de su modelo de negocio, promoviendo relaciones más equilibradas entre la empresa, los trabajadores y las comunidades (Carroll & Brown, 2021). Desde esta perspectiva, la RSC busca fortalecer la sostenibilidad empresarial mediante la adopción de prácticas organizacionales orientadas al bienestar laboral, la protección del entorno y el desarrollo social de las comunidades donde se desarrollan las actividades productivas.

En el sector minero, la implementación de prácticas de responsabilidad social corporativa ha demostrado contribuir al fortalecimiento de la seguridad y salud en el trabajo, la mejora de las condiciones laborales y la reducción de conflictos socioambientales. Investigaciones recientes evidencian que las empresas que integran la RSC dentro de su estrategia organizacional presentan mejores indicadores de seguridad laboral, mayor

participación de los trabajadores en los procesos de gestión y mayores niveles de confianza por parte de las comunidades (Rahman & Alam, 2023). Asimismo, estudios sobre sostenibilidad en minería señalan que la adopción de prácticas responsables permite mejorar la gestión de riesgos laborales, fortalecer la cultura de seguridad y promover modelos de explotación minera más sostenibles (Khan & Lockhart, 2022).

No obstante, en contextos de minería tradicional o de pequeña escala, como ocurre en varias zonas del departamento de Boyacá, la aplicación de prácticas de responsabilidad social corporativa suele ser limitada debido a factores como restricciones económicas, baja formalización empresarial, desconocimiento de estándares internacionales de sostenibilidad y debilidad en los sistemas de gestión organizacional. Estas condiciones pueden generar brechas significativas en la implementación de estrategias orientadas al bienestar de los trabajadores y al desarrollo sostenible del territorio (González & Medina, 2022).

En la provincia de Sugamuxi, donde la minería del carbón constituye una de las principales actividades económicas, estas problemáticas adquieren una relevancia particular. La presencia de múltiples unidades mineras, muchas de ellas de carácter familiar o de pequeña escala, plantea desafíos relacionados con la implementación de políticas de responsabilidad social, la gestión de la seguridad laboral y la relación con las comunidades cercanas a las zonas de explotación. En este contexto, se evidencia la necesidad de fortalecer los modelos de gestión empresarial en el sector minero mediante la incorporación de prácticas de responsabilidad social corporativa que permitan mejorar las condiciones laborales, promover la sostenibilidad de la actividad minera y fortalecer el desarrollo regional.

A pesar del creciente reconocimiento de la importancia de la responsabilidad social corporativa en el sector minero, aún existen vacíos en cuanto a su aplicación práctica en contextos de minería regional, especialmente en territorios donde predominan explotaciones de pequeña y mediana escala. Esta situación plantea interrogantes relevantes sobre la manera en que las prácticas de responsabilidad social pueden ser adaptadas e implementadas en las minas de carbón de la provincia de Sugamuxi para fortalecer la gestión organizacional, mejorar las condiciones de trabajo y promover una minería más sostenible.

En este sentido, surge la necesidad de desarrollar una propuesta de aplicación de prácticas de responsabilidad social corporativa en las minas de carbón de la provincia de Sugamuxi, que permita identificar estrategias viables para integrar los principios de sostenibilidad, bienestar laboral y responsabilidad social dentro de la gestión empresarial del sector minero regional. De esta manera, el presente proyecto busca contribuir a la generación de conocimiento aplicado que facilite la adopción de prácticas responsables en la actividad minera y promueva el desarrollo sostenible del territorio. En las empresas mineras de la Provincia del Sugamuxi la gestión de SST suele enfocarse en el cumplimiento normativo, sin integrar plenamente la RSC como componente estratégico. Estudios demuestran que las organizaciones que integran la RSC en su cultura corporativa presentan mejores resultados en desempeño laboral y compromiso organizacional (Kim et al., 2018).

La falta de articulación entre RSC y SG-SST puede generar: Enfoque reactivo frente a riesgos laborales, baja participación de trabajadores en procesos preventivos, limitada apropiación de la cultura de autocuidado, adicionalmente, la literatura reciente evidencia

que la cultura organizacional y el liderazgo responsable influyen directamente en la reducción de accidentes laborales (Clarke, 2013; Kuenzi et al., 2020).

2.2. Pregunta de investigación

¿Cómo puede la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa fortalecer el sistema de seguridad y salud en el sector minero de la Provincia del Sugamuxi?

2.3. Justificación

La presente investigación adquiere relevancia en el contexto actual de transformación empresarial hacia modelos de gestión sostenibles, donde la responsabilidad social corporativa (RSC) ha dejado de concebirse como un componente accesorio o filantrópico para convertirse en un eje estratégico que incide directamente en el desempeño organizacional. Diversos estudios han demostrado que la RSC no solo genera valor reputacional, sino que impacta positivamente en variables internas como el compromiso laboral, la satisfacción de los trabajadores y la cultura organizacional (Aguinis & Glavas, 2012). En este sentido, integrar la RSC al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) representa una oportunidad para fortalecer la gestión preventiva desde una perspectiva estratégica y no meramente normativa.

En el sector minero, caracterizado por altos niveles de riesgo operativo y exposición permanente a peligros físicos, químicos y ergonómicos, la seguridad y salud en el trabajo constituye un factor crítico para la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, en muchas organizaciones medianas, la gestión de la SST se limita al cumplimiento legal exigido por

el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019, sin integrarse plenamente a la planeación estratégica corporativa. Esta desconexión puede generar enfoques reactivos frente a la accidentalidad y limitar la consolidación de una cultura preventiva sólida.

Desde la perspectiva teórica, la literatura ha evidenciado que la RSC influye en el comportamiento organizacional y en la percepción de justicia y ética empresarial, factores que inciden directamente en la adopción de conductas seguras (Kim et al., 2018). Asimismo, investigaciones recientes demuestran que las organizaciones que desarrollan prácticas responsables presentan mejores indicadores de desempeño en seguridad, al promover liderazgo ético, participación activa de los trabajadores y mayor cohesión organizacional (Lu et al., 2020). Por tanto, analizar la RSC como estrategia articuladora del SG-SST permite avanzar hacia un modelo integral de gestión del riesgo laboral.

En el ámbito empresarial específico, las empresas mineras de la Provincia del Sugamuxi enfrentan el desafío de consolidar una cultura de seguridad que trascienda el cumplimiento formal y se traduzca en comportamientos seguros sostenibles en el tiempo. La propuesta de investigación permitirá diagnosticar el nivel actual de integración entre RSC y SST, identificar brechas estratégicas y formular un modelo adaptado a la realidad organizacional de la empresa. Esto no solo favorecerá la reducción de la accidentalidad y el ausentismo, sino que fortalecerá la reputación corporativa, la confianza de los grupos de interés y la sostenibilidad a largo plazo.

Desde el punto de vista social, el impacto del proyecto trasciende el ámbito organizacional. El fortalecimiento de la seguridad y salud en el trabajo repercute

directamente en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, contribuyendo a la construcción de entornos laborales dignos, seguros y saludables. En sectores de alto riesgo como el minero, este aporte adquiere especial relevancia, pues cada mejora en la gestión preventiva puede representar la prevención de lesiones graves o fatales.

Finalmente, en el ámbito académico, esta investigación aporta al estado del arte al integrar dos campos tradicionalmente estudiados de manera separada: la responsabilidad social corporativa y la seguridad y salud en el trabajo. Aunque la literatura internacional ha comenzado a explorar esta relación, aún existe una brecha significativa en estudios aplicados al contexto latinoamericano y particularmente al sector minero colombiano. En consecuencia, este trabajo no solo generará conocimiento aplicado, sino que podrá servir como referente para futuras investigaciones que busquen fortalecer la sostenibilidad empresarial mediante la articulación estratégica de la RSC con los sistemas de gestión en SST, además la investigación contribuye al análisis integrador entre sostenibilidad corporativa y gestión preventiva, campo que ha cobrado relevancia en la última década (Aguinis & Glavas, 2012).

2.4. Objetivos del proyecto

2.4.1. Objetivo General.

Diseñar una propuesta de aplicación de las prácticas de responsabilidad Social corporativa en las minas de carbón de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá.

2.4.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar las prácticas de la RSC en las minas de carbon de la Provincia del Sugamuxi.
- Establecer los indicadores de seguridad y salud en el trabajo de las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.
- Analizar las relaciones de la RSC y la SG-SST de las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.
- Identificar percepciones de trabajadores y directivos sobre cultura de seguridad y responsabilidad social de las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.
- Formular un modelo estratégico de integración RSC–SG-SST adaptado a las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.

3. Marco teórico

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): La RSC se define como la integración voluntaria de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones empresariales (Carroll & Shabana, 2010). Incluye dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas. La RSC se entiende como un modelo de gobernanza empresarial que articula los intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders con los objetivos organizacionales. De acuerdo con Carroll y Brown (2021), la responsabilidad social corporativa integra cuatro dimensiones fundamentales: económica, legal, ética y filantrópica, las cuales permiten orientar la conducta empresarial hacia prácticas responsables y sostenibles. Este enfoque resulta particularmente relevante en sectores industriales de alto impacto social y ambiental, como el sector minero.

Desde una perspectiva más reciente, Crane, Matten y Spence (2021) señalan que la RSC ha evolucionado hacia un enfoque de sostenibilidad empresarial que busca generar valor compartido entre las organizaciones y la sociedad. Este modelo propone que las empresas deben adoptar estrategias que permitan equilibrar el crecimiento económico con la protección ambiental y el desarrollo social, promoviendo prácticas productivas responsables y sostenibles.

En el contexto de la industria minera, la responsabilidad social corporativa adquiere una importancia especial debido a los impactos sociales y ambientales asociados a las actividades extractivas. Estudios recientes han evidenciado que la implementación de políticas de RSC en el sector minero contribuye a mejorar la relación entre las empresas y las comunidades locales, fortalecer la legitimidad social de las organizaciones y reducir los conflictos socioambientales (Khan & Lockhart, 2022).

Responsabilidad Social Corporativa en la industria minera: Según Kemp y Owen (2020), las empresas mineras que adoptan políticas de responsabilidad social corporativa logran mejorar su legitimidad social y fortalecer la confianza de las comunidades donde desarrollan sus operaciones. Estas prácticas incluyen programas de desarrollo comunitario, inversión en seguridad laboral, protección ambiental y participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.

De igual manera, estudios recientes han demostrado que la implementación de prácticas de RSC en el sector minero contribuye a mejorar los indicadores de seguridad laboral y reducir la incidencia de accidentes en las operaciones mineras (Zhang & Luo, 2022).

Teoría de los stakeholders: de acuerdo con Freeman, Phillips y Sisodia (2020), la teoría de los stakeholders propone que el éxito empresarial depende de la capacidad de las organizaciones para generar valor para todos los actores involucrados en su operación, y no únicamente para los accionistas. En este sentido, la responsabilidad social corporativa se convierte en un instrumento estratégico que permite fortalecer la relación entre la empresa y sus grupos de interés, promoviendo prácticas organizacionales más transparentes, éticas y sostenibles.

Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Conjunto de políticas y prácticas orientadas a prevenir lesiones y enfermedades laborales mediante la gestión sistemática de riesgos (Clarke, 2013). De acuerdo con Ren et al. (2024), los accidentes en minas de carbón suelen estar asociados a factores como deficiencias en la gestión de riesgos, insuficiente capacitación del personal, fallas en los sistemas de ventilación y debilidades en los sistemas de supervisión y control.

Cultura de seguridad: Conjunto de valores, percepciones y comportamientos compartidos que determinan el compromiso con la seguridad (Kuenzi et al., 2020).

Relación RSC–SST: La literatura evidencia que la RSC influye positivamente en el bienestar laboral y en el desempeño organizacional (Kim et al., 2018), constituyéndose en una herramienta estratégica para fortalecer la gestión preventiva.

3.1. Estado del arte de la investigación

Involucra una síntesis de las condiciones y situaciones que precedieron el objeto de estudio (si es necesario, se deben señalar factores sociales, económicos, sectoriales,

tecnológicos, etc.), su nivel de desarrollo actual y las tendencias y perspectivas. Se requiere que los aportes sean concretos y que incluyan solo la información trascendental para el inicio del proyecto. Se debe hacer una adecuada y amplia revisión bibliográfica, incluyendo referencias a cada una de las afirmaciones contenidas en el texto. Se recomienda hacer uso de mínimo 25 referencias bibliográficas.

La investigación sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) evoluciona desde una visión filantrópica hacia una orientación estratégica integrada con las operaciones organizacionales y los sistemas de gestión interna. En los estudios seminales se enfatiza que la RSC es la integración voluntaria de preocupaciones sociales y ambientales en las decisiones empresariales, lo cual tiene implicaciones directas en la salud y seguridad laboral, puesto que ambas áreas comparten principios de gestión del bienestar de los trabajadores y valoración de capital humano (Montero-Simó et al., 2009). En particular, Montero-Simó y colaboradores (2009) demostraron que los aspectos de seguridad y salud en el trabajo (OSH o SST) están presentes en muchos informes de responsabilidad social, pero la profundidad de su integración varía considerablemente, indicando que las empresas reconocen su importancia, pero todavía no la traducen en sistemas preventivos plenamente articulados.

La literatura empírica reciente ha empezado a explorar mecanismos psicológicos subyacentes mediante los cuales la RSC influye en los comportamientos de seguridad de los empleados. Por ejemplo, Kim, Kim y Lee (2022) encontraron evidencia de que la RSC puede mejorar el comportamiento seguro de los empleados a través del aumento de la seguridad psicológica, y que este efecto se potencia bajo liderazgo auténtico —lo que resalta la importancia del liderazgo en la gestión de SST dentro del marco de RSC.

En extensión a esto, Hong (2024) mostró que la RSC está positivamente relacionada con el comportamiento de seguridad de los empleados, con efectos mediadores del estrés laboral y la identificación organizacional, lo cual permite comprender cómo las iniciativas de RSC pueden reducir riesgos psicosociales y reforzar la identidad organizacional responsable. Otra línea de investigación ha abordado cómo la RSC influye en los comportamientos sostenibles de seguridad mediante factores mediadores como la autoestima organizacional y el compromiso laboral, identificando que la percepción de RSC impacta directamente en la conducta de seguridad más allá de simples declaraciones corporativas. Por ejemplo, Hur et al. (2022) demostraron que la RSC se asocia con prácticas seguras sostenibles mediadas por la autoestima y el compromiso de los trabajadores.

Paralelamente, la investigación ha examinado cómo los informes de RSC incluyen indicadores de SST, lo que permite evaluar el grado de transparencia y de compromiso con la prevención de riesgos. Nagata et al. (2017), por ejemplo, analizaron la evolución del reporte de aspectos de salud y seguridad ocupacional en reportes de RSC en Japón, encontrando una creciente inclusión de estos temas en la literatura documental.

La literatura transversal también ha estudiado la relación entre RSC y SST en sectores específicos. Salgado-Rodríguez et al. (2024) reportaron correlaciones entre prácticas de RSC y salud y seguridad ocupacional en empresas constructoras, reforzando la idea de que la RSC se vincula con prácticas preventivas en contextos con altos riesgos. Investigaciones en Latinoamérica, aunque aun relativamente limitadas han explorado la integración normativa y práctica de la RSC con la gestión de salud ocupacional. Yandun Burbano et al. (2017) compararon la normativa ecuatoriana con la ISO 26000,

evidenciando oportunidades para fortalecer la articulación entre RSC y salud ocupacional. Además, trabajos en contextos emergentes destacan la RSC como una ventaja competitiva cuando se integra con prácticas de salud y seguridad, señalando beneficios en reputación empresarial, retención del talento y calidad de vida laboral. Salazar Cave y Quintero Garzón (2025) señalaron estos impactos desde una perspectiva comparativa en el sector de construcción.

A nivel teórico, la literatura sobre RSC ha subrayado su papel en la protección de los derechos laborales en general, lo que incluye la salud y seguridad de los trabajadores como parte de las prácticas laborales responsables, lo cual se relaciona directamente con la calidad de los entornos de trabajo y el respeto por la dignidad del trabajador. Moyano (2024) enfatiza esta relación entre RSC y derechos laborales, lo que implica que la gestión ética debe contemplar la prevención y protección de los riesgos laborales. Las revisiones sistemáticas también han consolidado la evidencia de que las iniciativas de RSC y la promoción de salud en el trabajo están vinculadas, recomendando establecer metas corporativas específicas dentro de las políticas de sostenibilidad. Alonso-Núñez et al. (2022) resumen este vínculo en el contexto de promoción de la salud laboral.

Un aspecto crítico es la brecha entre teoría y práctica: en muchas organizaciones la cultura de RSC se concentra en aspectos externos (filantrópicos o reputacionales) y menos en la gestión interna de SST como parte integral de la estrategia corporativa, lo cual representa un reto de investigación y práctica. Esto se observa también en la literatura que destaca que RSC y sistemas de SST a menudo están gestionados por unidades separadas, con barreras culturales y organizacionales para su integración real.

Kuhn et al. (2021) evidencian estos retos desde una aproximación sociológica en empresas alemanas.

A su vez, diversos estudios han subrayado la importancia de la cultura preventiva como un elemento que media entre la estrategia de RSC y los resultados de seguridad y salud laboral, indicando que el fortalecimiento de valores compartidos y prácticas colectivas es esencial para materializar los efectos positivos de la RSC en SST. Esto respalda estudios teóricos que integran la RSC con la cultura organizacional y desempeño en seguridad. (Hur et al., 2022; Hong, 2024).

De esta manera, el cuerpo de conocimiento existente configura una base sólida para proponer modelos estratégicos que integren la gestión de RSC con el SG-SST, delineando no solo el cumplimiento legal, sino la creación de valor organizacional a través de la salud, bienestar y seguridad de los trabajadores lo cual se encuentra en expansión en la literatura científica actual.

4. Metodología

El presente estudio se desarrollará mediante un método de investigación mixto, el cual combina enfoques cuantitativos y cualitativos con el propósito de lograr una comprensión más amplia e integral del fenómeno de estudio. El enfoque mixto permite integrar diferentes tipos de datos y perspectivas, fortaleciendo la validez de los resultados y la interpretación del problema investigado. De acuerdo con Creswell y Plano Clark (2018), la investigación de métodos mixtos se caracteriza por la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio, con el fin de obtener una comprensión más profunda del fenómeno analizado. Este enfoque resulta

pertinente para el análisis de la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en las minas de carbón de la Provincia de Sugamuxi, dado que permite evaluar tanto indicadores medibles de desempeño en seguridad y salud laboral, como las percepciones, experiencias y prácticas organizacionales asociadas con la cultura de seguridad y la responsabilidad social en el contexto minero.

Desde el componente cuantitativo, se analizarán los indicadores de seguridad y salud en el trabajo, así como las prácticas de responsabilidad social corporativa mediante instrumentos estructurados como encuestas y matrices de indicadores. El análisis de estos datos se realizará mediante estadística descriptiva, con el objetivo de caracterizar el estado actual de la gestión de seguridad y las prácticas de RSC en las empresas mineras de la región. Por otra parte, el componente cualitativo permitirá profundizar en la comprensión de las percepciones de trabajadores y directivos respecto a la cultura de seguridad, las prácticas de responsabilidad social y la gestión de riesgos laborales. Para ello se utilizarán entrevistas semiestructuradas y análisis temático de la información, lo cual permitirá identificar factores organizacionales y sociales que influyen en la implementación de prácticas responsables en el sector minero.

La combinación de ambos enfoques metodológicos es especialmente útil en investigaciones relacionadas con seguridad laboral y cultura organizacional, ya que permite integrar datos objetivos con la interpretación de los actores involucrados en el sistema productivo. En el contexto minero, la literatura evidencia que la cultura de seguridad y las prácticas organizacionales influyen significativamente en la prevención de accidentes y en la promoción de entornos laborales saludables (Yang et al., 2022).

Asimismo, diversos estudios señalan que la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa en la industria minera contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial, el bienestar de los trabajadores y la relación con las comunidades (Zhao et al., 2024).

El desarrollo metodológico se estructurará en coherencia con los objetivos específicos planteados, organizando las actividades de manera secuencial y lógica:

Objetivo Específico 1: Diagnosticar las prácticas de la RSC en las minas de carbon de la Provincia del Sugamuxi.

- Revisión documental del direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, políticas, informes internos, plan estratégico), además de literatura científica y normativa sobre Responsabilidad Social Corporativa en minería, estándares internacionales (ISO 26000, Pacto Global, OIT, entre otros).
- Análisis del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) vigente.
- Aplicación de una lista de chequeo estructurada basada en lineamientos de ISO 26000 e ISO 45001 para evaluar el nivel de articulación entre RSC y SST.
- Identificación de las empresas o unidades mineras de carbón activas en la Provincia de Sugamuxi que participarán en el estudio.
- Diseño y aplicción de un instrumento de diagnóstico de RSC

Objetivo Específico 2: Establecer los indicadores de seguridad y salud en el trabajo de las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.

- Recolección de datos históricos de accidentalidad, frecuencia, severidad y ausentismo laboral (últimos 2–3 años).
- Recolección de información secundaria de las empresas mineras participantes (reportes SST, ARL, registros internos).
- Análisis comparativo de los indicadores entre las diferentes unidades mineras.

Objetivo Específico 3: Analizar las relaciones de la RSC y la SG-SST de las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.

- Integración de la base de datos obtenida en el diagnóstico de RSC y los indicadores de SST.
- Identificación de variables de análisis que permitan establecer relaciones entre ambas dimensiones.
- Aplicación de técnicas estadísticas de análisis (correlación, análisis comparativo o análisis mixto).
- Identificación de patrones o tendencias entre las prácticas de RSC y el desempeño en seguridad y salud en el trabajo.
- Análisis sobre sobre la **relación entre RSC y desempeño en SST.**

Objetivo Específico 4: Identificar percepciones de trabajadores y directivos sobre cultura de seguridad y responsabilidad social de las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.

- Aplicación de encuestas a trabajadores de las minas seleccionadas.
- Realización de entrevistas a directivos o responsables del SG-SST y gestión social.
- Análisis cuantitativo de las encuestas (estadística descriptiva).
- Análisis cualitativo de las entrevistas mediante categorización temática.
- Interpretación de las percepciones sobre cultura de seguridad y responsabilidad social.

Objetivo Específico 5: Formular un modelo estratégico de integración RSC–SG-SST adaptado a las minas de carbón en la Provincia de Sugamuxi.

- Diseño del modelo estratégico RSC–SG-SST, incluyendo: estructura conceptual, fases de implementación, indicadores de seguimiento
- Elaboración de una guía de implementación del modelo para empresas mineras de la región.

4.1. Técnicas para la recolección de información: definir las estrategias o técnicas a utilizar para el desarrollo de la investigación y la recolección de información.

Para garantizar rigor metodológico y confiabilidad de los resultados, se emplearán las siguientes técnicas:

- Análisis documental: revisión de políticas internas, matriz de peligros, plan anual del SG-SST, reportes de accidentalidad y documentación estratégica.
- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a directivos y líderes de proceso para profundizar en la comprensión estratégica de la RSC y su integración con SST.

- Lista de chequeo normativa: basada en estándares internacionales (ISO 26000 e ISO 45001).
- Análisis estadístico descriptivo y correlacional: para evaluar relación entre variables.
- Triangulación metodológica: integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos para fortalecer la validez interna del estudio.

4.2. Marco legal y normativo: establecer de manera clara y objetiva, los lineamientos legales, contractuales, normas, reglamentos, etc., que estén relacionados tanto con el tema de estudio, como con la ejecución del proyecto.

Normativa Colombiana:

- Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, que establece la obligatoriedad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- Resolución 0312 de 2019: Estándares mínimos del SG-SST.
- Ley 1562 de 2012: Modificación del Sistema General de Riesgos Laborales.
- Código Sustantivo del Trabajo (Colombia): Disposiciones relacionadas con condiciones laborales y protección del trabajador.

4.3. Normativa y estándares internacionales:

- ISO 45001:2018: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- ISO 26000:2010: Guía sobre responsabilidad social.

- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relacionados con seguridad y salud ocupacional.
- Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en materia laboral.

4.4. Recursos, presupuesto y fuentes de financiación

En esta sección se deben incluir todos los recursos que se requieren para la ejecución del proyecto considerando los siguientes ítems:

4.4.1.Recursos físicos: incluye recursos como: equipos, maquinaria, laboratorios, computadores, herramientas, y otros.

4.4.2. Recurso humano e institucional: involucra las personas que intervengan de forma directa o indirecta, en la ejecución del proyecto (autores, director, codirector, investigadores, colaboradores, asesores, empresas, grupos de investigación, instituciones, entre otros).

4.4.3. Recursos financieros: el presupuesto y financiación depende de las fuentes institucionales o de personas naturales.

Se incluye para el caso, modelos de tabla para realizar el presupuesto y la distribución de costos.

Tabla1.

Modelo para la realización del presupuesto de la propuesta.

RECURSO HUMANO	$/h	No. Horas	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Investigador				
Director				
Asesor				

RECURSO HUMANO	$/h	No. Horas	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
TOTAL TALENTO HUMANO				
COMPRA O ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Equipo de laboratorio				
Maquinaria				
Computadores				
Software				
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO				
FUNGIBLES	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Materiales de prueba				
Materiales del modelo				
Reactivos, insumos y consumos				
Libros				
Papelería y otros				
TOTAL FUNGIBLES				
OTROS GASTOS (si se requieren)	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Servicios públicos				
Viajes				
Gastos de representación				
Arrendamiento local				
TOTAL OTROS GASTOS				
SUBTOTAL				
IMPREVISTOS (4 al 10%)				
COSTO TOTAL DEL PROYECTO				

Tabla 2.

Modelo para la realización de la distribución de costos de la propuesta.

FUENTE	COSTO A CARGO	PORCENTAJE
Autor		
Universidad		
Empresa soporte (si existe)		
COSTO TOTAL PROYECTO		

4.4.4. Cronograma.

El cronograma debe incluir todas las actividades establecidas en el Método de Investigación definido para desarrollar la propuesta. A cada una de las actividades se le debe estimar un tiempo de ejecución. El cronograma debe estar definido en semanas y meses con el fin de mejorar el control del proyecto.

Tabla 3.

Cronograma del proyecto.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo 1 Diagnosticar las prácticas de RSC en las minas de carbón de Sugamuxi	Revisión documental	X	X										
	Análisis del (SG-SST)		X	X									
	Identificación de empresas o unidades mineras participantes		X	X									
	Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico de RSC			X	X								
	Aplicación de lista de chequeo basada en ISO 26000 e ISO 45001				X	X							
Objetivo 2 Establecer indicadores de SST en minas de carbón	Recolección de datos históricos de accidentalidad, frecuencia, severidad y ausentismo				X	X							
	Recolección de información secundaria (reportes SST,					X	X						

OBJETIVO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	ARL, registros internos)												
	Análisis comparativo de indicadores entre unidades mineras						X	X					
Objetivo 3 Analizar relaciones entre RSC y SG-SST	Integración de bases de datos de diagnóstico RSC e indicadores SST						X	X					
	Identificación de variables de análisis entre RSC y SST							X	X				
	Aplicación de técnicas estadísticas (correlación y análisis comparativo)								X	X			
	Identificación de patrones o tendencias									X	X		
	Análisis de la relación entre RSC y desempeño en SST									X	X		
Objetivo 4 Identificar percepciones sobre cultura de seguridad y RSC	Aplicación de encuestas a trabajadores							X	X				
	Realización de entrevistas a directivos y responsables SG-SST								X	X			
	Análisis cuantitativo de encuestas									X	X		

OBJETIVO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Análisis cualitativo de entrevistas										X	X	
	Interpretación de percepciones sobre cultura de seguridad y RSC										X	X	
Objetivo 5 Formular modelo estratégico RSC – SG-SST	Diseño del modelo estratégico de integración RSC-SG-SST										X	X	
	Elaboración de guía de implementación para empresas mineras											X	X

Se debe marcar el número de casillas que represente de cada tarea, teniendo en cuenta su inicio, final y duración; como aparece en el ejemplo.

Bibliografía.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. Journal of Management, 38(4), 932–968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079

Alonso-Núñez, M.-J., Cañete-Lairla, M.-Á., García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A.-I., Gil-Lacruz, M., Rosell-Martínez, J., & Saz-Gil, I. (2022). Corporate social responsibility and workplace health promotion: A systematic review. Frontiers in Psychology, 13, 1011879. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1011879

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 85–105.

Carroll, A., & Brown, J. (2021). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. *Business & Society*. https://doi.org/10.1177/0007650321998703

Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(1), 22–49.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

González, J., & Medina, P. (2022). Occupational health and safety management systems in mining organizations. *Journal of Cleaner Production*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130658

Hong, Y. (2024). The effect of corporate social responsibility on workplace safety behavior: Sequential mediation and moral identity. Behavioral Sciences, 14(6), 429. https://doi.org/10.3390/bs14060429

Hur, W. M., Rhee, S. Y., Lee, E. J., & Park, H. (2022). Corporate social responsibility perceptions and sustainable safety behaviors among frontline employees: The mediating roles of organization-based self-esteem and work engagement. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(1), 60-70. https://doi.org/10.1002/csr.2173

im, B.-J., Kim, M.-J., & Lee, J. (2022). The influence of corporate social responsibility on safety behavior: The importance of psychological safety and the authentic leadership. Frontiers in Public Health, 10. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1090404

International Labour Organization. (2021). *Safety and health in the mining sector*.

Khan, M., & Lockhart, J. (2022). Corporate social responsibility and sustainability in the mining sector. *Resources Policy*. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102565

Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. Journal of Business Ethics, 95(4), 557–569. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment. *Journal of Business Ethics, 163*(4), 747–768.

Kuhn, E., et al. (2021). Interfaces of occupational health management and corporate social responsibility. BMC Public Health, 21, 817. https://doi.org/10.1186/s12889-021-08178-7

Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., & Streimikis, J. (2020). The impact of corporate social responsibility on safety performance: Evidence from China. Sustainability, 12(4), 1–15. https://doi.org/10.3390/su12041498

Ministerio de Minas y Energía. (2023). *Política minera de Colombia*.

Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance? *Journal of Business Ethics, 95*(4), 571–601

Montero-Simó, M. J., Araque Padilla, R., & Rey Pino, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. Safety Science, 47(10), 1440-1445. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.03.002

Moyano, V. (2024). La responsabilidad social empresarial y su papel en la protección de derechos laborales. Semilleros UMNG. https://doi.org/10.18359/31010016.8062

Nagata, T., Nakata, A., Mori, K., Maruyama, T., Kawashita, F., & Nagata, M. (2017). Occupational safety and health aspects of corporate social responsibility reporting in Japan from 2004 to 2012. BMC Public Health, 17, 381. https://doi.org/10.1186/s12889-017-4356-y

Rahman, M., & Alam, M. (2023). Corporate social responsibility and sustainable mining development. *Resources Policy*. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103051

Salazar Cave, E. P., & Quintero Garzón, M. L. (2025). Corporate social responsibility as a competitive advantage in occupational health and safety. Journal of Information Systems Engineering and Management, 10(49s).

Salgado-Rodríguez, V. C., Torres-Jerves, J. A., & Reinoso-Avecillas, M. B. (2024). Relación de la responsabilidad social corporativa con la salud y seguridad ocupacional en la construcción. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 4(2), 45-52. https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i2.136

Singer, J. D., & Willett, J. B. (2020). Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195152968.001.0001

UPME. (2022). *Diagnóstico del sector minero energético colombiano*.

Yandun Burbano, E. D., Freire Constante, L. F., Flores, J. C., & Vasco Gualotuña, C. A. (2017). Responsabilidad social corporativa y su relación con la seguridad y salud ocupacional en el Ecuador. RECIMUNDO, 1(5), 766-798. https://doi.org/10.26820/recimundo/1.5.2017.766-798

Yang, X., Zhao, X., Wang, Y., & Tong, R. (2022). Development of occupational health culture scale: A study based on miners and construction workers. Frontiers in Public Health, 10, 992515. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.992515

Zhao, Y., et al. (2024). Sustaining the mining industry through the lens of corporate social responsibility: A review research. Resources Policy, 99, 105387. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.105387

La comunicación en las organizaciones: comprensión de las prácticas y dinámicas comunicativas dentro de una MiPyME de nixtamalización y derivados del maíz

Enfoque Temático-Analítico: MiPyMEs y Empresa Familiar

Categoría: Protocolo de Investigación

Suami Tamara Mata Flores
ORCID
0009-0001-8364-1369
Nacionalidad
Mexicana

Correo Electrónico: al2251801271@azc.uam.mx
Institución Educación Superior de Adscripción
Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

La comunicación en las organizaciones: comprensión de las prácticas y dinámicas comunicativas dentro de una MiPyME de nixtamalización y derivados del maíz

Resumen

La presente investigación analiza las prácticas y dinámicas comunicativas que se desarrollan en una micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) dedicada a la nixtamalización y derivados del maíz. El interés surge de la necesidad de comprender cómo la comunicación contribuye a la coordinación de las actividades, las relaciones entre los actores y el funcionamiento cotidiano de una organización con una estructura reducida. A pesar de la relevancia económica y social de las MiPyME en México, los estudios sobre comunicación organizacional en este tipo de organizaciones han privilegiado enfoques administrativos o instrumentales, dejando en segundo plano el análisis de la comunicación como un proceso social. La investigación se sustenta en la teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano, la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas y los aportes de De la Rosa Alburquerque para comprender a la MiPyME como una organización. Desde un enfoque cualitativo y un estudio de caso, se busca analizar las prácticas y dinámicas comunicativas que se construyen en la interacción cotidiana entre los integrantes de la organización y su relación con la coordinación del trabajo. Se espera que los resultados contribuyan a ampliar la comprensión de la comunicación en organizaciones de pequeña escala y aporten evidencia sobre la importancia de estudiar estos procesos desde una perspectiva organizacional y comunicativa.

Palabras clave: Coordinación organizacional, interacción social, nixtamalización, Teoría de la Comunicación.

Planteamiento del problema de investigación

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) desempeñan un papel fundamental en la economía nacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025), estas organizaciones representan más del 99 % de las unidades económicas del país y generan la mayor parte del empleo formal. La gran mayoría de los molinos y tortillerías cuenta con menos de diez personas empleadas, lo que las ubica dentro de la categoría de microempresa (INEGI, 2024). Esta condición las relaciona con una actividad productivamente relevante y de gran importancia histórica y cultural, ya que el maíz y la tortilla ocupan un lugar central en la alimentación y en la vida cotidiana de la población mexicana. El interés por estudiar la comunicación surge de la necesidad de comprender cómo las personas se relacionan y se organizan dentro de una microempresa, y de qué manera esas interacciones cotidianas permiten sostener su funcionamiento aun con una estructura organizacional reducida. Incluso, cuando la importancia de las microempresas en la economía nacional es ampliamente reconocida, los estudios sobre comunicación organizacional en este tipo de empresas siguen siendo limitados. Cuando se han desarrollado investigaciones al respecto, con frecuencia se aborda la comunicación desde un carácter instrumental, entendiéndola principalmente como un medio para coordinar tareas, transmitir instrucciones, mejorar la eficiencia interna o fortalecer el liderazgo. Se realizó una revisión de literatura reciente en bases de datos especializadas como Web of Science y Scopus correspondiente al periodo 2023-2026 y muestra un crecimiento significativo en los estudios sobre comunicación organizacional. Estos trabajos se han concentrado principalmente en organizaciones de mediana y gran escala, así como en contextos altamente estructurados o tecnificados,

dejando en segundo plano el análisis de la comunicación en microempresas. En el caso de las pequeñas organizaciones, la literatura ha tendido a privilegiar enfoques económicos o de gestión, sin profundizar en sus procesos comunicativos cotidianos (Yuwono et al., 2024; Martín-Rojas et al., 2026). Se priorizan enfoques que estudian la comunicación como un recurso o herramienta organizacional, pero no como un proceso social que se configura día a día a través de prácticas y dinámicas comunicativas situadas (Mumby, D. K, 2013; Putnam & Nicotera, 2009). Esta ausencia hace evidente la importancia de desarrollar investigaciones que permitan comprender la comunicación en contextos organizacionales de pequeña escala, sin dar por hecho su simplicidad o su carácter estrictamente operativo; desde la perspectiva de la teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano (1982) y de la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas (1987), la comunicación constituye un proceso social mediante el cual los actores producen y comparten referencias que hacen posible la coordinación de las acciones dentro de un sistema social y el entendimiento entre quienes participan en la interacción (Martín Serrano, M. y., 1982; Habermas, J. 1987). Es necesario considerar que la comunicación se enmarca en estructuras organizacionales específicas. Desde la teoría de la organización, estos marcos implican dinámicas de autoridad, coordinación y distribución del trabajo que inciden directamente en la manera en que se llevan a cabo los procesos comunicativos (Weber, 1993; Mintzberg, 1984). Bajo esta perspectiva, el presente estudio se sitúa en una microempresa del sector de la masa y la tortilla, específicamente en un molino que, además de producir masa, abastece a otras tortillerías que no cuentan con este tipo de infraestructura, ya que la actividad de la empresa no se limita a su operación interna, se articula con otros actores del sector, lo

que implica coordinación, interacción y comunicación. Resulta pertinente recuperar la propuesta de Manuel Martín Serrano (1982), quien sostiene que la comunicación no se reduce a la transmisión de información, constituye un proceso social mediante el cual los actores construyen significados compartidos que hacen posible la coordinación de las acciones dentro de un sistema social; Habermas (1987) complementa que el entendimiento surge a través del diálogo y la búsqueda de acuerdos entre los participantes, por lo cual, comunicar no es solo recibir instrucciones, es interpretarlas, compartir su sentido y llegar a consensos que orienten la práctica cotidiana (Martín Serrano, M. y., 1982; Habermas, J. 1987).

Justificación

Importancia del estudio

Las microempresas constituyen la base de la estructura económica nacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025), representan la mayor proporción de unidades económicas del país y generan una parte significativa del empleo (INEGI, 2024).

La Secretaría de Economía (2024) indica que las MiPyME no solo tienen un papel clave en la creación de empleo, también aportan de manera significativa a la producción y estabilidad económica nacional, por lo cual, las microempresas no deben considerarse organizaciones secundarias, ya que desempeñan un papel fundamental al sostener la actividad económica diaria y formar parte del sistema productivo del país.

En este contexto, la microempresa objeto de estudio no representa únicamente una unidad económica, es una organización cuya actividad incide directamente en la

alimentación diaria de la población. Sin embargo, más allá de su función productiva, en su interior se configuran dinámicas laborales, relaciones jerárquicas y procesos comunicativos que influyen en la coordinación del trabajo, en la gestión de conflictos y en el clima organizacional.

Estudiar la comunicación en una MiPyME de la industria de la tortilla permite aportar elementos para comprender cómo se construyen significados, se regulan relaciones y se organizan prácticas laborales en un sector que forma parte fundamental del sistema productivo y social del país. Construir significados implica que, mediante la interacción cotidiana, las personas dan sentido a sus experiencias, definen lo que consideran legítimo o importante y generan referencias compartidas, es decir, acuerdos simbólicos que orientan la manera en que interpretan su entorno y actúan dentro de él. De esta manera, la investigación contribuye a fortalecer el análisis de la comunicación organizacional más allá de su dimensión instrumental, incorporando su carácter social y estructurado en contextos concretos.

Comprender cómo se van construyendo las prácticas y dinámicas comunicativas resulta fundamental en este tipo de organizaciones. En las microempresas, caracterizadas por su tamaño reducido y por la ausencia de estructuras formales claramente definidas, la comunicación adquiere un papel central en la organización del trabajo y en la coordinación de las actividades cotidianas. Por ello, es necesario otorgar la importancia suficiente a su estudio, ya que, a través del análisis de estas prácticas y dinámicas, es posible entender cómo estas organizaciones logran mantenerse, producir e incluso crecer, a pesar de no contar con estructuras formales complejas. En este sentido, la relevancia de la investigación radica en analizar una microempresa desde su interior, lo

que permite aproximarse a su funcionamiento real y no únicamente a partir de modelos teóricos generales.

Estudiar estas organizaciones “desde las entrañas” posibilita comprender cómo operan en la práctica, especialmente si se considera que, debido a su tamaño y aparente simplicidad, suelen ser minimizadas o tratadas como si funcionaran bajo lógicas propias de empresas de mayor escala, aplicándoles esquemas administrativos que no necesariamente corresponden a su realidad. Cada microempresa presenta características y problemáticas particulares, lo que la convierte en un espacio organizacional complejo. Su complejidad no radica en formalizar su estructura, es en las formas específicas en que se organiza el trabajo, la gestión de sus recursos y la resolución de los problemas que enfrenta en su contexto diario. Por lo cual, estas organizaciones deben ser analizadas de manera particular, evitando generalizaciones que invisibilizan sus dinámicas propias (De la Rosa Alburquerque, 2015).

Las MiPyME suelen ser subestimadas por su falta de estructura formal, pero estas unidades generan una parte significativa del empleo y sostienen, en gran medida, la economía del país, como lo muestran los datos del INEGI y la Secretaría de Economía, pero su estudio ha sido limitado, en muchos casos, por la idea de que su funcionamiento es simple o poco relevante desde una perspectiva académica.

La importancia de este trabajo no radica en analizar los procesos técnicos de producción, es comprender cómo, dentro de organizaciones aparentemente sencillas, se construyen formas de coordinación, se generan relaciones de trabajo y se sostiene una actividad productiva que tiene un impacto económico y social significativo. Estas organizaciones,

lejos de ser simples, muestran una gran capacidad de adaptación frente a contingencias y problemas, lo que evidencia su carácter flexible y dinámico.

El interés del estudio no está en el producto que se elabora, sino en los procesos organizacionales que hacen posible su producción. Incluso en actividades consideradas tradicionales o estandarizadas, como la elaboración de tortilla, la organización del trabajo no es automática ni homogénea, depende de formas específicas de estructuración, mecanismos de coordinación y relaciones entre los actores que participan en ella.

Asimismo, estudiar una microempresa en funcionamiento permite observar cómo estas unidades logran mantenerse, adaptarse y, en algunos casos, crecer en contextos económicos y sociales complejos. Esta aproximación resulta particularmente pertinente a nivel de posgrado, ya que aporta evidencia empírica sobre procesos organizacionales en contextos poco explorados, contribuyendo a ampliar la comprensión de la organización más allá de los modelos formales o de gran escala.

Analizarla desde su interior permite identificar elementos que no son visibles en estudios generales, como las prácticas y dinámicas comunicativas, para entender las formas reales de coordinación, las dinámicas de interacción y los mecanismos mediante los cuales se sostiene la actividad productiva en la vida cotidiana.

La importancia de estudiar a la MiPyME desde su interior permite visibilizar procesos que generalmente no se observan en análisis más generales, en particular la manera en que se desarrollan las prácticas y dinámicas comunicativas, para profundizar en cómo se organiza el trabajo, de qué manera se coordinan las actividades y cómo se sostiene la interacción cotidiana, ya que en estos procesos se encuentra la base que hace posible

la continuidad, estabilidad y funcionamiento de la actividad productiva en este tipo de organizaciones.

Una de las principales objeciones en torno al estudio de la comunicación en microempresas radica en la idea de que, debido a su tamaño reducido y a la aparente simplicidad de sus procesos, no constituyen un objeto de análisis relevante a nivel de posgrado. Bajo esta perspectiva, se asume que la comunicación en este tipo de organizaciones se limita a intercambios directos, informales o incluso rudimentarios, lo que llevaría a considerar que su estudio carece de profundidad teórica. Sin embargo, esta postura responde más a una simplificación del fenómeno organizacional que a un análisis fundamentado.

Desde la perspectiva de la teoría de la comunicación, Manuel Martín Serrano (1982) plantea que la comunicación no puede reducirse a la complejidad técnica de los medios utilizados, debe entenderse como un proceso social mediante el cual los actores producen y comparten referencias que hacen posible la coordinación de las acciones dentro de un sistema social. En este sentido, incluso las formas de comunicación más simples como instrucciones verbales, gestos o señales cumplen una función estructurante, ya que permiten organizar el trabajo, establecer relaciones y sostener la actividad colectiva.

En el ámbito de la comunicación organizacional, autores como Mumby, D. K, (2013) y Putnam & Nicotera, (2009) han señalado que la comunicación no es un elemento accesorio dentro de las organizaciones, es un proceso constitutivo, a través del cual se construyen las estructuras, se negocian los significados y se coordinan las prácticas. El tamaño de la organización no determina la relevancia del fenómeno comunicativo; por el

contrario, en estructuras pequeñas, donde los procesos no están formalizados, la comunicación adquiere un papel aún más central en la organización del trabajo.

En este sentido, la aparente ausencia de estudios sobre prácticas y dinámicas comunicativas en microempresas no responde a la irrelevancia del fenómeno, es una tendencia a subestimar estos espacios organizacionales bajo la idea de que su funcionamiento es evidente o automático.

Por lo tanto, analizar la comunicación en una microempresa no solo es viable, es necesario, ya que permite comprender cómo, a través de prácticas cotidianas, se construyen formas de coordinación, se establecen relaciones de trabajo y se sostiene una actividad productiva. Lejos de ser un objeto de estudio menor, la microempresa constituye un espacio privilegiado para analizar la comunicación en su dimensión más concreta, situada y organizadora.

Relevancia social

La relevancia social de esta investigación se fundamenta en analizar la comunicación organizacional dentro de una microempresa que pertenece a un sector elemental para la vida diaria de la población en México. La industria de la masa y la tortilla representa una actividad económica importante y es un componente central de la alimentación y la cultura nacional (INEGI, 2025).

Desde esta perspectiva social, estudiar la comunicación en este tipo de organizaciones permite comprender procesos cotidianos que influyen en la forma en que se organiza el trabajo, se establecen relaciones laborales y se desarrollan las actividades diarias. En diversas microempresas, especialmente aquellas de carácter familiar o tradicional, la

comunicación no siempre se encuentra formalizada, por lo que gran parte de la coordinación del trabajo depende de interacciones directas entre los integrantes de la organización (De la Rosa Alburquerque, 2015).

Analizar estos procesos ayuda a visibilizar cómo se construyen las relaciones de autoridad, cómo se distribuyen las responsabilidades y de qué manera se coordinan las actividades diarias para el funcionamiento de la organización. La comunicación no se reduce únicamente a la transmisión de información operativa, también interviene en la construcción de vínculos sociales, en la definición de jerarquías y en la manera en que las personas interpretan y organizan su actividad laboral (Mateo Llopis, 2015).

Por lo anterior, este estudio aporta elementos que ayudan a comprender mejor el funcionamiento interno de las microempresas que forman parte de un sector productivo ampliamente presente en el país.

La investigación no se limita al ámbito académico, también tiene un alcance práctico. Generar conocimiento sobre los procesos comunicativos en este tipo de organizaciones puede ayudar a identificar áreas de mejora en su funcionamiento interno. Comprender cómo se desarrollan las interacciones comunicativas en estos espacios permite reconocer su influencia en la organización del trabajo y, en consecuencia, en la estabilidad de una actividad productiva que resulta esencial para la vida económica y social del país.

Pregunta de investigación y objetivos preliminares

Pregunta de investigación

¿Cómo influyen las prácticas y dinámicas comunicativas, desde la Teoría de la Comunicación, la Teoría de la Acción Comunicativa y la estructura organizacional, en el funcionamiento de una MiPyME dedicada a la nixtamalización y derivados del maíz?

Objetivo general

Analizar las prácticas y dinámicas comunicativas, desde la Teoría de la Comunicación, la Teoría de la Acción Comunicativa y la estructura organizacional, dentro de una MiPyME de nixtamalización y derivados del maíz, para comprender cómo influyen en el funcionamiento organizacional.

Objetivos específicos

- Analizar a la MiPyME como organización, a partir de sus características estructurales y dinámicas de funcionamiento.
- Identificar las prácticas y dinámicas comunicativas desde la perspectiva de la Teoría de la Comunicación y la Teoría de la Acción Comunicativa.
- Comprender cómo las prácticas y dinámicas comunicativas influyen en el funcionamiento organizacional de la MiPyME objeto de estudio.
- Utilizar el estudio de caso de una MiPyME como herramienta de investigación.

- Mostrar cómo las prácticas y dinámicas comunicativas de una MiPyME de nixtamalización y derivados del maíz, influyen en su funcionamiento organizacional.

Marco teórico inicial o referentes conceptuales

La investigación se fundamenta en los aportes del autor De la Rosa Alburquerque (2004), quien propone comprender a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) como micro, pequeñas y medianas organizaciones (MiPyMO), por lo cual, la presente investigación adquiere la categoría de MiPyMO, al concebirla como un espacio organizacional donde convergen estructuras, relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, procesos de comunicación e interacciones diarias entre distintos actores; este enfoque permite no tener una visión centrada solamente en la dimensión económica de la empresa, sino comprender cómo la comunicación articula las relaciones, coordina el trabajo y el funcionamiento cotidiano de la organización. Para comprender la organización se retoman las aportaciones de Max Weber (2014), Henry Mintzberg (1984), Richard Hall (1996) y Crozier y Friedberg (1990), quienes permiten analizar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los niveles de formalización, así como las interacciones y procesos de negociación presentes en la organización.

El análisis de las prácticas y dinámicas comunicativas se apoya en la Teoría de la Comunicación de Manuel Martín Serrano (1982), quien concibe la comunicación como un proceso social mediante el cual los actores producen e intercambian significados, y la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas (1987), cuya propuesta permite

comprender la comunicación como un proceso orientado al entendimiento y a la coordinación de las acciones entre los actores.

Propuesta metodológica

Esta investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, ya que su propósito es comprender las prácticas y dinámicas comunicativas tal como se producen en la vida diaria de la organización.

La investigación cualitativa permite analizar los fenómenos sociales dentro de su contexto natural, lo que facilita comprender cómo los actores interpretan su realidad y organizan sus prácticas en la vida cotidiana (Hernández Sampieri, 2018).

El estudio de caso resulta pertinente para el análisis de fenómenos organizacionales complejos, ya que permite examinar con mayor detalle los procesos sociales que se desarrollan en contextos específicos (Saavedra, 2017).

Las principales técnicas de obtención de información serán la observación directa de las actividades cotidianas de la organización, la realización de entrevistas semiestructuradas con sus integrantes, el registro sistemático de notas de campo y la revisión de información documental relacionada con la empresa.

Posteriormente, la información será analizada mediante categorías derivadas del marco teórico, buscando comprender cómo las prácticas y dinámicas comunicativas participan en la coordinación del trabajo y en el funcionamiento organizacional.

Resultados esperados

Se espera comprender cómo las prácticas y dinámicas comunicativas participan en la coordinación de las actividades y en el funcionamiento cotidiano de una micro, pequeña y mediana organización dedicada a la nixtamalización y derivados del maíz. Asimismo, se busca aportar evidencia empírica sobre la comunicación como un proceso social que favorece la construcción de significados compartidos, el entendimiento entre los actores y la coordinación del trabajo. Se espera contribuir al estudio de la comunicación organizacional en organizaciones de pequeña escala, fortaleciendo su análisis desde la Teoría de la Comunicación de Manuel Martín Serrano, la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas y la perspectiva organizacional propuesta por De la Rosa Alburquerque.

Referencias

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial.

De la Rosa Alburquerque, A. (2004). *Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización*. Iztapalapa, 25(56), 129 174.

De la Rosa Alburquerque, A. R. (2015). *La MIPYME a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación*. Grupo Editorial Gasca.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo I: Racionalidad de la acción y racionalización social (M. Jiménez Redondo, Trad.). Taurus.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo II: Racionalidad de la acción y racionalización social (M. Jiménez Redondo, Trad.). Taurus.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados (6.ª ed.)*. Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R. F. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Education.

INEGI. (2025). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Obtenido de Economía y Sectores Productivos. Directorio de empresas y establecimientos: https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/

INEGI. (2024). En 2024, *en México había 7 millones de establecimientos*. Obtenido de Censos Económicos: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE2024_def.pdf#:~:text=Las%20unidades%20econ%C3%B3micas%20grandes%20(de%20250%20y,la%20del%20lugar%20en%20el%20que%20trabajaban

Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2026). *Building organizational resilience in SMEs: The role of digital technologies and innovation*. Review of doi:https://doi.org/10.1007/s11846-025-00965-z

Martín Serrano, M., y Piñuel Raigada, J. L. (1982). *Teoría de comunicación: Epistemología y análisis de la referencia (2.ª ed.)*. A. Corazón, Editor.

Mateo Llopis, M. M. (2015). *Repositorio RediUMH. Universidad Miguel Hernández Elche*. Obtenido de La Comunicación Interna en la PyME (Trabajo fin de grado): https://dspace.umh.es/bitstream/11000/3989/1/Mateo%20Llopis%20Mar%C3%ADa%20 Mercedes.pdf

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. Sage.

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.

Saavedra, G. M. (2017). *Estudio de caso en ciencias administrativas*. UNAM.

Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. Edición revisada, comentada y anotada por Francisco Gil Villegas M. Fondo de Cultura Económica.

Yuwono, T., Suroso, A., & Novandari, W., 13, 31. (2024). *Information and communication technology in SMEs: A systematic literature review*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13, 31. doi: https://doi.org/10.1186/s13731 024-00392-6

MESA TEMÁTICA 4

Estudios de la educación y la transformación social desde la perspectiva organizacional

Categorías incluidas

- Investigación en proceso
- Investigación concluida
- Reflexión Teórica

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Diagnóstico de Síndrome de Burnout en ESCA Tepepan

Enfoque Temático-Analítico: Estudios de la educación y la transformación social desde la perspectiva organizacional

Categoría: Investigación en proceso

Sandra Hernández Tenorio
Orcid: 0000-0001-7743-4913, mexicana
shernandezt@ipn.mx, Instituto Politécnico Nacional. ESCA Tepepan

María Luisa Flores Ramírez
Orcid: 0009-0005-1771-3298, mexicana
mfloresr@ipn.mx, Instituto Politécnico Nacional. ESCA Tepepan

Rosalía Méndez Reza
Orcid: 0009-0008-1008-9631, mexicana
rmendezr@ipn.mx, Instituto Politécnico Nacional. ESCA Tepepan

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Diagnóstico de Síndrome de Burnout en ESCA Tepepan

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo diagnosticar la presencia y manifestación del síndrome de Burnout en estudiantes de la licenciatura en Contador Público de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan (ESCA Tepepan), identificando factores académicos, laborales y contextuales asociados a su desarrollo. La investigación se sustentó en el modelo tridimensional de Maslach, que considera agotamiento emocional, cinismo e ineficacia académica. Se aplicó un cuestionario de 21 ítems a una muestra de 164 estudiantes del turno matutino. Los resultados muestran que el 54.3% de los participantes combina estudio y trabajo, mientras que el 45.1% dedica más de 30 horas semanales a actividades laborales, servicio social o prácticas profesionales. Asimismo, el 71.3% reportó sentirse emocionalmente agotado, el 62.8% presentó dificultades frecuentes para dormir debido a preocupaciones académicas o laborales y el 58.5% manifestó sensación recurrente de no poder continuar enfrentando sus responsabilidades. También se identificaron afectaciones en la motivación, la concentración y la percepción de logro académico. Los hallazgos evidencian que los estudiantes de semestres avanzados que mantienen una doble jornada académica y laboral constituyen el grupo con mayor vulnerabilidad. Se concluye que el Burnout académico es resultado de la interacción entre exigencias institucionales, condiciones contextuales y recursos personales, por lo que se recomienda fortalecer estrategias de prevención, acompañamiento psicológico, tutoría académica y flexibilidad institucional para favorecer el bienestar y la permanencia estudiantil.

Palabras clave: salud mental estudiantil, agotamiento académico, bienestar universitario, estrés académico, educación superior.

Diagnóstico de Síndrome de Burnout en ESCA Tepepan

Introducción

El síndrome de Burnout constituye actualmente uno de los principales problemas psicosociales, asociados al ámbito académico y profesional. Aunque al inicio fue estudiado en profesiones de ayuda como medicina, enfermería y docencia, en las últimas décadas se ha identificado su presencia en estudiantes universitarios, sometidos a elevadas demandas académicas, presión por el desempeño, competitividad y expectativas profesionales elevadas.

En el caso particular de la formación en la carrera de Contador Público, las exigencias cognitivas, la complejidad técnica de los contenidos, la constante actualización normativa y fiscal, las cargas de trabajo durante periodos de evaluación y el frecuente vínculo entre estudio y empleo, convierten a esta población en un grupo potencialmente vulnerable al desarrollo del Burnout académico.

La presente investigación se orienta al estudio del síndrome de Burnout en estudiantes de la carrera de Contador Público de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan (ESCA, Tepepan) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), reconocida por sus estándares académicos y exigencia formativa.

Síndrome de Burnout

El término Burnout fue introducido por el psiquiatra Herbert Freudenberger en 1974 para describir el agotamiento físico y emocional observado en profesionales dedicados a actividades de servicio y ayuda. Posteriormente, los trabajos desarrollados por Christina

Maslach en 1977 permitieron consolidar el concepto y establecer su estructura multidimensional, convirtiéndose en el referente teórico empleado internacionalmente.

Actualmente, la definición más aceptada es la propuesta por la World Health Organization (OMS), la cual incorporó el Burnout en la Clasificación Internacional de Enfermedades CIE-11 como un fenómeno ocupacional derivado del estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado adecuadamente. La OMS (2026) aclara que no se considera una enfermedad, sino un fenómeno asociado al contexto laboral.

La OMS (2026) define el Burnout como: "Un síndrome conceptualizado como resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha sido gestionado exitosamente". Asimismo, identifica tres dimensiones fundamentales: agotamiento o agotamiento energético; incremento del distanciamiento mental respecto al trabajo o sentimientos de cinismo; reducción de la eficacia profesional.

El modelo desarrollado por Maslach (1981) constituye el marco conceptual predominante para la medición del Burnout y es la base del instrumento más utilizado internacionalmente: el Maslach Burnout Inventory (MBI).

Agotamiento emocional

El agotamiento emocional representa la sensación de desgaste físico y psicológico derivada de una exposición prolongada a demandas elevadas. Se manifiesta mediante: cansancio persistente; dificultad para concentrarse; disminución de energía; sensación de incapacidad para continuar respondiendo a las exigencias académicas. En

estudiantes universitarios suele expresarse mediante fatiga constante, problemas de sueño y reducción de la motivación académica.

Cinismo o despersonalización

El cinismo o despersonalización, hace referencia al desarrollo de actitudes negativas, indiferencia o distanciamiento hacia las actividades académicas, docentes o compañeros; entre sus manifestaciones se encuentran: pérdida del interés por las asignaturas; indiferencia hacia el aprendizaje; percepción negativa de la institución educativa; desapego respecto a la carrera profesional.

Baja realización personal o eficacia reducida

La baja realización personal o eficacia reducida, consiste en la percepción de incompetencia y disminución de logros personales. Se caracteriza por: sentimientos de fracaso; disminución de la autoeficacia; percepción de bajo rendimiento; dudas respecto a las capacidades profesionales futuras.

Diversos estudios han confirmado la validez de esta estructura tridimensional en múltiples contextos ocupacionales y educativos.

Burnout académico

Aunque la OMS (2019) limita el concepto al contexto laboral, numerosos investigadores han adaptado el constructo al ámbito universitario, considerando que el estudiante desempeña actividades equivalentes a un trabajo a causa de tener: cumplimiento de

horarios; entrega de productos académicos (tareas); evaluación continua; presión por resultados; y responsabilidades múltiples.

El Burnout académico se define como un estado psicológico caracterizado por agotamiento derivado de las demandas educativas, actitudes negativas hacia los estudios y sentimientos de incompetencia académica (Flores, 2025).

Algunas investigaciones recientes muestran que este fenómeno se relaciona con: la disminución del rendimiento escolar; el ausentismo; el abandono universitario; la ansiedad; la depresión; y el deterioro del bienestar psicológico.

Factores asociados al Burnout en educación superior

En la literatura actual se identifican diversos factores de riesgo, ver tabla 1, en estudiantes universitarios.

Tabla 1.

Factores de riesgo en estudiantes universitarios

Factores académicos	Factores personales	Factores sociales y económicos
▪ sobrecarga de tareas; ▪ evaluaciones continuas; ▪ exceso de horas de estudio; ▪ complejidad de contenidos; ▪ presión por mantener promedios altos.	▪ baja tolerancia al estrés; ▪ perfeccionismo; ▪ escasas estrategias de afrontamiento; ▪ dificultades en la gestión del tiempo.	▪ necesidad de trabajar mientras estudian; ▪ problemas económicos; ▪ responsabilidades familiares; ▪ falta de redes de apoyo.

Fuente. Elaboración propia con uso de Flores (2025), y Rosales (2013).

La UNESCO (2024) señala que los problemas de salud mental entre estudiantes universitarios han aumentado considerablemente durante los últimos años y constituyen uno de los principales desafíos para las instituciones de educación superior. En algunos países hasta el 50 % de los estudiantes presenta algún problema relacionado con su salud mental.

Particularidades del Burnout en la carrera de Contador Público

La carrera de Contador Público posee características específicas que pueden incrementar el riesgo de Burnout, desde la etapa formativa. Entre ellas destacan: una elevada carga cognitiva; los estudiantes deben dominar conocimientos relacionados con contabilidad financiera; auditoría; costos; finanzas; fiscal; normas nacionales e internacionales. Aunado a una actualización normativa constante; además de observar los cambios frecuentes en: la legislación fiscal; la normatividad financiera; las disposiciones tributarias; los estándares internacionales, que obligan a mantener procesos permanentes de actualización profesional.

También existe una presión por la precisión hacia los estudiantes de contador público, ya que la actividad contable se caracteriza por niveles mínimos de tolerancia al error, lo que favorece el perfeccionismo y la autoexigencia.

Es común que los estudiantes de Contador Público desempeñen simultáneamente actividades laborales en despachos contables, áreas financieras o administrativas, está condición incrementa las demandas y reduce los periodos de descanso (compatibilidad estudio-trabajo).

Los periodos fiscales y de cierre contable generan cargas extraordinarias de trabajo, particularmente durante declaraciones anuales, cierres de ejercicio y auditorías (estacionalidad laboral). Estas características convierten al estudiante de Contador Público en una población especialmente susceptible al agotamiento académico y profesional temprano.

Contexto institucional: ESCA Unidad Tepepan

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) se caracteriza históricamente por un modelo educativo orientado a la excelencia académica y a la formación de profesionistas altamente competitivos. Dentro de este contexto, la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan (ESCA, Tepepan) forma profesionistas, capaces de responder a las necesidades financieras, contables y administrativas en México.

Sin embargo, las elevadas exigencias académicas, la complejidad disciplinaria y la frecuente incorporación temprana de los estudiantes al mercado laboral pueden generar condiciones favorables para el desarrollo del Burnout académico. El estudio del síndrome de Burnout en estudiantes de Contador Público de la ESCA Tepepan permitirá: identificar niveles de riesgo; reconocer factores asociados; diseñar estrategias preventivas; fortalecer programas institucionales de bienestar estudiantil; favorecer la permanencia y el rendimiento académico.

Fundamentación para la investigación

El análisis del Burnout en estudiantes de Contador Público adquiere relevancia debido al impacto sobre el rendimiento académico; su relación con la deserción escolar; sus efectos sobre la salud mental; su influencia en la futura práctica profesional.

La necesidad institucional de generar estrategias preventivas y de intervención. La identificación temprana del síndrome puede contribuir a la implementación de programas de apoyo psicológico, tutorías académicas, capacitación en manejo del estrés y fortalecimiento de habilidades socioemocionales dentro de la ESCA Tepepan.

Se realizó una muestra de 164 estudiantes de la carrera de Contador Público de la ESCA Tepepan del turno matutino, debido a que las investigadoras tienen acceso a estos estudiantes. Se aplicó una encuesta de 21 *ítems*, en formato Formulario de Google, y se obtuvieron los siguientes resultados: el 57.3% son mujeres y el 42.1% son hombres. Un 54.3% de los estudiantes trabaja además de estudiar. El 45.1% dedica más de 30 horas semanales a trabajo, servicio social o prácticas profesionales.

El objetivo general de la investigación consistió en diagnosticar la presencia y manifestación del síndrome de Burnout en la comunidad estudiantil de la licenciatura en Contador Público, identificando los factores contextuales y académicos asociados a su aparición, así como los niveles de afectación en las dimensiones de agotamiento emocional, cinismo e ineficacia académica.

Análisis de resultados

La muestra se concentra principalmente en porcentaje en los siguientes semestres: 4° semestre (18.3%), 7° semestre (16.5%), 8° semestre (26.2%), 9° semestre o superior (37.8%). Esto indica una población predominantemente de semestres avanzados, característica importante para la interpretación del Burnout académico. Más del 62% de los estudiantes reconoció haber descuidado su salud física o emocional debido a las exigencias académicas y laborales, mientras que un porcentaje similar reportó dificultades para dormir y desconectarse mentalmente de sus obligaciones.

Uno de los hallazgos corresponde a la existencia de una marcada condición de doble jornada académica y laboral. El 54.3% de los participantes reportó desempeñar actividades laborales además de sus estudios, mientras que el 45.1% señaló destinar más de 30 horas semanales a actividades de trabajo, servicio social o prácticas profesionales. Este resultado permite identificar la presencia de un perfil multitarea altamente demandante, caracterizado por la coexistencia simultánea de responsabilidades académicas, laborales y profesionales tempranas.

Aunque el 85.4% de los estudiantes manifestó contar con un espacio adecuado para estudiar y descansar, el grupo restante presentó mayores niveles de dificultad para concentrarse, disminución del rendimiento académico y problemas relacionados con la recuperación emocional posterior a las jornadas de estudio y trabajo. Este hallazgo confirma la relevancia del ambiente físico y de las condiciones materiales de estudio como variables moderadoras del bienestar académico.

El 62.8% de los estudiantes reportó dificultades recurrentes para dormir, debido a pensamientos relacionados con obligaciones académicas o laborales, mientras que el 71.3% indicó sentirse emocionalmente quemado por la carga acumulada de responsabilidades. El 58.5% de los participantes reconoció experimentar con frecuencia pensamientos relacionados con la sensación de no poder continuar enfrentando las demandas cotidianas, expresadas mediante el reactivo *"ya no puedo más".* Este indicador representa uno de los principales signos de alerta dentro de los modelos contemporáneos de desgaste académico y constituye una manifestación temprana de agotamiento psicológico severo.

El 59.1% de los estudiantes señaló asistir a clases o desempeñar sus actividades académicas con poco entusiasmo, mientras que aproximadamente la mitad de la muestra manifestó una tendencia creciente a evitar la interacción con compañeros y docentes debido a sentimientos de saturación o agobio emocional.

Más de la mitad de los estudiantes reportó dificultades para mantener la concentración durante clases y tareas, mientras que el 52.5% percibió una disminución de su rendimiento académico atribuible al estrés y la fatiga acumulada. Asimismo, cerca del 68% manifestó dificultades para iniciar nuevas actividades o proyectos, mientras que alrededor del 58% consideró que sus metas académicas y profesionales se perciben cada vez menos alcanzables.

Los resultados obtenidos permiten reconocer patrones de vulnerabilidad específicos y constituyen una oportunidad para que la institución fortalezca sus mecanismos de acompañamiento y prevención dentro de un contexto universitario caracterizado por crecientes exigencias académicas y laborales.

Conclusiones

Los resultados permiten identificar un perfil específico del estudiante con mayor probabilidad de desarrollar manifestaciones severas del síndrome de Burnout dentro de la carrera de Contador Público de la ESCA Tepepan. El cual corresponde principalmente a estudiantes de semestres avanzados que combinan actividades académicas con trabajo remunerado, servicio social o prácticas profesionales, destinando más de 30 horas semanales adicionales a dichas actividades. A esta condición se suma frecuentemente la percepción de sobrecarga académica y la dificultad para desconectarse mentalmente de las obligaciones cotidianas.

Este perfil puede ser conceptualizado como un estudiante multitarea sometido a una elevada vulnerabilidad contextual derivada del conflicto entre roles simultáneos y la limitada disponibilidad de recursos personales para la recuperación emocional. El trabajo permitió corroborar que las condiciones materiales y logísticas asociadas al proceso formativo poseen un impacto significativo sobre los indicadores de desgaste académico.

La ausencia de espacios adecuados para el estudio y el descanso se relaciona con mayores dificultades de concentración y con una percepción negativa del rendimiento académico. De manera paralela, las extensas jornadas laborales y los tiempos asociados al traslado dentro de la Ciudad de México reducen considerablemente las oportunidades de recuperación física y emocional del estudiante.

El Burnout académico no debe entenderse exclusivamente como un fenómeno individual, sino como el resultado de la interacción entre demandas institucionales, condiciones contextuales y recursos personales disponibles. Los hallazgos permiten concluir que el

desgaste académico está comenzando a trascender el ámbito estrictamente educativo para impactar dimensiones relacionadas con la salud integral y las expectativas profesionales futuras.

Asimismo, el incremento de la percepción de metas menos alcanzables y el aumento de la desmotivación constituyen indicadores tempranos de desgaste vocacional que podrían derivar, en escenarios severos, en procesos de abandono temporal, disminución del desempeño académico o deserción escolar, este último el mayor riesgo.

Sugerencias y recomendaciones institucionales

Se recomienda establecer mecanismos institucionales de flexibilidad académica orientados particularmente a estudiantes que presentan condiciones de doble jornada laboral y educativa. Asimismo, resulta pertinente revisar la concentración de actividades evaluativas durante periodos de alta demanda académica, especialmente en semestres terminales.

Se propone fortalecer la vinculación entre las áreas académicas y los servicios institucionales de atención psicológica (orientación educativa), con la finalidad de establecer protocolos de detección y canalización temprana de estudiantes en situación de riesgo. Resulta indispensable promover procesos de sensibilización docente respecto a las características del perfil multitarea predominante en la población estudiantil actual.

Se recomienda diversificar las estrategias de evaluación, privilegiando esquemas flexibles y metodologías activas que reduzcan la acumulación simultánea de entregas y actividades. Asimismo, el docente puede desempeñar un papel fundamental en la

identificación temprana de señales de agotamiento, ausentismo recurrente o disminución abrupta del rendimiento académico.

Se propone fortalecer los programas de acompañamiento tutorial mediante la incorporación de contenidos relacionados con manejo del tiempo, estrategias de afrontamiento, organización académica y regulación emocional. La implementación de programas de contención psicológica y orientación preventiva, podría constituir un elemento clave para disminuir la progresión del desgaste académico y favorecer la permanencia estudiantil.

Referencias

Flores, G.R., García I.C., Pastrana, S.A. (2025). Burnout académico en estudiantes de Psicología. https://ru.iiec.unam.mx/7787/1/3.%20114-Flores-Garc%C3%ADa-Pastrana-Final.pdf

Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (IESALC, 2024). Nuevo informe: apoyando la salud mental de los estudiantes de educación superior. UNESCO IESALC. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391501_spa

Jackson, K. M., & Konczosné Szombathelyi, M. (2022). Student burnout in higher education: From lockdowns to classrooms. Education Sciences, 12(12), 842. https://doi.org/10.3390/educsci12120842

Jagodics, B., & Szabó, É. (2023). Student burnout in higher education: A demand-resource model approach. Trends in Psychology, 31, 757-776. https://doi.org/10.1007/s43076-021-00137-4

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. Journal of Applied Psychology, 75(6), 743-747. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.743

Maslach, C., & Jackson, SE (1981). MBI: Inventario de agotamiento de Maslach. Manual. Palo Alto, CA: University of California, Consulting Psychologists Press.

Organización Mundial de la Salud. (2019). Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases. OMS. https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

OMS (2026). El agotamiento laboral es un "fenómeno ocupacional". https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon

Poghosyan, L., Aiken, L. H., & Sloane, D. M. (2009). Factor structure of the Maslach Burnout Inventory: An analysis of data from large scale cross-sectional surveys of nurses from eight countries. International Journal of Nursing Studies, 46(7), 894-902. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.004

Rosales, Y., Rosales, F.R. (2013). Burnout estudiantil universitario. Conceptualización y estudio. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252013000400009

Salvado, M., Marques D., Pires I., Mendes, N. (2021). Mindfulness-Based Interventions to Reduce Burnout in Primary Healthcare Professionals: A Systematic (2021). Review and Meta-Analysis. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8544467/

UNESCO. (2024). Student mental health support in higher education. UNESCO IESALC. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391501_spa

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

La universidad como organización: una lectura desde las tesis del Posgrado en Estudios Organizacionales

Enfoque Temático-Anelítico: Estudios de la educación y la transformación social desde la perspectiva organizacional

Categoría: Investigación concluida

Jorge Iván González Gómez
ORCID 0009-0009-1567-153X
Mexicana
Correo Electrónico: jorgeivangonzago@gmail.com
Universidad Autónoma Metropolitana

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

La universidad como organización: una lectura desde las tesis del Posgrado en Estudios Organizacionales

Resumen

En este trabajo, se presentan los resultados de un estudio de la literatura producida en el Posgrado de Estudios Organizacionales (México) que pretende identificar las temáticas, unidades de análisis, abordajes metodológicos y los aportes realizados por las tesis de grado que estudian a la universidad y a las instituciones de educación superior entre 1999 y 2024. Mediante una revisión documental sistemática, adaptada a PRISMA 2020, se construyó un corpus de 67 tesis localizadas en los repositorios Bindani y TESIUAMI. Los resultados muestran el predominio de estudios doctorales, casos mexicanos e instituciones públicas, así como temas vinculados con calidad, evaluación, poder, cambio organizacional, identidad, cultura, gobernanza y trabajo académico. En conjunto, el PEO ha contribuido a comprender la universidad como una organización compleja, situada y en transformación permanente.

Palabras clave: Estudios Organizacionales. Universidad. Revisión sistemática. Tesis.

Introducción

La universidad se ha consolidado como un objeto de estudio relevante para las ciencias sociales por su carácter histórico, vivo y cambiante. La complejidad de sus tensiones, la diversidad de actores que la integran, su organización interna y su relación con el entorno hacen de la universidad un objeto especialmente fértil para los Estudios Organizacionales. Su potencia permite estudiar a esta organización más allá de sus funciones formales, atendiendo sus arreglos institucionales, estructuras de sentido, ambigüedades, rituales, disputas internas y procesos de adaptación y cambio.

Desde los primeros años del Posgrado de Estudios Organizacionales (PEO), la universidad como teatro de acción, emergió como una de las organizaciones más atractivas para ser estudiada con el herramental teórico, conceptual y metodológico de los EO. El análisis presentado aquí se justifica por la necesidad de ubicar y comprender los aportes que el PEO ha realizado en los últimos 25 años a la comprensión de esta organización. Para ello, se propone un estado de la cuestión que permita identificar cómo se ha deshilvanado la madeja organizacional que es la universidad a través de los debates, problemas y enfoques desarrollados en la literatura producida, así como las líneas en las que se puede profundizar actualmente.

Esta literatura ofrece claves para analizar dimensiones como el poder, el sistema de acción concreto, el cambio organizacional, el flojo acoplamiento, la identidad organizacional y la transferencia de modelos organizacionales vinculada con la empresarialización universitaria. Dentro de la literatura científica, las tesis de pregrado y posgrado forman parte de la llamada literatura gris, pues reportan resultados originales

de investigación que no siempre circulan por canales formales como revistas arbitradas e indizadas (Mendoza-Núñez, 2022). Su inclusión sistemática permite recuperar conocimiento especializado que suele quedar fuera de la literatura publicada, reducir sesgos de publicación y visibilizar una producción académica frecuentemente subestimada, pero valiosa para construir estados del arte sobre un campo de estudio (NARIC, 2023).

Ya existen trabajos previos que analizan las tesis de posgrado del PEO, uno de ellos es la ponencia titulada: “Los intereses de investigación del posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Un primer acercamiento”, presentada por el Dr. Guillermo Ramírez Martínez y la maestra -ahora doctora- Magalí Pérez Camacho en el XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO) en 2016 (Francisco Javier Velázquez Sagahón, 2016). El otro es el trabajo del Dr. Luis Motanño Hirose (2024) titulado “Instituciones y recortes teóricos en los Estudios Organizacionales: Una aproximación al caso mexicano.” Ambos trabajos ofrecen una mirada al estado de la cuestión de las investigaciones del posgrado a través de sus tesis. Por su parte, un trabajo muy relevante sobre el estudio de la universidad desde el punto de vista metodológico de las tesis es el que ofrecen Lorena Litai Ramos Luna y Ayde Cadena López (2019).

Tal como ellas y ellos, lo hicieron, este trabajo busca interlocutar con esta literatura, pero ahora para preguntarle ¿de qué tratan sus hallazgos sobre universidades? ¿Cuál ha sido el objeto de estudio de estas investigaciones? ¿Qué unidades de análisis han seleccionado sus autores dentro de la organización universitaria y con qué objetivo? ¿Con qué enfoques teóricos y metodológicos las han abordado? ¿Qué aportes han

realizado al estudio de la universidad y al propio campo de los Estudios Organizacionales desde México? Estas son algunas preguntas que se busca responder aquí.

Como señala Luis Montaño Hirose (2024), la labor investigativa implica necesariamente realizar recortes teóricos, pues resulta imposible abordar todos los aspectos de un tema debido a limitaciones de tiempo, recursos y enfoques. Bajo esta lógica, el presente trabajo asume un recorte concreto: el estudio de la universidad y sus temas en las tesis del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

Con ese fin, se realiza una revisión sistemática que retoma la lógica del protocolo PRISMA 2020 como guía de transparencia metodológica. Su uso no se plantea como un metaanálisis ni como una revisión de estudios experimentales, sino como una herramienta para ordenar el proceso de identificación, cribado, elegibilidad, inclusión y exclusión de las tesis que integran el corpus de análisis. En este sentido, PRISMA permite explicitar los criterios de selección y evitar una construcción arbitraria de la base documental. El periodo de análisis comprende de 1999, año del primer registro identificado sobre el tema, a 2024, definido como fecha de corte con la intención de registrar la temporalidad en quinquenios.

Las fuentes consultadas fueron los repositorios institucionales Bindani (UAM, s.f.) y TESIUAMI (UAM, s.f.) y la unidad de análisis fue la tesis. El corpus se organiza cronológicamente y los ejes de revisión son: título, caso de estudio, problema de investigación, pregunta y objetivo, enfoque teórico, enfoque metodológico, resultados y conclusiones. Este ejercicio es un zoom a una investigación más amplia sobre la

producción académica del PEO. Su contribución consiste en ordenar, visibilizar, describir e interpretar una parte del conocimiento producido por el posgrado sobre la universidad, entendida no como un objeto estático, sino como una organización compleja, tensionada y en permanente transformación.

Métodos e insumos

Durante la construcción del universo documental se identificaron diferencias de cobertura y actualización entre los repositorios institucionales consultados. TESIUAMI registra 433 tesis del PEO dentro del periodo 1999-2024; sin embargo, su cobertura presenta menor actualización en algunos registros recientes. Bindani, por su parte, registra 406 tesis, de las cuales 400 corresponden al periodo de análisis, e incluye trabajos más recientes que no se localizaron en TESIUAMI. Debido a que una parte importante de los registros aparece duplicada en ambos repositorios, los conteos no fueron sumados entre sí. En consecuencia, el universo documental fue reconstruido mediante una revisión cruzada de ambas fuentes, depurando duplicidades y verificando registros para delimitar el conjunto de tesis únicas correspondiente al periodo de análisis.

Como en el campo de los EO el objeto social observado es la organización (Montaño, 2024), el criterio central de inclusión no consistió en determinar si la tesis tenía o no un “enfoque organizacional”. En cambio, se consideró si el objeto analizado pertenecía, se articulaba o permitía comprender dinámicas propias de la universidad o de las instituciones de educación superior, o bien si tenía a estas como telón de fondo sustantivo. Esta precisión resulta fundamental, ya que evita excluir investigaciones que no estudian a la universidad como totalidad, pero sí analizan unidades, procesos o

actores que forman parte de su vida organizacional.

Los criterios de inclusión fueron: tesis publicadas entre 1999 y 2024; tesis pertenecientes al PEO; documentos disponibles en los repositorios con información mínima identificable; investigaciones cuyo objeto de estudio se vincula con universidades, IES o unidades internas de estas; y tesis que permitieran comprender alguna dimensión organizacional del campo universitario o de la educación superior. Los criterios de exclusión consideraron tesis fuera del periodo definido, registros duplicados, estudios sobre organizaciones no vinculadas con educación superior, pertenencia del objeto de estudio a otro campo organizacional y casos en los que la universidad aparecía únicamente como escenario accidental, sin formar parte sustantiva del problema analítico.

El proceso de selección se organizó en cuatro fases adaptadas de PRISMA. En la fase de identificación se partió del universo documental reconstruido, estimado en aproximadamente ≈ 450 tesis únicas del PEO correspondientes al periodo 1999-2024. En la fase de cribado se revisaron títulos, años, autorías y categorías iniciales para detectar trabajos potencialmente relacionados con universidades o IES; alrededor de 375 registros fueron excluidos por no guardar relación sustantiva con el tema. En la fase de elegibilidad se evaluó con mayor detalle la pertinencia temática y analítica de las tesis restantes. Finalmente, en la fase de inclusión se integraron al corpus final aquellas tesis que cumplieron con los criterios establecidos para la revisión sistemática.

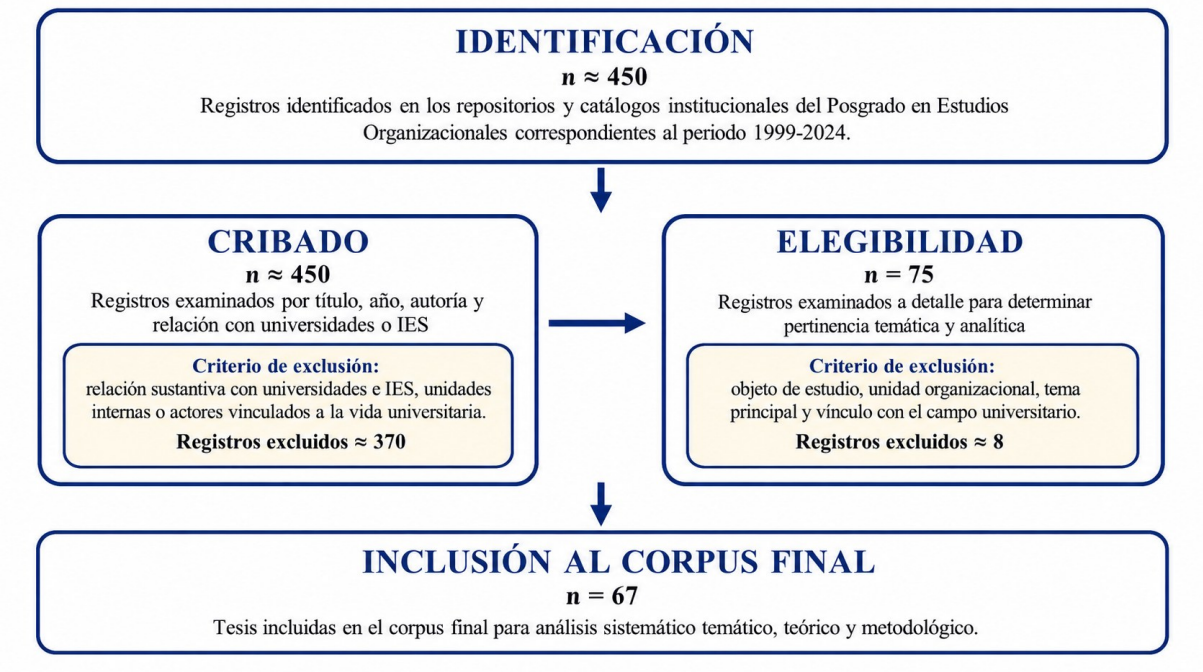


Figura 1. Diagrama PRISMA adaptado para la selección de tesis del PEO sobre universidades e instituciones de educación superior, 1999-2024

Fuente: Elaboración propia con base en la adaptación de PRISMA 2020 para revisión documental sistemática de tesis. Con asistencia de IA generativa para edición visual y mejora de legibilidad.

Una vez definido el corpus, se construyó una matriz de extracción de información para ordenar y comparar las tesis seleccionadas. Ahí se realizó un análisis del contenido temático[1] de carácter descriptivo e interpretativo de acuerdo con los ejes: título, caso de estudio, problema, pregunta y objetivo de investigación, enfoque teórico, enfoque metodológico, unidades de análisis y aportes presentes en las tesis del PEO sobre universidades e IES. A partir de estos elementos se identificaron recurrencias, diferencias y énfasis que permitieron construir categorías temáticas y reconocer las

[1]Como estrategia, el contenido temático permite convertir grandes volúmenes de datos en información manejable, sintética e interpretable, así como conocer con mayor profundidad aquello que se ha producido sobre un fenómeno previamente documentado (Arandes, 2013).

formas en que el PEO ha estudiado a la universidad.

En suma, la adaptación de PRISMA permitió construir un corpus documental con criterios explícitos y replicables, mientras que el análisis de contenido temático permitió hacer una descripción e interpretación del contenido del corpus. La finalidad de este procedimiento fue evitar una selección arbitraria de tesis que se limitara a contabilizarlas, en cambio se buscó ofrecer una ruta metodológica clara para analizar sistemáticamente la producción del PEO sobre universidades, instituciones de educación superior y sus dinámicas organizacionales.

Discusión y resultados

Los resultados se presentan de manera descriptiva, al ordenar y caracterizar el corpus, pero también de forma interpretativa, al discutir sobre las preocupaciones, enfoques y aportes de los EO al estudio de la universidad. Como resultado de la revisión inicial se encontraron aproximadamente ≈450 tesis para el periodo seleccionado lo que representa que las 67 tesis dedicadas al tema tratado aquí corresponden al 14.9% del total de la producción del posgrado para el periodo. Por otro lado, de las 67 tesis del corpus, 22 tesis corresponden a maestría y 45 a doctorado, lo que equivale a 32.8% y 67.2%, respectivamente. Esta distribución muestra una mayor presencia de trabajos doctorales dentro del corpus.

En términos quinquenales, se identifican 6 tesis entre 1999 y 2004, de las cuales 4 son de maestría y 2 de doctorado; 11 tesis entre 2005 y 2009, con 1 de maestría y 10 de doctorado; 14 tesis entre 2010 y 2014, integradas por 6 de maestría y 8 de doctorado; 27 tesis entre 2015 y 2019, con 6 de maestría y 21 de doctorado; y 9 tesis entre 2020 y

2024, de las cuales 5 son de maestría y 4 de doctorado. El periodo de mayor concentración es 2015-2019 del corpus, marcado principalmente por tesis doctorales.

La composición del corpus se concentra principalmente en instituciones públicas de educación superior, ya que hay 55 tesis, equivalentes al 82.1% del total examinado. En menor medida aparecen instituciones privadas, con 10 tesis (14.9%). Se decidió incorporar 2 casos no aplicables (3.0%), correspondientes a sistemas, dispositivos o estructuras que no remiten directamente a una universidad específica, en este caso sobre el Sistema Nacional de Posgrados (SNP) y el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) bajo la consideración de que en su momento formaron parte del ambiente en el que se desarrolla la universidad.

Tabla 1

Composición y distribución temporal del corpus.

Revisión			Grado académico			Distribución quinquenal				
Universo	**No. de tesis**	**% del total**	**Grado**	**No. de tesis**	**% del corpus**	**Periodo**	**M**	**D**	**Total**	**% del corpus**
Total	≈450	100.0%	M	22	32.8%	1999–2004	4	2	6	9.0%
Corpus	67	14.9%*	D	45	67.2%	2005–2009	1	10	11	16.4%
			Total	**67**	**100.0%**	2010–2014	6	8	14	20.9%
						2015–2019	6	21	27	40.3%
						2020–2024	5	4	9	13.4%
						Total	**22**	**45**	**67**	**100.0%**
NOTA: 67 tesis dedicadas al tema corresponden al 14.9% del total de la producción del posgrado para el periodo analizado			NOTA: Predominan las tesis doctorales dentro del corpus analizado.			NOTA: El periodo de mayor concentración es 2015–2019.				
El corpus se concentra principalmente en instituciones públicas, con 55 tesis que representan el 82.1% del total; las instituciones privadas aparecen en menor proporción, con 10 tesis equivalentes al 14.9%, mientras que 2 casos, correspondientes al 3.0%, se clasifican como no aplicables.										

Fuente: Elaboración propia con base en repositorios institucionales.

En cuanto al vínculo con universidades o instituciones de educación superior, 61 tesis presentan vínculo directo y 6 vínculo indirecto, lo que confirma que el corpus se integra por investigaciones donde la universidad, sus unidades o actores forman parte sustantiva del problema analítico. Aunque predominan los casos mexicanos, con 55 tesis (82.1%), también se incluyen estudios sobre Colombia, con 11 tesis (16.4%), y Bolivia, con 1 tesis (1.5%), pues el interés es analizar la universidad como objeto organizacional, no solo la universidad mexicana.

Las universidades que aparecen con mayor frecuencia en el corpus son principalmente públicas. Destaca la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) con 15 tesis (22.4%). Le sigue la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con 4 tesis (6.0%). Posteriormente aparecen el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), la Universidad Veracruzana (UV), la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (IUCMA) y la Institución Universitaria Pascual Bravo (IUPB), cada una con 3 tesis (4.5%). En suma, el corpus es predominantemente público, mexicano y doctoral, con una concentración relevante en la UAM como institución más estudiada.

Tabla 2.

Perfil del corpus analizado.

Vínculo con universidades o IES			País			Universidades más frecuentes		
Vínculo	No. de tesis	% del corpus	País	No. de tesis	% del corpus	Institución	No. de tesis	% del corpus
Directo	61	91.0%	México	55	82.1%	UAM	15	22.4%
Indirecto	6	9.0%	Colombia	11	16.4%	UNAM	4	6.0%
Total	**67**	**100.0%**	Bolivia	1	1.5%	IPN	3	4.5%
NOTA: Predomina el vínculo directo, lo que confirma que la universidad, sus unidades o actores forman parte sustantiva del problema analítico.			NOTA: Aunque predominan los casos mexicanos, también se incluyen Colombia y Bolivia porque el interés es analizar la universidad como objeto organizacional, no solo la universidad mexicana.			UACM	3	4.5%
						UV	3	4.5%
						IUCMA	3	4.5%
						IUPB	3	4.5%
						NOTA: Las universidades más recurrentes son principalmente públicas y destaca la UAM como la institución más estudiada.		

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del corpus documental a partir de los repositorios institucionales.

Abordaje del objeto de estudio de la Universidad desde el PEO

La inclusión de casos diversos dentro de este corpus no supone asumir que todas las instituciones analizadas sean equivalentes. Por supuesto que una universidad pública no enfrenta las mismas condiciones que una privada, ni un caso mexicano puede equipararse sin mediaciones a uno colombiano o boliviano. Sin embargo, la comparación institucional no es el eje central de este trabajo. El interés es identificar cómo las tesis del PEO permiten observar la dimensión organizacional de la universidad y de los espacios vinculados a la educación superior.

La producción del PEO sobre la universidad revela un campo en expansión, donde convergen dimensiones estructurales, culturales y críticas de la organización universitaria. El periodo revisado, 1999-2024, resulta significativo porque coincide con procesos asociados a la etapa neoliberal del capitalismo, en los que la universidad

pública mexicana ha enfrentado dinámicas de privatización, comercialización, evaluación y reconfiguración institucional (Harvey, 2006; Ibarra, 2013). Aunque estos procesos no ocurren de manera lineal ni homogénea, sí han incidido en el devenir de las universidades y en las formas en que han sido estudiadas desde los Estudios Organizacionales.

Desde una lectura quinquenal, se observa un desplazamiento temático: entre 1999 y 2004 predominan calidad, acreditación y gestión institucional; entre 2005 y 2009 aparecen con mayor fuerza el cambio organizacional, la gestión del conocimiento y la vinculación universidad-empresa; entre 2010 y 2014 se fortalecen los estudios sobre institucionalización, poder, gobernanza, cultura e identidad; en 2015-2019, periodo de mayor concentración de tesis, se diversifican los temas hacía evaluación, control, subjetividad, trabajo académico, innovación, género y tensiones institucionales; finalmente, entre 2020 y 2024 cobran relevancia la tecnología y la digitalización, así como las nuevas formas de gobernanza y la reconfiguración de las prácticas universitarias tras la pandemia.

Tabla 3.

Diversidad temática en las tesis del PEO 1999-2004, por quinquenios.

1999–2004 3 temas destacados	2005–2009 3 temas destacados	2010–2014 5 temas destacados	2015–2019 7 temas destacados	2020–2024 3 temas destacados
Núcleo temático **Calidad, acreditación y gestión institucional** Predominan preocupaciones por evaluación y mejora formal.	Núcleo temático **Cambio organizacional, gestión del conocimiento y vinculación universidad-empresa** La universidad aparece ligada a la modernización,	Núcleo temático **Institucionalización, poder, gobernanza, cultura e identidad** El análisis se desplaza hacia reglas, disputas, significados e identidades.	Núcleo temático **Evaluación, control, subjetividad, trabajo académico, innovación, género y tensiones institucionales** Periodo de mayor diversificación temática y concentración	Núcleo temático **Tecnología, digitalización, nuevas formas de gobernanza y reconfiguración postpandemia** Cobran fuerza los cambios tecnológicos y las prácticas universitarias

1999–2004 3 temas destacados	2005–2009 3 temas destacados	2010–2014 5 temas destacados	2015–2019 7 temas destacados	2020–2024 3 temas destacados
	conocimiento y entorno productivo.		analítica.	reconfiguradas.
NOTA: Se observa un desplazamiento temático desde calidad y acreditación hacia agendas más diversas vinculadas con gobernanza, trabajo académico, género, tecnología y reconfiguración institucional. El mayor nivel de diversificación temática se concentra en 2015–2019.				

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del corpus documental a partir de los repositorios institucionales.

El PEO ha abordado a la universidad como una organización atravesada por procesos de regulación, cambio, poder, identidad, cultura y gestión. En los trabajos destacan la calidad y la acreditación como dispositivos de legitimidad institucional (Martínez-Ramírez, 1999; Pacheco-Sagrero, 2007), mientras que otras investigaciones abren la discusión hacia el cambio organizacional, la gestión del conocimiento, la vinculación universidad-empresa y la apropiación de discursos gerenciales (Castro-Córdova, 2003; Morales-López, 2006; Ramírez-Alcántara, 2006; Lara-Zepeda, 2022). También se ha estudiado la institucionalización, gobernanza y poder académico, que muestran tensiones entre autonomía, normatividad y prácticas informales (Adalid Diez de Urdanivia, 2007; Lastra-Barrios, 2007; Cadena-López, 2014; Correa-Cadavid, 2023).

En cuanto a los problemas de investigación, las tesis construyen a la universidad como una organización tensionada por presiones externas e internas. Por un lado, aparecen problemas asociados con evaluación, acreditación, calidad y regulación institucional, donde la universidad enfrenta exigencias de legitimidad, medición, productividad y asignación de recursos (Pérez-Torres, 2002; López-Brabilla, 2003; Andrade-Orduña,

2014). Por otro lado, varios trabajos problematizan los efectos de la modernización, la gestión empresarial, la tecnología y el cambio organizacional sobre sus estructuras, prácticas y sentidos institucionales (Castro-Córdova, 2003; Valenzuela-López, 2012; Cruz-Hernández, 2014; Ramírez-Cardona, 2018; Ramírez-Segura, 2018).

También se observan problemas vinculados con identidad, cultura, género, trabajo académico, poder y gobernabilidad, lo que permite advertir que las investigaciones no reducen a la universidad a su dimensión administrativa, sino que la analizan como un espacio donde se disputan significados, jerarquías, formas de control, subjetividades y proyectos institucionales diversos (Morales-Domínguez, 2014; Guerrero-Sánchez, 2010; Barrios-Quiroz, 2017; Ríos-Estrada, 2019; Correa-Cadavid, 2023; Martínez-Guerrero, 2023).

Las preguntas y objetivos refuerzan esta orientación. En 62 tesis se identificó una pregunta de investigación explícita, mientras que en 5 casos no se localizó una formulación expresa. Respecto a los objetivos, el verbo principal más frecuente es analizar, presente en 25 tesis, seguido por identificar con 9, conocer con 8, estudiar con 5 y comprender con 4. El predominio de “analizar” muestra una preocupación por examinar procesos, relaciones, efectos y dinámicas organizacionales (Ángeles-Tovar, 2014; García Arteaga, 2012; Flores-Buendía, 2016), mientras que verbos como “identificar”, “conocer” y “comprender” apuntan a caracterizar fenómenos, reconocer elementos constitutivos y acceder al sentido de las prácticas universitarias (Guerrero-Sánchez, 2010; Álvarez-Arboleda, 2018; Suárez-Landazábal, 2019; Martínez-Guerrero, 2023; Correa-Cadavid, 2023).

En los enfoques teóricos predomina una combinación entre Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS), teorías de la organización y del cambio, así como marcos sobre cultura, identidad y conocimiento organizacional. El NIS permite analizar la acreditación, los programas de evaluación y las políticas de calidad como mitos racionalizados e instrumentos de isomorfismo en instituciones de educación superior (Pacheco-Sagrero, 2007; Lastra-Barrios, 2007; Ángeles-Tovar, 2014; Andrade-Orduña, 2014; De León Jiménez, 2015; Flores-Buendía, 2016; Ramírez-Cardona, 2018; Cadena-López, 2018).

A su vez, autores como Max Weber, Herbert Simon, Henry Mintzberg, Michel Crozier, Erhard Friedberg y Karl Weick permiten estudiar configuraciones estructurales, climas de trabajo, sistemas flojamente acoplados y procesos de gobernanza en universidades, facultades y departamentos (Bojórquez-Camacho, 2003; Adalid Diez de Urdanivia, 2007; Payró-Campos, 2013; Zavala-Osorio, 2016; Álvarez-Arboleda, 2018; Ramírez-Cardona, 2018; Cadena-López, 2018; Castillejos-Hinojosa, 2019).

A estos marcos se suman perspectivas sobre cultura e identidad organizacional, sociología del conocimiento, aprendizaje organizacional, gobernanza, género, subjetividad, configuracionismo latinoamericano y enfoques foucaultianos, que enriquecen el análisis del poder, los discursos gerenciales y los procesos de subjetivación académica (Pérez-Mayo, 2013; García-Ruiz, 2014; Hidalgo-Quinto, 2015; De León Jiménez, 2015; Barrios-Quiroz, 2017; Sánchez-Montaño, 2017; Rodríguez-Lora, 2018; Silva-Arroyave, 2018; Naranjo-Otalvaro, 2018; Ríos-Estrada, 2019; Cortes-Osorio, 2022; Corredor-Gómez, 2023; Escamilla-Morón, 2024; López-Pérez, 2024).

En el plano metodológico, predomina una orientación cualitativa articulada

principalmente en estudios de caso, aunque algunos trabajos incorporan componentes cuantitativos descriptivos o análisis estadísticos básicos (Adalid Diez de Urdanivia, 2007; Flores-Buendía, 2016; Suárez-Landazábal, 2019). Las técnicas más frecuentes son entrevistas semiestructuradas, observación participante y no participante, análisis documental y encuestas; en menor medida aparecen análisis de redes sociales y otras estrategias complementarias.

En conjunto, estas técnicas permiten describir en profundidad procesos organizacionales, significados y tensiones en contextos universitarios específicos (Morales-López, 2006; Morales-López, 2007; Ríos-Galvis, 2018; Castillejos-Hinojosa, 2019). Algunos trabajos incorporan enfoques hermenéuticos, biográficos, narrativos, fenomenológicos, constructivistas, de teoría fundamentada o estrategias de triangulación, reforzando una lógica de comprensión antes que de medición de las dinámicas organizacionales universitarias (Pérez-Mayo, 2013; Hidalgo-Quinto, 2015; León-Soriano, 2016; Lara-Zepeda, 2022).

Los resultados y conclusiones de las tesis muestran que las universidades analizadas tienden a adoptar dispositivos de evaluación, acreditación y gestión como mitos racionalizados que reconfiguran estructuras, prácticas y lenguajes organizacionales, sin garantizar necesariamente mejoras sustantivas en la calidad académica (Pérez-Torres, 2002; Pacheco-Sagrero, 2007; Andrade-Orduña, 2014). También se identifican cambios organizacionales marcados por la formalización, la burocratización y el isomorfismo, así como tensiones entre lógicas académicas y empresariales que producen culturas híbridas, simulación y segmentación del trabajo académico entre “ganadores” y “perdedores” de los sistemas de estímulos (Cruz-Hernández, 2014; Ramos-Luna, 2016;

Suárez-Landazábal, 2019; Martínez-Guerrero, 2023).

Otras investigaciones documentan desigualdades internas vinculadas con género, reconocimiento, clima laboral y acceso a recursos, así como la relevancia de la cultura organizacional, el aprendizaje y las capacidades institucionales para explicar por qué algunas universidades logran articular proyectos relativamente autónomos o innovadores, mientras otras reproducen el statu quo (Barrios-Quiroz, 2017; Sánchez-Montaño, 2017; Ríos-Galvis, 2018; Naranjo-Otalvaro, 2018). Hasta este punto, Las tesis revisadas muestran que la universidad no puede explicarse únicamente por sus funciones educativas o administrativas, sino por las dinámicas de poder, legitimidad, cultura, identidad, gestión, evaluación, cambio y subjetividad que configuran su vida organizacional.

Conclusiones

Hacer revisiones sistemáticas resulta fundamental para analizar la producción de literatura gris la mayor parte de ocasiones infravalorada, pero como se ha demostrado en este trabajo, es una gran fuente de información, hallazgos y posibilidades. En este trabajo a través de ella se observa que el PEO ha contribuido a que la universidad deje de pensarse solo como institución educativa o espacio de enseñanza y administración para que se reconozca como organización compleja, atravesada por dispositivos de evaluación y acreditación, por culturas e identidades múltiples, por relaciones de poder y desigualdad, y por proyectos de cambio que se juegan en la vida cotidiana de sus actores.

Al articular marcos institucionales y organizacionales con estudios de caso situados, el PEO ha construido un lenguaje crítico propio para nombrar las tensiones, ambigüedades y posibilidades de transformación de la universidad, por lo que se consolida como objeto legítimo y central de los estudios organizacionales. El corpus permite observar que la universidad aparece tensionada por presiones externas e internas de muy diversa índole, entre ellas, destacan evaluación, acreditación, calidad, regulación, productividad y asignación de recursos, pero también por dinámicas de poder, cultura, identidad, gobernabilidad, género, trabajo académico, subjetividad y desigualdad.

Asimismo, la revisión muestra un desplazamiento temático desde preocupaciones iniciales por calidad, acreditación y gestión institucional hacia agendas más amplias vinculadas con cambio organizacional, institucionalización, gobernanza, cultura, identidad, tecnología y por supuesto la reconfiguración postpandemia. Teóricamente, predomina el Nuevo Institucionalismo Sociológico, aunque articulado con teorías de la organización, enfoques críticos, cultura, aprendizaje, poder y subjetividad. Metodológicamente, sobresalen los estudios cualitativos de caso, apoyados en entrevistas, observación y análisis documental. Así, el principal aporte del corpus consiste en mostrar que los Estudios Organizacionales ofrecen herramientas sólidas para analizar la universidad como una organización viva y cambiante, lo estudiado hasta ahora es una provocación para que otras y otros investigadores estudien a la universidad desde su dimensión organizacional que la desnuda tal cual es: compleja.

Referencias

Clegg, S. R., & Bailey, J. R. (Eds.). (2008). International encyclopedia of organization studies (Vols. 1–4). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781412956245

Francisco Javier Velázquez Sagahón. (2016, noviembre 5). Los intereses de investigación del posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM [Video]. YouTube. https://youtu.be/TEYb7B8Vf_U

Harvey, D. (2006). Neo-liberalism as creative destruction. Geografiska Annaler: Series B, Human Geography, 88(2), 145–158. https://doi.org/10.1111/j.0435-3684.2006.00211.x

Hirose Montaño, 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

Ibarra Colado, E. (2013). Políticas gubernamentales, universidades públicas y racionalidad neoliberal: relevancia del gobierno y la gestión institucional. Diálogos sobre Educación, 4(6), 1–25.https://www.redalyc.org/pdf/5534/553457064002.pdf

Mendoza-Núñez, V. (2022). ¿Cómo se define la literatura gris en el ámbito científico? Su importancia en las revisiones sistemáticas. https://cyrs.zaragoza.unam.mx/wp-content/uploads/2022/12/%C2%BFCo%CC%81mo-se-define-la-literatura-gris-en-el-a%CC%81mbito-cienti%CC%81fico-Su-importancia-en-las-revisiones-sistema%CC%81ticas-1.pdf

Hirose Montaño, 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

National Rehabilitation Information Center (NARIC). (2023). ¿Qué es la literatura gris y cómo la cataloga NARIC? https://www.naric.com/index.php/es/spotlight-feed/que-es-la-literatura-gris-y-como-la-cataloga-naric

PRISMA. (2020). PRISMA 2020 statement. PRISMA Statement. Recuperado de https://www.prisma-statement.org/prisma-2020

Sánchez-Serrano, S., Pedraza-Navarro, I., y Donoso-González, M. (2022). ¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA? Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico. DOI: 10.13042/Bordon.2022.95090

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. (s. f.-b). Bindani: Catálogo de tesis de la Maestría en Estudios Organizacionales. Recuperado el 4 de mayo de 2026, de https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. (s. f.-a). Bindani: Catálogo de tesis del Doctorado en Estudios Organizacionales. Recuperado el 4 de mayo de 2026, de https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. (s. f.-c). TESIUAMI: Repositorio de tesis. Recuperado el 4 de mayo de 2026, de http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Tesis

Adalid Diez de Urdanivia, C. M. (2007). El cambio organizacional y las políticas de evaluación en el posgrado 1979–2004 [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Álvarez Arboleda, B. (2018). Análisis de la gobernanza universitaria y su impacto en la transformación institucional. Caso: Pascual Bravo [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Ángeles Tovar, L. C. (2018). Efectos del Sistema Nacional de Investigadores en el aspecto humano del reconocimiento, en académicos de las Divisiones de Ciencias Básicas e Ingeniería y Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Barrios Quiroz, H. (2017). Aproximación a la comprensión del acoso laboral en una universidad pública y su afectación organizacional [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Bojórquez Camacho, O. (2003). Un modelo colegiado de vida organizacional: el caso del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Andrade Orduña, A. (2014). La construcción mítica de la calidad de la educación a partir de la evaluación del desempeño académico en las organizaciones de educación terciaria [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Cadena López, A. (2014). Procesos de institucionalización en las formas de gobierno de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Cadena López, A. (2018). La ambigüedad y el flojo acoplamiento en la relación universidad pública–política pública: El caso de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Castillejos Hinojosa, J. de J. (2019). La incorporación de las TIC a la gestión universitaria, el caso de la DCSH de la UAM Azcapotzalco [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Castro Córdova, R. (2003). Cambio organizacional y cultura: respuestas al cambio tecnológico. El caso de Radio Concierto Universidad [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Cortes Osorio, J. R. (2022). Emprendedurismo, discurso y universidad: Un análisis de la identidad organizacional de los docentes de la UAM-X [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Correa Cadavid, C. M. (2023). Gobernanza de las tensiones en un proyecto académico universitario: transformación y evolución [Tesis de doctorado, Universidad

Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Corredor Gómez, A. (2023). Estrategias para el fortalecimiento de la innovación educativa en la Corporación Universitaria Americana [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Cruz Hernández, L. (2014). La transferencia de modelos organizacionales: La influencia de la empresa en la universidad pública, el caso de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Ríos Galvis, R. (2018). Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento de la ingeniería en una Institución de Educación Superior. Caso: Pascual Bravo [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

García Arteaga, K. B. (2012). Reapropiación de un modelo educativo virtual en una institución de educación superior [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

García Ruiz, A. (2014). Dimensiones culturales de una universidad a través de su historia [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Guerrero Sánchez, P. (2010). La construcción del sistema de acción concreto en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México [Tesis de doctorado, Universidad

Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

De León Jiménez, S. (2015). La institucionalización de la educación a distancia. Caso de la Universidad Autónoma Metropolitana [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Escamilla Morón, M. V. (2024). Experiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde la cultura organizacional en la UAM-I durante la pandemia [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Flores Buendía, J. I. (2016). Cambio organizacional en las universidades públicas mexicanas: El caso de la planeación en la UABC [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Hidalgo Quinto, G. (2015). Construcción de la identidad organizacional en una universidad intercultural. Caso: UIET [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Lara Zepeda, A. (2022). Cambio organizacional: Nuevas formas organizacionales en la Subdirección de Servicios Educativos e Integración Social de la UPIICSA a partir del SARS-COV-2 [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Lastra Barrios, R. S. (2007). Marco interpretativo de la institucionalización en académicos universitarios ante la evaluación y estímulos PROMEP-SNI [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

León Soriano, F. A. (2016). Labor, ocio y tiempo libre: una perspectiva organizacional y fenomenológica. Caso de una Universidad Pública del Distrito Federal [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

López Brabilla, A. (2003). El sendero de la investigación ante la sombra de la acreditación de posgrados en México: Un análisis organizacional [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

López Pérez, M. A. (2024). La influencia de la cultura tecnológica en una organización educativa: el caso del Departamento de Sistemas de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Martínez Guerrero, R. E. (2023). El proceso de cambio isomórfico del trabajo académico bajo la influencia del SNI y sus efectos en la estructura y la cultura en un Departamento de la UAM-X [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Martínez Ramírez, C. V. (1999). La noción de la calidad en una institución educativa: El caso "ETAC" [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Morales Domínguez, L. M. (2014). La re-construcción de la identidad organizacional. El caso UPIICSA [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Morales López, V. (2006). El conocimiento en la organización: caso de la Secretaría de Innovación y Desarrollo de la UNAM [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Morales López, V. (2007). El conocimiento organizacional en la vinculación universidad-sociedad: caso UAM-Iztapalapa [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Naranjo Otalvaro, M. J. (2018). Capacidades institucionales: La deserción como disfuncionalidad institucional. Caso Institución Universitaria Pascual Bravo [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Pacheco Sagrero, M. L. d. C. (2007). Cultura de calidad académica y el proceso de acreditación en una organización educativa de nivel superior: Caso Universidad Veracruzana. Estudio comparativo DES Contaduría Xalapa/Coatzacoalcos [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Pérez Mayo, A. R. (2013). Discurso, representaciones sociales y narrativa en las organizaciones. El caso de tres cuerpos académicos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Payró Campos, P. (2013). Creación y evolución del control organizacional. El caso de una Universidad Pública [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Pérez Torres, M. Á. (2002). La acreditación de la investigación en México: Un análisis organizacional [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Ramírez Alcántara, H. T. (2006). Elementos estructurantes de la confianza y su relación con el desempeño en una universidad pública mexicana [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Ramírez Cardona, C. A. (2018). Modernidad y sistemas flojamente acoplados. Una mirada desde el proceso de modernización de la Universidad de Manizales [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Ramírez Segura, J. C. (2018). Estructura, configuración y forma organizacional: El caso de una universidad estatal con apoyo solidario [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Ramos Luna, L. L., & Cadena López, A. (2019). Estrategias metodológicas en los Estudios Organizacionales para el estudio de las organizaciones de educación superior. En G. Ramírez Martínez, J. A. Rosas Castro, & Ó. Lozano Carrillo (Coords.), Realidades organizacionales e institucionales de México y Latinoamérica: Perspectivas de análisis (Tomo 4, pp. 950–989). Grupo Editorial HESS. ISBN: 978-607-9011-76-5

Ríos Estrada, R. S. (2019). El poder en la praxis investigativa en la Universidad Pública. El caso de los tesistas y sus directores del programa doctoral de Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Rodríguez Lora, L. V. (2018). Aprendizaje organizacional como mecanismo de transferencia de conocimiento en las Instituciones de Educación Superior. Caso de estudio Instituto Tecnológico Metropolitano-ITM [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Sánchez Montaño, A. (2017). Mujer y Organización. Aproximaciones a la identidad de género en una organización de investigación. Caso: CINVESTAV [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Silva Arroyave, S. M. (2018). Función de una institución de educación superior en el desarrollo de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín – Colombia. Estudio de caso: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia [Tesis de

doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Suárez-Landazábal, N. (2019). El cambio organizacional en las Instituciones de Educación Superior en Colombia: El caso de la evaluación y acreditación en el ITM [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

Valenzuela López, R. C. (2012). Modernización y cambio en las universidades privadas en México. Un estudio de caso [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Zavala Osorio, Y. (2016). La cultura corporativa en la universidad pública. El caso de Ingeniería Industrial de la FES Aragón, UNAM [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. https://bindani.izt.uam.mx/catalog

El currículo en la educación superior como dispositivo organizacional de transformación social en América Latina

Enfoque Temático – Analítico: Estudios de la educación y la transformación social desde la perspectiva organizacional

Categoría: Reflexión Teórica

David Urzúa Vega

urzua_vega@hotmail.com

Facultad de Contaduría y Administración,

Universidad Nacional Autónoma de México

Posgrado Integral en Ciencias Administrativas UAM Iztapalapa

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

El currículo en la educación superior como dispositivo organizacional de transformación social en América Latina

Resumen

El presente capítulo propone y desarrolla el protocolo de investigación posdoctoral titulado «Racionalidad Acotada, Poder y Currículum: una Genealogía Organizacional de la Licenciatura en Administración en las Universidades Públicas Mexicanas (FCA-UNAM / UAM-I)». Se parte de la tesis de que el diseño curricular en las ciencias económico-administrativas no es un proceso técnico neutral, sino una práctica organizacional atravesada por relaciones de poder, disposiciones institucionales y racionalidades limitadas que reproducen —o eventualmente subvierten— determinadas formas de conocimiento y de sujeto académico.

El marco teórico-metodológico articula la genealogía foucaultiana con el concepto de racionalidad acotada de Herbert Simon, el campo organizacional de Pierre Bourdieu y los estudios decoloniales de Aníbal Quijano y Walter Mignolo. El diseño es de métodos mixtos: análisis documental histórico-comparativo (planes de estudio FCA-UNAM y UAM-I, 1975–2024), entrevistas en profundidad a actores clave y análisis de campo institucional. Los hallazgos esperados apuntan a visibilizar los dispositivos discursivos y organizacionales que condicionan la formación administrativa en México y a proponer líneas de transformación curricular orientadas a la justicia epistémica y al desarrollo social.

Palabras clave: racionalidad acotada · genealogía foucaultiana · currículum · ciencias administrativas universidades públicas mexicanas · decolonialidad

Abstract:

This chapter proposes and develops a postdoctoral research protocol entitled 'Bounded Rationality, Power and Curriculum: An Organizational Genealogy of the Bachelor's in Business Administration at Mexican Public Universities (FCA-UNAM / UAM-I)'. Drawing on Foucauldian genealogy, Simon's bounded rationality, Bourdieu's organizational field and decolonial studies (Quijano, Mignolo), it employs a mixed-methods design combining historical-comparative documentary analysis, in-depth interviews and institutional field analysis to examine the power-laden, organizationally embedded processes shaping administrative education in Mexico.

1. Introducción: El Currículum como Dispositivo Organizacional

Las universidades públicas en México son organizaciones complejas, heterogéneas, atravesadas por tensiones epistemológicas, burocráticas y políticas que no siempre se hacen visibles en la superficie de sus planes de estudio. El currículum que parece simplemente describir qué se enseña y cuándo, condensa en realidad una serie de decisiones organizacionales que reflejan tanto racionalidades acotadas (Simon, 1947/1997) como relaciones de poder-saber (Foucault, 1975, 1984) instaladas en el campo académico (Bourdieu, 1988).

Desde esta perspectiva, estudiar la educación desde el análisis organizacional implica reconocer que la formación profesional no es el resultado de una planificación racional comprehensiva, sino de negociaciones, sedimentaciones históricas, jerarquías disciplinares y disputas epistémicas; especialmente en las ciencias económico-administrativas —campo que en México ha estado históricamente tensionado entre el positivismo gerencialista de influencia anglosajona y los estudios críticos latinoamericanas—, por lo que el diseño curricular condensa una apuesta civilizatoria sobre qué tipo de administrador, qué tipo de organización requiere y qué tipo de sociedad se quiere producir o reproducir.

Este capítulo presenta el protocolo de investigación de la estancia posdoctoral que se desarrolla en el Departamento de Administración de la UAM-Iztapalapa, en diálogo con la FCA-UNAM. El propósito central es articular una genealogía organizacional del currículum de la Licenciatura en Administración en ambas instituciones (1975–2024), utilizando como dispositivos analíticos la racionalidad acotada, la genealogía foucaultiana

y la sociología del campo de Bourdieu, enriquecidos por el giro decolonial de Quijano y Mignolo.

2. Planteamiento del Problema

a) El problema central

¿Cómo se ha configurado históricamente los planes de estudio de la Licenciatura en Administración en la FCA-UNAM y la UAM-Iztapalapa? ¿Qué dispositivos de poder-saber han determinado sus transformaciones curriculares? ¿En qué medida dichas configuraciones expresan racionalidades acotadas por el campo organizacional universitario y por la colonialidad del saber en las ciencias administrativas?

La Licenciatura en Administración es una de las carreras con mayor matrícula en el sistema de educación superior mexicano. FCA-UNAM y UAM-I, ya que estas dos instituciones representan dos modelos institucionales distintos —uno de corte más profesionalizante y masivo, el otro con mayor énfasis en la investigación y la crítica— que permiten una comparación fructífera sobre los modos en que las organizaciones universitarias toman decisiones curriculares bajo condiciones de información incompleta, restricciones presupuestales, presiones externas (SEP, organismos internacionales, empleadores) y disputas internas de campo.

b) Justificación

La justificación de este problema radica en al menos tres dimensiones; la primera es epistémica: existe una brecha importante en la literatura de análisis organizacional mexicana sobre los procesos de diseño y rediseño curricular desde una perspectiva

crítica y genea-lógica; la segunda es institucional: tanto la UNAM como la UAM-I se encuentran en procesos activos de revisión curricular que requieren de marcos analíticos más sofisticados que los modelos técnico-racionales dominantes, y; la tercera es política: en un contexto de transformación del Estado mexicano y de debate sobre la orientación del sistema de educación superior, la pregunta por el currículum administrativo es también una pregunta sobre el tipo de cuadros directivos y organizacionales que el país forma y necesita.

c) Hipótesis de trabajo

Se plantean tres hipótesis articuladas:

- Las transformaciones curriculares en la Licenciatura en Administración en FCA-UNAM y UAM-I no responden a procesos de diseño racionalmente comprehensivos, sino a racionalidades acotadas mediadas por el campo organizacional universitario, sus capitales simbólicos y sus jerarquías disciplinares.

- Los planes de estudio de administración han incorporado de manera selectiva y subordinada los aportes de las tradiciones críticas, decoloniales y latinoamericanas del pensamiento administrativo, reproduciendo en gran medida la colonialidad epistémica del mainstream gerencialista anglosajón.

- La genealogía organizacional de ambos planes de estudio revela dispositivos de poder-saber que han normalizado una racionalidad instrumental-positivista como

el modo legítimo de formación administrativa, limitando el potencial transformador de la educación universitaria en esta área.

3. Marco Teórico-Conceptual

La investigación se sostiene sobre cuatro pilares teóricos que dialogan entre sí para constituir un marco de análisis organizacional crítico aplicado al estudio del currículum universitario.

a) Racionalidad Acotada y Toma de Decisiones Curriculares

Herbert Simon (1947) introdujo el concepto de bounded rationality (racionalidad acotada) como crítica al modelo del «homo economicus» omnisciente, a partir de que los tomadores de decisiones —individuos u organizaciones— no optimizan; satisfacen. Operan con información incompleta, capacidades cognitivas limitadas y horizontes temporales acotados. Aplicado al análisis curricular, este concepto permite comprender por qué las reformas de planes de estudio raramente resultan de diagnósticos comprehensivos: son el producto de compromisos negociados, inercias institucionales y soluciones disponibles en el momento (March & Simon, 1958; Cohen, March & Olsen, 1972 —el modelo del «bote de basura»).

> *«La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña comparada con el tamaño de los problemas cuya solución se requiere para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real» (Simon, 1957, p. 198).*

Esta perspectiva es especialmente productiva para el análisis de reformas curriculares en universidades públicas mexicanas, organizaciones que conjugan alta complejidad, recursos restringidos y estructuras de gobernanza colegiada que fragmentan la toma de decisiones.

b) Genealogía Foucaultiana del Currículum

Michel Foucault (1969, 1975, 1984) ofrece herramientas analíticas para examinar cómo el conocimiento y el poder se articulan en los dispositivos institucionales. La genealogía —como método— no busca el origen puro de las cosas, sino sus procedencias (Herkunft) y sus emergencias (Entstehung): los accidentes, las luchas, las discontinuidades que constituyen lo que hoy se presenta como «natural» o «necesario».

Aplicada al currículum, la genealogía foucaultiana permite examinar cómo ciertos saberes fueron privilegiados, cómo otros fueron excluidos o subordinados, y cómo los planes de estudio funcionan como dispositivos de normalización del sujeto académico-profesional. En el caso de la administración, el análisis genealógico revela la sedimentación de capas discursivas: el taylorismo-fayolismo fundacional, la «revolución del management» de los años cincuenta, la oleada de la «calidad total» de los ochenta, el giro competencial de los noventa y el more recent «emprendedurismo» de la economía del conocimiento.

c) Campo Organizacional y Capital Simbólico (Bourdieu)

Pierre Bourdieu (1984, 1988) conceptualiza el campo académico como un espacio de posiciones y disposiciones donde los agentes compiten por la acumulación de capital simbólico (reconocimiento, autoridad científica, legitimidad). Las instituciones

universitarias son campos con sus propias reglas del juego (doxa), sus taxonomías de lo válido y lo inválido, sus mecanismos de reproducción y sus posibilidades de transformación.

El habitus académico-administrativo —ese conjunto de disposiciones incorporadas que orientan las prácticas de docentes, directivos y planificadores curriculares— es un concepto central para entender por qué ciertas propuestas de reforma curricular prosperan y otras fracasan: no porque sean mejor o peor fundamentadas técnicamente, sino porque se ajustan o no a las reglas implícitas del campo.

d) Decolonialidad del Saber Administrativo (Quijano / Mignolo)

Aníbal Quijano (2000) y Walter Mignolo (2011) ofrecen el horizonte político-epistémico más amplio: la colonialidad del poder como matriz de dominación que, aun tras la independencia política de América Latina, sigue operando en la dimensión del saber y del ser. En las ciencias administrativas, esto se manifiesta como la hegemonía de los modelos teóricos y gerenciales producidos en el Norte Global (especialmente EE.UU.) y la invisibilización de las experiencias organizacionales, las racionalidades colectivas y los aportes teóricos generados en y desde América Latina.

Esta dimensión decolonial es indispensable para comprender la asimetría epistémica inscrita en los planes de estudio de administración: la mayoría de las bibliografías referencian autores anglosajones; los «clásicos» latinoamericanos —cuando aparecen— lo hacen de forma marginal o folclórica.

Tabla 1.

Articulación del marco teórico-conceptual

Eje Teórico	Autor(es)	Concepto Central	Aplicación al Objeto de Estudio
Racionalidad Acotada	Simon, March & Simon, Cohen et al.	Satisficing, anarquía organizada	Decisiones curriculares bajo restricción
Genealogía Foucaultiana	Foucault	Dispositivo, poder-saber, normalización	Historia de los planes de estudio como archivo
Campo Organizacional	Bourdieu	Habitus, capital simbólico, doxa	Posiciones y disputas en la arena académica
Decolonialidad del Saber	Quijano, Mignolo	Colonialidad, geopolítica del conocimiento	Asimetría epistémica en bibliografías y programas

4. Diseño Metodológico

a) Enfoque y Paradigma

La investigación adopta un enfoque de métodos mixtos con predominancia cualitativa e interpretativa, inscrito en el paradigma crítico-hermenéutico (Habermas, 1984; Gadamer, 1975). Se reconoce que el objeto de estudio —el currículum universitario como dispositivo organizacional— no puede ser comprendido ni únicamente mediante el análisis cuantitativo de indicadores educativos, ni únicamente mediante la interpretación textual, sino que requiere la articulación de ambas lógicas en un diseño secuencial-exploratorio.

b) Estrategia General

La estrategia metodológica se articula en tres fases complementarias:

- Fase 1 — Análisis genealógico-documental (2024–2025): análisis histórico-comparativo de los planes de estudio de la Licenciatura en Administración en FCA-UNAM (1957, 1975, 1993, 2005, 2016) y UAM-I (1974, 1985, 1995, 2007, 2019), incluyendo programas de asignatura, bibliografías y actas de comisiones curriculares. Aplicación de análisis de contenido categorial y análisis crítico del discurso (Fairclough, 2003; van Dijk, 2008).

- Fase 2 — Análisis de campo institucional (2025): aplicación de cuestionarios estructurados y entrevistas semiestructuradas en profundidad a docentes, directivos y egresados de ambas instituciones (n = 40 participantes, muestreo intencional por perfiles). El objetivo es reconstruir el habitus académico-administrativo y los capitales en disputa en el campo curricular.

- Fase 3 — Integración y triangulación (2026): triangulación metodológica (datos documentales + entrevistas + análisis de campo), construcción de la narrativa genealógica y elaboración de propuestas de reforma curricular orientadas a la justicia epistémica.

c) Unidades de Análisis

Las unidades de análisis son: (a) los documentos curriculares formales (planes y programas de estudio); (b) los actores organizacionales involucrados en procesos de diseño, aprobación e implementación curricular; y (c) el campo organizacional universitario como espacio estructural de posiciones.

d) Técnicas e Instrumentos

Tabla 2.

Técnicas e instrumentos por fase

Fase	Técnica	Instrumento	Fuentes
1	Análisis documental / ACD	Matrices de categorías; fichas analíticas	Archivos UNAM, UAM-I; Gaceta UNAM; actas de H. Consejos
2	Entrevista en profundidad; cuestionario	Guía temática semiestructurada; escala Likert 5 pts	Docentes activos, eméritos, directivos, egresados
3	Triangulación; análisis comparativo	Matrices de convergencia; mapas genealógicos	Integración de fases 1 y 2; grupos focales de validación

e) Consideraciones Éticas

La investigación seguirá los protocolos éticos de la investigación en ciencias sociales: consentimiento informado, anonimización de participantes cuando se requiera, devolución de resultados a las comunidades académicas estudiadas. El paradigma crítico adoptado implica también una ética de la investigación comprometida con la transformación social, no sólo con la descripción del estado de cosas.

5. Avances y Hallazgos Preliminares

a) Genealogía Curricular: Cinco Momentos Clave

El análisis documental preliminar de los planes de estudio de ambas instituciones permite identificar cinco momentos genealógicos diferenciados que expresan, cada uno, configuraciones particulares de la racionalidad acotada, el campo y el poder-saber:

- Momento 1 — Fundacional (1957–1974): Hegemonía del paradigma clásico-funcional. Influencia decisiva de las escuelas de negocios norteamericanas (Harvard, Chicago). Los planes de estudio reproducen una visión técnico-instrumental de la administración centrada en la empresa privada.

- Momento 2 — Crítico-latinoamericano (1975–1985): Emergencia de perspectivas críticas en el contexto del desarrollismo latinoamericano y la Teoría de la Dependencia. En UAM-I destaca la influencia de la Administración Pública y las teorías del desarrollo. En FCA-UNAM se producen tensiones entre la tradición profesionalizante y las demandas de apertura social.

- Momento 3 — Modernizador-tecnocrático (1986–1999): La crisis económica de 1982 y las políticas neoliberales del SAP-BM reconfiguran el campo. Los planes de estudio incorporan la TQM, la reingeniería de procesos y los modelos de competitividad. La racionalidad instrumental se consolida como doxa del campo administrativo.

- Momento 4 — Competencial-global (2000–2015): Influencia del Proceso de Bolonia (versión latinoamericana), ANUIES y organismos internacionales. Los planes migran hacia modelos basados en competencias genéricas y específicas. La bibliografía se anglosajoniza aún más. Las tradiciones críticas latinoamericanas son marginadas.

- Momento 5 — Tensiones actuales (2016–2024): Emergencia tímida de perspectivas de sustentabilidad, innovación social y economía circular. En ambas

instituciones se abren debates sobre decolonización curricular, aunque con resistencias significativas del habitus institucional consolidado.

b) Racionalidades Acotadas en el Proceso de Reforma

El análisis de actas de comisiones curriculares revela patrones consistentes con el modelo de racionalidad acotada: las reformas se inician más frecuentemente por presiones externas (exigencias de reacreditación, políticas de SEP/ANUIES) que por diagnósticos internos sistemáticos; los actores del campo tienden a seleccionar soluciones ya conocidas y disponibles (satisficing); la participación efectiva en las comisiones curriculares queda capturada por grupos con mayor capital simbólico dentro del campo.

c) Colonialidad Epistémica en las Bibliografías

Un análisis cuantitativo preliminar de las bibliografías de los programas de asignatura (muestra = 120 programas, FCA-UNAM n=70, UAM-I n=50) arroja resultados indicativos:

Tabla 3.

Distribución geopolítica de referencias bibliográficas (muestra)

Procedencia de Autores	FCA-UNAM %	UAM-I %	Tendencia	Período
EE.UU. / Reino Unido / Australia	58.4%	51.2%	↑ creciente	1990–hoy
Europa continental	18.3%	22.7%	→ estable	todo el período
México	16.1%	18.4%	↓ decreciente	desde 2000
América Latina (excl. México)	5.8%	6.1%	↓ marginal	todo el período

Procedencia de Autores	FCA-UNAM %	UAM-I %	Tendencia	Período
África / Asia / Oceanía (no anglosajona)	1.4%	1.6%	→ irrelevante	todo el período

Estos datos preliminares confirman la hipótesis de colonialidad epistémica: más de la mitad de las referencias bibliográficas provienen del ámbito anglosajón, mientras que las aportaciones latinoamericanas en su conjunto no alcanzan el 12%. Esta distribución no refleja el peso relativo de las tradiciones investigativas en el mundo ni las realidades organizacionales del contexto mexicano.

6. Discusión: Educación, Organización y Transformación Social

a) El Currículum como Dispositivo de Reproducción y Posible Subversión

Los hallazgos preliminares sugieren que los planes de estudio de administración en las universidades públicas mexicanas han funcionado predominantemente como dispositivos de reproducción: reproducción de una racionalidad técnico-instrumental, de una jerarquía epistémica Norte-Sur, y de un tipo de sujeto profesional orientado al éxito individual en el mercado. Sin embargo, el análisis genealógico revela también momentos de resistencia, fisuras en la doxa dominante, donde actores contrahegemónicos lograron introducir perspectivas críticas, sociales o decoloniales.

Esta dialéctica entre reproducción y subversión es precisamente el núcleo analítico desde la perspectiva organizacional: las organizaciones universitarias, al igual que todas las organizaciones, son arenas de conflicto donde se negocian los términos de la realidad legítima. La transformación social —en el ámbito de la educación superior— no acontece por decreto, sino por la acumulación paciente de capital simbólico alternativo, por la

construcción de coaliciones al interior del campo, y por la generación de evidencia que cuestione la doxa establecida.

b) Implicaciones para la Perspectiva Organizacional

Desde el análisis organizacional, este estudio contribuye a tres debates relevantes:

- Sobre la toma de decisiones en organizaciones universitarias: la racionalidad acotada no es sólo una limitación cognitiva individual, sino una condición estructural de los campos organizacionales. Las implicaciones prácticas apuntan a la necesidad de diseñar procesos de reforma curricular que incorporen deliberadamente mecanismos de ampliación de la racionalidad: diagnósticos participativos, revisión sistemática de literatura crítica, consulta con comunidades externas a las organizaciones.

- Sobre el isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983): los datos muestran un fuerte isomorfismo mimético en los planes de estudio de administración mexicanos, que tienden a replicar modelos curriculares internacionales sin mediación crítica. El análisis organizacional ofrece herramientas para comprender este fenómeno y para imaginar rutas de diferenciación institucional legítima.

- Sobre la responsabilidad social de las organizaciones universitarias: si las universidades públicas tienen un mandato de contribuir al desarrollo nacional y a la reducción de desigualdades, entonces sus decisiones curriculares no son asuntos técnicos internos, sino compromisos públicos sujetos a escrutinio y rendición de cuentas.

c) Hacia una Propuesta de Transformación Curricular

A partir de estos análisis, se esbozan seis líneas de acción para la transformación curricular en las ciencias administrativas mexicanas:

- Decolonización bibliográfica progresiva: incorporación sistemática de autores latinoamericanos, africanos y asiáticos en los programas de asignatura, sin abandonar el diálogo crítico con las tradiciones norteatlánticas.

- Pedagogía de la complejidad organizacional: sustitución progresiva del modelo transmisivo por metodologías activas que desarrollen la capacidad de análisis crítico, la tolerancia a la ambigüedad y el pensamiento sistémico.

- Vinculación con organizaciones sociales y comunitarias: ampliación del campo de prácticas profesionales más allá de la gran empresa privada, hacia cooperativas, organizaciones de la sociedad civil, empresas sociales y organismos gubernamentales.

- Investigación acción participativa como eje transversal: formación en metodologías que coloquen a los estudiantes en posición de investigadores-intervinientes, no sólo de aplicadores de técnicas gerenciales.

- Evaluación formativa orientada al pensamiento crítico: sustitución de los modelos de evaluación centrados en la memorización de modelos y técnicas por instrumentos que evalúen la capacidad de análisis contextual y de propuesta fundamentada.

- Gobernanza curricular democrática y transparente: diseño de procesos de reforma curricular que incorporen a todos los actores del campo (docentes, estudiantes, egresados, organizaciones externas) en condiciones de participación efectiva, no sólo consultiva.

7. Conclusiones

Este capítulo ha presentado el protocolo y los avances preliminares de una investigación posdoctoral que articula el análisis organizacional con los estudios curriculares en educación superior mexicana. La tesis central —que el currículum administrativo es un dispositivo organizacional atravesado por racionalidades acotadas, relaciones de poder-saber y colonialidad epistémica— se ve confirmada por los hallazgos preliminares del análisis documental.

La contribución teórica más significativa radica en la articulación inédita de cuatro tradiciones analíticas —Simon, Foucault, Bourdieu y los estudios decoloniales— para el análisis del currículum universitario. Esta articulación no es sólo eclecticismo teórico: responde a la complejidad real del objeto de estudio, que requiere simultáneamente una perspectiva sobre los límites cognitivos e institucionales de la toma de decisiones, una herramienta para examinar las relaciones de poder en los procesos históricos, y un horizonte político-epistémico que interrogue la geopolítica del conocimiento administrativo.

La perspectiva organizacional aporta al estudio de la educación algo que los enfoques pedagógicos convencionales frecuentemente omiten: la conciencia de que las instituciones educativas son organizaciones, con sus inercias, sus capitales en disputa,

sus mecanismos de reproducción y sus posibilidades de transformación. Esta conciencia es, en sí misma, un recurso emancipatorio: permite a los actores del campo (docentes, investigadores, estudiantes) comprender las condiciones estructurales en que operan y diseñar estrategias de intervención más informadas y efectivas.

La transformación social que pueden promover las universidades públicas mexicanas pasa, en parte, por la transformación de sus propios dispositivos curriculares. Y esa transformación, como toda transformación organizacional significativa, requiere de análisis riguroso, de voluntad política colectiva y de la paciencia genealógica de quien sabe que los cambios profundos se labran en el largo plazo.

Referencias

Bourdieu, P. (1984). Homo Academicus. Minuit.

Bourdieu, P. (1988). La Distinción: Criterio y Bases Sociales del Gusto. Taurus.

Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly, 17(1), 1–25.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

Fairclough, N. (2003). Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research. Routledge.

Foucault, M. (1969). L'Archéologie du Savoir. Gallimard.

Foucault, M. (1975). Surveiller et Punir: Naissance de la Prison. Gallimard.

Foucault, M. (1984). Histoire de la Sexualité, t. II: L'Usage des Plaisirs. Gallimard.

Gadamer, H.-G. (1975). Wahrheit und Methode. J.C.B. Mohr.

Habermas, J. (1984). The Theory of Communicative Action, Vol. 1. Beacon Press.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). Organizations. Wiley.

Mignolo, W. D. (2011). The Darker Side of Western Modernity. Duke University Press.

Morin, E. (1990). Introduction à la Pensée Complexe. ESF.

Quijano, A. (2000). Colonialidad del Poder, Eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (comp.), La Colonialidad del Saber: Eurocentrismo y Ciencias Sociales (pp. 201–246). CLACSO.

Simon, H. A. (1947/1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4.ª ed.). Free Press.

Simon, H. A. (1957). Models of Man: Social and Rational. Wiley.

Van Dijk, T. A. (2008). Discourse and Context: A Sociocognitive Approach. Cambridge University Press.

Zemelman, H. (1992). Los Horizontes de la Razón: Dialectica y Apropiación del Presente. Anthropos / El Colegio de México.

MESA TEMÁTICA 5

Políticas públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable

Categorías incluidas

- Investigación en proceso
- Investigación concluida

Coordinación intermunicipal y aprovechamiento de aguas residuales en el Estado de México: avances de investigación

Mesa Temática: Políticas públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable

Categoría: Investigación en proceso

Samuel Levi Kaiser Reyes
ORCID: 0009-0004-6560-0266

Nacionalidad:
Mexicano
Correo Electrónico:
samuel.levi.kaiser@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Coordinación intermunicipal y aprovechamiento de aguas residuales en el Estado de México: avances de investigación

Resumen

Esta investigación analiza el potencial de la coordinación intermunicipal como mecanismo para mejorar el aprovechamiento de aguas residuales tratadas en el riego agrícola en el Estado de México. Frente a un contexto de creciente escasez hídrica y limitaciones estructurales en los municipios, se plantea que los esfuerzos individuales resultan insuficientes para garantizar un uso eficiente del recurso. A partir de un enfoque de gobernanza multinivel y mediante un estudio de caso múltiple en los municipios de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Almoloya de Juárez, se emplea una metodología mixta que combina revisión documental, análisis institucional y trabajo de campo. Los avances preliminares muestran que, aunque existe infraestructura de tratamiento, esta opera de manera parcial o ineficiente debido a limitaciones financieras, técnicas y de coordinación. En este sentido, la investigación propone que la articulación intermunicipal puede constituir una alternativa viable para optimizar recursos, mejorar la cobertura del tratamiento y fomentar el uso agrícola de aguas residuales tratadas. El estudio se encuentra en proceso y busca contribuir al diseño de mecanismos de cooperación territorial en contextos de escasez hídrica.

Palabras clave: gobernanza, gobernanza multinivel, cooperación intermunicipal.

Introducción

La problemática hídrica, actualmente creciente, exige la intervención del Estado más allá de imponer restricciones al uso de los cuerpos acuíferos potables. La escasez de este recurso exige sí una regulación más estricta del uso del agua en el escenario privado, así como la inversión en un mantenimiento muy necesario de las redes que transportan el agua de las reservas municipales y estatales a campos de cultivo y a las viviendas de los ciudadanos; pero también exige nuevos métodos de aprovechamiento del agua.

Los esfuerzos municipales son necesarios para suplir las necesidades hídricas agrícolas que actualmente son satisfechas con agua potable o pluvial. En su lugar, será más eficiente un aprovechamiento de las aguas residuales tratadas (de no estarlo es necesario invertir en su tratamiento) que actualmente terminan en cuerpos acuíferos. Al aprovechar esas aguas se reducirá la explotación de las reservas de agua potable que en principio deben satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Además, el uso de estas aguas residuales tratadas traerá consigo un beneficio extra a la agricultura en materia de abono a las tierras.

Problema de investigación

Según Pedrozo (2022), la escasez del recurso hídrico ha aumentado gracias a actividades como el crecimiento poblacional que resulta en una mayor demanda de agua en distintas zonas. Acompañado a este crecimiento está la expansión de las actividades económicas. En muchos casos estas actividades requieren de un uso constante del recurso hídrico por lo que la industria privada está en busca de concesiones sobre fuentes hídricas.

La problemática del aumento de la demanda de agua, tanto pública como privada, significa una reducción en la disponibilidad para el sector agrícola (Pedrozo Acuña, Escasez y transferencias de derechos de agua, 2022).

Gracias al notable crecimiento poblacional de las últimas décadas y, por consiguiente, a la expansión de las actividades económicas, en los últimos años hemos presenciado sobreexplotaciones de fuentes hídricas naturales. Esta sobreexplotación ha generado una respuesta por parte del Estado en la forma de la reasignación de volúmenes de agua (Pedrozo Acuña, Escasez y transferencias de derechos de agua, 2022).

Sin embargo, estas reasignaciones, aunque privilegian las necesidades de los habitantes, no son suficientes para mitigar los efectos de la cada vez más grande demanda del recurso hídrico. Tratándose del sector privado, la reducción de una de sus materias primas tendrá efectos a largo plazo en la economía de la zona. Si hablamos del sector agrícola, el cual no se salva de las mismas reasignaciones, sus capacidades productivas se verán afectadas; resultando no solo en un impacto en la capacidad productiva de los agentes agrícolas sino también en un impacto en la industria alimentaria nacional. Según Pedrozo (2022), la agricultura es el usuario de agua más importante en todo el mundo.

Según Badillo, en México el 75.7% del agua que es extraída de las fuentes naturales de abasto se utiliza en la agricultura, y destaca que el 65% de estas aguas se desperdicia en el transporte de las fuentes hídricas a los campos de cultivo (Badillo, 2025).

Esta problemática tendría mayor remedio si las autoridades locales contaran con mejores herramientas para responder a los retos que las condiciones climáticas, económicas, agrícolas y de infraestructura que enfrentan.

En lo que respecta a América Latina, Bazurto afirma que las problemáticas más representativas son las limitaciones estructurales, heterogeneidad en capacidades fiscales y una pobre institucionalización de mecanismos de coordinación (Bazurto Hurtado, 2025).

Pregunta de investigación

Dado que la responsabilidad del tratamiento de aguas residuales le corresponde a las autoridades municipales, la problemática antes planteada nos lleva reflexionar sobre las posibilidades de una coordinación intermunicipal como respuesta al problema hídrico. Estas reflexiones llevan a la formulación de la siguiente pregunta:

¿Cómo puede la coordinación intermunicipal mejorar el aprovechamiento de aguas residuales tratadas para el riego agrícola en municipios del Estado de México?

Objetivo general

Proponer mecanismos de coordinación intermunicipal para facilitar los esfuerzos en aprovechar el tratamiento de aguas residuales en la producción del maíz de grano en los municipios a estudiar

Marco teórico

Se ha dejado en claro que el problema a tratar en este trabajo de investigación es de naturaleza administrativa. La problemática en cuestión de planeación, organización, coordinación, entre otros, relacionada con la imposibilidad de cada ayuntamiento a dar respuesta a problemáticas más grandes que sus recursos nos permite utilizar aportes relacionados a la administración pública.

Antonio Barba recupera una cita de Luis Montaño en su texto Administración y Sociedad:

> *"La administración no es un conjunto de técnicas de carácter universal, sino la búsqueda de formas de organización pertinentes en un contexto de creciente diversidad"* (Barba Álvarez, 1999)

Esto nos permite entender la evolución en cuestión de técnicas administrativas por la que ha pasado la administración pública. La naturaleza de la administración pública comenzó con aportaciones como las de Woodrow Wilson, cuya idea de una correcta administración de un gobierno estaba basada en el uso de mecanismos organizacionales adecuados (Arellano Gault, 2012).

Ostrom cuestiona la postura de Wilson afirmando que dicha perspectiva tenía el problema de ser tendenciosa al centralismo inglés. Afirmó que Wilson solo reconocía una manera correcta de administración para todos los gobiernos (Ostrom, 2008).

David Arellano nos da un buen resumen del primer gran cambio en la gestión pública (2012). La reflexión resultante del texto consiste en reconocer que, pese a un mayor interés en los resultados por parte de la nueva gestión pública, existen problemas en

traer conceptos y técnicas de la administración privada al sector público, entre ellos la diversidad de valores y objetivos en sociedades plurales, así como la pluralidad de definiciones que un mismo problema puede tener en distintas entidades.

La gobernanza permitirá a la administración pública mantenerse como componente esencial del gobierno al aportar en la corrección y efectividad de las decisiones gubernamentales, pero también la influenciará a cambiar sus prácticas e instrumentos en aras de la producción en condiciones actuales mediante la inclusión y asociación con los sectores privado y social (Aguilar Villanueva, 2015).

Según Aguilar (2011), la gobernanza surge en respuesta a las crisis de gobierno. Se vislumbraban nuevos impedimentos en las capacidades de los gobiernos y se llegó a la conclusión de que el gobierno no bastaba para dirigir.

Aguilar (2011) afirma que el concepto de gobernanza considera que el funcionamiento de las sociedades está moldeado por nuevos sujetos colectivos. La gobernanza es una respuesta a la inviabilidad de la dirección de la sociedad por medio de la intervención y mando directo del gobierno.

Este concepto refleja el aumento en las capacidades de decisión e influencia que los actores no gubernamentales han desarrollado en materia de asuntos públicos. Este aumento de capacidades es visible en el surgimiento de nuevas formas de asociación y coordinación entre el gobierno y las entidades particulares, tanto privadas como sociales al implementar políticas públicas y prestar servicios públicos. La confianza en las capacidades directivas del gobierno experimentó una disminución significativa mientras

que la seguridad de la sociedad en sus propias capacidades ha ido en aumento (Aguilar, 2011).

Claire Launday menciona que el concepto de gobernanza tiene una connotación ideológica muy estrecha con el neoliberalismo. Esta autora recopila distintas definiciones de gobernanza según actores como el Banco Mundial y la Unión Europea para concluir que la gobernanza tiene su origen en la visión neoliberal, ya sea para afirmarla o cuestionarla; que está fundada en el cuestionamiento al poder político; y que esta se centra en la diferencia entre Estado y Gobierno mediante la introducción de nuevos sectores y actores sociales que junto al Estado gobiernan (Launday, 2005).

La teoría de Gobernanza a dado paso al desarrollo de nuevos conceptos ligados a la gobernanza. Uno de estos conceptos, y que resultará de mucha utilidad en esta investigación es la Gobernanza Multinivel. Bazurto (2025) define a la GMN (Gobernanza Multinivel) como

> *"modelo de gestión en el que la autoridad y las competencias públicas se distribuyen y articulan entre diferentes niveles de gobierno supranacional, nacional, subnacional y local, así como entre actores estatales y sociales, con el fin de formular, coordinar y ejecutar políticas de manera conjunta".*

Según Bazurto (2025), la GMN mejora la eficiencia de la gestión pública además de habilitar un marco de acción colaborativo entre entidades públicas, privadas y sociales para alcanzar metas de desarrollo sostenibles con equidad territorial.

El principio focal de la GMN es aumentar la confianza en los distintos actores que pueden influir en las decisiones públicas, ya sea que se trate de agentes gubernamentales o que se trate, más bien, de asociaciones sociales formadas por intereses públicos o de agentes privados que tengan aportaciones significativas en los procesos públicos (Simon, 2024).

Uno de los fundamentos de la GMN son la coordinación de políticas públicas para enfrentar problemas que trascienden la jurisdicción de un solo nivel jerárquico de gobierno. El concepto de multinivel no solo hace alusión a los diferentes niveles verticales de gobierno, sino es una consideración de cooperación entre actores, ya sea de manera vertical u horizontal, para hacer frente a la complejidad administrativa (Bazurto Hurtado, 2025).

Algunos de los elementos que son necesarios para que la GMN tenga éxito en programas públicas son la capacitación técnica de los funcionarios, la optimización de la coordinación interinstitucional, la implementación de sistemas de seguimiento, así como de rendición de cuentas, y la gestión eficiente de recursos financieros (Bazurto Hurtado, 2025).

Pese a que la GMN sugiere una cooperación vertical de distintos actores, Jeanne Simon aclara que la GMN puede darse de manera horizontal también (Simon, 2024). Esta cooperación no solo es entre un nivel horizontal de gobierno (entre municipios en nuestro caso), sino que es necesario considerar la presencia de actores privados y sociales que tienen capacidad de aportar a los esfuerzos en conjunto para dar solución a problemas públicos.

Los autores Hooghe y Marks proponen dos tipos de gobernanza multinivel. El primer tipo está formado por jurisdicciones territoriales generales y está conformado por pocas escalas de gobierno (Hooghe & Marks, 2003).

El tipo dos está formado por jurisdicciones territoriales especializadas por función, y por numerosas instituciones superpuestas (Hooghe & Marks, 2003). Este tipo dos "… *facilita el estudio de la colaboración horizontal que incluye actores no estatales.*" (Simon, 2024).

Un ejemplo de la implementación de gobernanza multinivel es presentado por Cevheribucak (2024). El estudio se centra en la ciudad de Umeå, Suecia. Esta ciudad norteña se dispuso en su agenda 2030 emprender un programa público que logre disminuir las emisiones netas de gases de efecto invernadero a cero a más tardar en el año 2040. Para lograr esto se diseña una red de transporte público sustentable.

En este proyecto están involucrados actores de distintos niveles, tanto verticales como horizontales. El ayuntamiento de Umeå debe trabajar en conjunto con la Administración de Transporte Sueca y sus oficinas regionales para coordinar la red de transporte municipal con la del resto del país. La Administración de Transporte Sueca puede intervenir en la planeación de caminos municipales (Cevheribucak, 2024).

El proceso para formular políticas públicas en Suecia resulta muy efectivo debido a una clara división de responsabilidades, así como una diversidad de fuentes de financiamiento correctamente asignadas entre los niveles nacional, regional y local (Cevheribucak, 2024).

El éxito en la planificación de políticas públicas es explicado en el texto de Cevheribucak mediante la citación de una de sus entrevistas con un concejal local:

> *"There is collaboration between different levels. National funding is available for infrastructure, road, and railways. The state provides the overall ambition for infrastructure for roads etc. Then these targets come to the regional level, and they get some funding which is spread out in the region. Then municipalities get some funding from the regional level as well. Local government is responsible for local roads and infrastructure. Local governments cannot decide on their own on national roads but can provide funding only for local roads and for maintenance. Local government tries to get local objectives prioritized at the regional level and they can send a letter to the regional level to address for their needs every four year (Interviewee 1)."* (Cevheribucak, 2024).

Según Cevheribucak (2024), las condiciones que permiten la consolidación del impacto positivo de la GMN en el municipio de Umeå son la clara división de responsabilidades entre cuerpos gubernamentales que son regulados por mecanismos estrictos; un confiable desempeño del gobierno local en la transición a un transporte de cero emisiones debido a su cercanía con la población; y el acceso de los gobiernos locales a fuentes de financiación sustanciales gracias a los distintos enlaces verticales y horizontales de gobierno.

Pese a los resultados positivos, es necesario mencionar que la congruencia entre distintos niveles es crucial para la GMN. Además, existe el riesgo de que se dé una dispersión de poder y responsabilidades entre los diferentes actores de la GMN (Cevheribucak, 2024).

Metodología

Esta investigación se realizará de manera mixta, entre métodos cuantitativos y cualitativos, debido a que se utilizarán herramientas de la investigación cualitativa como herramientas de investigación cuantitativa. Será un estudio de caso múltiple debido a que se considerarán tres municipios del Estado de México: San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Almoloya de Juárez.

En la primera parte del trabajo se realizará una extensa búsqueda de información que permita entender el contexto del tratamiento de aguas residuales a nivel municipal, así como la cooperación municipal en esta materia. También se expondrá el contexto del cultivo del maíz de grano en el Estado de México. Esta sección de la investigación será de carácter descriptivo y será una revisión documental sistemática. Se realizará mediante la búsqueda de documentos institucionales y literatura académica.

Para la siguiente sección del trabajo se considerarán los mismos métodos que en la sección anterior cuando sea posible y se añadirán herramientas como la observación directa en sitio y recolección de datos operativos mediante investigación y entrevistas con expertos.

Por último, para elaborar un plan/propuesta de acciones que den respuesta a las problemáticas resaltadas a lo largo del documento, se elaborará un análisis institucional de los municipios para comprender las dificultades que pueden presentarse en la coordinación intermunicipal, así como las limitaciones técnicas, de infraestructura y producción del cultivo del maíz de grano en los municipios San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Almoloya de Juárez.

Con base en la información construida en el documento, se elaborará una propuesta de acción que involucre los esfuerzos de los tres municipios antes mencionados y que represente beneficios en el cultivo del maíz de grano presente en las tres localidades.Avances de investigación

Según el Programa Anual de Obras del municipio San Felipe del Progreso (Municipal, 2024), este municipio realizó o está realizando una rehabilitación de planta de tratamiento de aguas residuales. En lo que respecta al municipio de Ixtlahuaca, también se está reportando la rehabilitación de dos plantas de tratamiento de aguas residuales, una en la cabecera municipal y otra en la colonia Luis Donaldo Colosio (Ixtlahuaca, 2025). Por último, el municipio Almoloya de Juárez cuenta con tres plantas de tratamiento de aguas residuales, dos de ellas aún en funcionamiento (Juárez, 2005).

Los hallazgos preliminares sugieren que el principal problema no radica únicamente en la ausencia de infraestructura, sino en su subutilización y en la falta de coordinación entre municipios. Se identifican patrones de operación parcial, abandono de instalaciones y ausencia de estrategias para el reúso del agua tratada en actividades agrícolas.

Discusión preliminar

El problema de escasez de agua es cada vez más frecuente en distintas partes de México y el mundo. Los ayuntamientos tienen la responsabilidad de brindar este servicio, pero no se está brindando de manera correcta. Hace falta de un esfuerzo y conocimiento colectivo entre las autoridades municipales y estatales para coordinar el servicio de tratamiento de aguas residuales y aumentar el aprovechamiento de estas aguas y el beneficio que los ciudadanos puedan tener de las mismas.

La subutilización de la infraestructura existente y la ausencia de mecanismos de coordinación intermunicipal evidencian una fragmentación institucional que limita el aprovechamiento del recurso.

Es necesario considerar las limitadas capacidades de algunos de los municipios del Estado de México. La mayoría de los municipios rurales (importantes en este trabajo de investigación debido a su familiaridad con el cultivo) no tienen ingresos suficientes para costear las inversiones y mantenimiento necesarios para el tratamiento y aprovechamiento de las aguas residuales.

Con esto en mente, una sociedad intermunicipal reducirá las limitaciones en tema de recursos al combinar las limitadas capacidades de cada municipio en favor de un sistema de tratamiento y distribución de aguas residuales que beneficie a todos los municipios involucrados.

Aportación esperada

Este trabajo de investigación está orientado a proponer mecanismos de coordinación intermunicipal que funcionen como herramienta para dar respuesta a la problemática hídrica relacionada al cultivo en el Estado de México mediante el aprovechamiento de aguas residuales tratadas. Bajo esta lógica, el tema de investigación será el tratamiento de aguas residuales a nivel municipal y las posibilidades de una cooperación intermunicipal para su aprovechamiento.

Referencias

Launday, C. (2005). La Gobernanza: estado, ciudadanía y renovación de lo político. *Controversia*(185), 91-105.

Cevheribucak, G. (2024). Effects of multilevel governance on the design and implementation of sustainable mobility plans. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*(34), 95-108.

Aguilar Villanueva, L. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública.* Ciudad de México, México: Fondo de cultura económica.

Aguilar, L. (2011). El concepto de Gobernanza. En L. Aguilar, *Gobernanza* (págs. 80-90).

Arellano Gault, D. (2012). De la administración pública a la nueva gestión pública: Cinco dilemas. En *Administración Pública* (págs. 207-220). Estado de México.

Badillo, D. (18 de febrero de 2025). Es poca el agua y los agricultores… la riegan: el reto de la tecnificación del riego en México. *El Economista*.

Barba Álvarez, A. (1999). Administración y Sociedad. En A. Barba Álvarez, *Administración 2* (págs. 20-22). México: Universidad Tecnológica de México.

Bazurto Hurtado, Y. N. (2025). Gobernanza multinivel en la gestión pública: avances, limitaciones y desafíos. *Sinergia Académica, 8*(6), 1004-1018.

Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review, 97*(02), 233-243.

Ixtlahuaca, M. d. (2025). *LINEAMIENTOS DE INFORMACION PUBLICA FINANCIERA PARA EL FONDO DE APORTACIONES PARA LA INFRAESTRUCTURA SOCIAL (FAIS).* Recuperado el 2025, de Período (TERCER TRIMESTRE 2025):

https://www.ixtlahuaca.gob.mx/docs/conac/2025/tercer_trim/titulo_v/lineamientos_informacion_publica_financiera_fais.pdf?utm_source=chatgpt.com

Juárez, A. d. (2005). *Programa de Ordenamiento Ecológico y Territorial.* Recuperado el 2025, de https://dgts.edomex.gob.mx/sites/dgoia.edomex.gob.mx/files/files/POEL%20ALMOLOYA%20DE%20JUAREZ.pdf

Municipal, P. B. (2024). *Programa Anual de Obras.* Recuperado el noviembre de 2025, de Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios: https://sanfelipedelprogreso.gob.mx/wp-content/uploads/simple-file-list/CONAC/Ayuntamiento-San-Felipe-del-Progreso/2024/SEGUNDO-TRIMESTRE/TITULO-IV/PROGRAMAS-Y-PROYECTOS-DE-INVERSION.pdf

Ostrom, V. (2008). The Intellectual Mainstream in American Public Administration. En V. Ostrom, *The Intellectual Crisis in American Public Administration* (págs. 20-25). Alabama: The Univerity of Alabama Press.

Pedrozo Acuña, A. (26 de junio de 2022). Escasez de agua, disponibilidad y agricultura. *Perspectivas IMTA, 2022*(22), 1-5.

Pedrozo Acuña, A. (08 de julio de 2022). Escasez y transferencias de derechos de agua. *Perspectivas IMTA, 2022*(24), 1-5.

Simon, J. (2024). Gobernanza Multinivel y sus desafíos en América Latina. *Estado, Gobierno y Gestión Pública, 22*(43), 7-15.

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

La satisfacción de los servicios básicos municipales, una aproximación a su métrica

Enfoque Temático-Analítico: Políticas públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable

Categoría: Investigación en proceso

Bernabé Lugo Neria

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3118-1206

Nacionalidad: Mexicana

Correo Electrónico: lugon@uaeh.edu.mx

Institución Educación Superior de Adscripción:

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

La satisfacción de los servicios básicos municipales, una aproximación a su métrica

Resumen

El propósito de esta ponencia es presentar una propuesta metodológica para medir la satisfacción de los servicios públicos básicos proporcionados por el gobierno municipal en México. Dicha propuesta consiste en la construcción de un índice de satisfacción a partir de información del INEGI, en específico, de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG-INEGI). Dicho instrumento demoscópico fue aplicado a habitantes elegidos sistemáticamente de municipios mayores a 100 mil habitantes o más, por lo que no aplica para la heterogeneidad de municipios mexicanos. La importancia de la propuesta radica en que la satisfacción simboliza un indicador ampliamente utilizado para evaluar el desempeño de este nivel de gobierno, al incluir la percepción de la ciudadanía sobre la calidad de los servicios públicos que reciben.

Palabras clave: servicios públicos, municipios urbanos, satisfacción, ENCIG.

Introducción

Los Estados Unidos Mexicanos se organizan en tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal. Los municipios representan la unidad político-administrativa más próxima a los gobernados y presentan una amplia heterogeneidad territorial, pues constituyen desde amplias áreas metropolitanas hasta localidades rurales.

En este marco, la satisfacción hacia los municipios ha logrado una mayor relevancia dentro de la investigación académica. No existe un consenso total respecto de su definición y alcance, diversos estudios coinciden en que la satisfacción ciudadana constituye una aproximación relevante para valorar la percepción que la población tiene sobre el desempeño de las instituciones públicas, y de manera indirecta, sobre su legitimidad.

El objetivo de esta ponencia es realizar una propuesta métrica de la satisfacción de los servicios básicos municipales. Debido a limitantes de información, el estudio se concentra en una muestra de municipios urbanos que tienen más de 10 mil habitantes. La información proviene de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental en sus versiones 2017, 2019, 2021 y 2023.

¿Por qué es importante estudiar la satisfacción de los servicios públicos municipales? Primero, se debe recordar que de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dos se centran en el acceso y calidad de los servicios básicos. Además, la satisfacción con los servicios públicos básicos se vincula directamente con mayores niveles promedio de confianza municipal. Esto ocurre porque una de las principales tareas que son responsabilidad de los municipios es la provisión de servicios tales como

el agua potable, drenaje y alcantarillado, alumbrado público, limpia de jardines, recolección y traslado de residuos sólidos, calles, parques y jardines, seguridad pública, entre otros que se enmarcan en el Art. 115, Frac. III de la CPEUM. La satisfacción que perciba la ciudadanía respecto a esos bienes, es un excelente indicador del desempeño municipal. En ese contexto, los ciudadanos evalúan los servicios proporcionados por el municipio; lo que permite, que estas valoraciones alimenten la confianza hacia esta institución pública. De este modo, la confianza hacia el municipio surge del desempeño que la ciudadanía percibe hacia ese gobierno.

El artículo se estructura en las siguientes partes: primero, se presenta la revisión de la literatura respecto a la satisfacción de los servicios públicos; posteriormente, se muestra la metodología utilizada para la construcción del índice de Satisfacción de los Servicios Básicos Municipales (ISSBM) para inmediatamente exhibir los resultados y hallazgos de ese indicador en México. Finalmente, se exponen las limitaciones de estudio así como las conclusiones finales.

Revisión de la literatura

Esta sección se bifurca. Por un lado, se presenta una discusión respecto al estudio de la satisfacción con los servicios públicos; si bien no es el objetivo encontrar los determinantes de este elemento, es importante analizar qué subyace en las valoraciones o los procesos cognitivos que moldean la satisfacción. Por otro lado, se analiza la importancia de medir el desempeño municipal a partir de la satisfacción; si bien son elementos distintos, la satisfacción se puede utilizar como una medida proxi del desempeño municipal.

En los últimos años, el estudio de las determinantes de la satisfacción hacia los servicios públicos presenta un avance significativo perfilando variables asociadas al sistema político y social. El trabajo de DeHoog, Lowery y Lyons (1990) es pionero en intentar determinar los elementos que explican la satisfacción ciudadana con el gobierno local; empíricamente, hallan que la satisfacción está influenciada por variables como la eficacia (calidad y cantidad de los servicios) y apego o pertenencia comunitaria; y, en menor medida por variables sociodemográficas tales como el ingreso, raza y estructura de gobierno. Respecto a esta última variable, es interesante el hallazgo, porque los autores no encuentran relación entre la satisfacción y la forma de administrar los servicios públicos ya sea que exista una única autoridad – centralizada- que administre los servicios en la misma área geográfica (zona metropolitana) o múltiples entidades.

En México, el estudio de la satisfacción es relativamente nuevo. Algunos estudios toman como fuente de datos la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) para construir modelos empíricos que determinen la satisfacción ciudadana. Por ejemplo, Cordova y Ponce (2017) vinculan la corrupción -pequeña y grande- como determinante de la satisfacción con los servicios públicos municipales urbanos; utilizan datos de la ENCIG- INEGI (2013); encuentran que la corrupción merma la satisfacción, pero en especial, la categorizada como “grande”. En este tipo de patología, el actor que la comete es muy difícil de ser identificado, es una típica acción cometida entre burócratas de alto nivel y privados, donde el monto de los sobornos es excesivamente alto.

En forma parecida, Monsiváis (2019) con datos de la ENCIG- INEGI (2017) evalúa la asociación entre la calidad de los servicios públicos municipales y la confianza hacia esa

institución. Concluye que en las entidades en las que la opinión promedio acerca de la calidad de los servicios públicos locales es mayor, la ciudadanía también depositó mayor confianza en esa institución. Por su parte, Montero et al (2024) realizan un análisis descriptivo de la satisfacción de los servicios públicos municipales urbanos; ellos usan datos de la ENCIG- INEGI (2021); su análisis concluye que la confianza y satisfacción de los servicios públicos son elementos asociados. Al respecto de este último punto, Silva (2025) explica que la ciudadanía enfrenta problemas con las tarifas, contaminación, disponibilidad y desigualdad en la prestación del servicio público del agua potable, lo que disminuye la confianza hacia los prestatarios públicos de ese servicio.

Si bien todos los servicios ofrecidos por el municipio son importantes, el del agua potable parece ser el más significativo, pues representa un bien fundamental para sobrevivir. Pero para el funcionamiento del servicio son necesarios recursos económicos, que si bien casi en su totalidad son apalancados por el propio gobierno, una parte también proviene de las tarifas por el uso del servicio. Al respecto, González-Villarreal, Aguirre-Díaz y Lartigue (2016) examinan la viabilidad de un aumento en el pago del servicio de agua potable en la Ciudad de México. Para ello aplican una encuesta de percepción, que a la par, también les ayudó a analizar la calidad del servicio y hábitos de consumo. Sus resultados muestran renuencia hacia el pago; pero según los resultados, si incrementa la calidad del servicio habría mayor disponibilidad al pago. Por otro lado, encuentran que la clase socioeconómica de los habitantes y variables asociadas a los procedimientos administrativos de abastecimiento, determinan la calidad del servicio.

Fuera de México, la satisfacción con los servicios municipales es un elemento estudiado dentro de la academia. Así, Mutyambizi et al (2020) utiliza un modelo de regresión

logística multinomial para evaluar las determinantes de la satisfacción con los servicios públicos - agua potable saneamiento, electricidad y recolección de basura - en asentamientos informales sudafricanos. Argumentan que estos lugares son los que padecen las mayores dificultades en la prestación de estos bienes públicos. Sus resultados muestran que la falta de cobertura en estas zonas vulnerables se asocia con la insatisfacción a esos servicios; asimismo, exhiben que aquellas zonas que tenían una relación endeble o poco participativa con el gobierno municipal eran menos propensos a valorar positivamente la satisfacción de los servicios públicos. También encuentran que la condición económica del usuario de los servicios públicos se asocia directamente con la satisfacción: la gente con mayor riqueza está más satisfecha con los servicios públicos. Además, hallan que la insatisfacción ciudadana hacia los servicios públicos puede provocar renuencia al pago de los servicios y afectar los ingresos municipales.

Por su parte Abdelkader (2019) analiza la satisfacción ciudadana y de los expatriados hacia la prestación de servicios públicos (educación, salud, carreteras e infraestructura, agua, electricidad y servicios gubernamentales) en Qatar, país que experimenta crecimientos demográficos acelerados debido en parte a la inmigración. La ciudadanía, en comparación con los expatriados, presenta menores niveles de satisfacción. Ningún gobierno local (municipal) alcanza la totalidad de satisfacción con los servicios públicos ofertados.

Kowalski, Esteve y Mikhaylov (2017), analizan un gran número de reseñas en línea en el ánimo de identificar las determinantes de la satisfacción en los servicios públicos. Critican el uso de encuestas para medir la satisfacción, pues argumentan que quien diseña estos instrumentos definen a priori los factores relevantes explicativos, es decir, hay cierto

sesgo. Descubren en la minería de datos una forma de hallar patrones, problemas y soluciones a partir de los comentarios espontáneos en línea que hace la ciudadanía respecto a la prestación de los servicios públicos. Sus principales hallazgos revelan dos factores que inciden en la satisfacción: el trato recibido de las burocracias hacia los usuarios y la eficiencia de los procesos y trámites burocráticos detrás de la prestación de servicios.

Van Ryzin (2004) aplica un modelo (MDE) para medir la satisfacción del servicio urbano público que previamente fue aplicado y desarrollado en el sector privado. Dicho esquema define la satisfacción como el contraste entre la expectativa previa del cliente (en este caso el ciudadano) y el desempeño recibido. Cuando la brecha entre ambos es muy amplia, se presenta la insatisfacción. Su modelo lo utiliza para analizar la satisfacción de servicios públicos urbanos en New York.

Cabe subrayar que el trabajo de Van Ryzin (2004) es de los iniciadores en aplicar el Modelo de Disconfirmación de Expectativas (MDE) a los servicios públicos. Años después, Zhang y Van Ryzin (2022) aclaran el uso y límites del MDE.

EL MDE, siguiendo a Zhang y Van Ryzin (2022) , ayuda a comprender la satisfacción ciudadana, se centra en la psicología de los usuarios, en lugar de características externas (características del servicio y variables sociodemográficas). Es una teoría que se exporta a la disciplina de la administración pública. La idea principal del modelo, desarrollado originalmente en la investigación del comportamiento del consumidor, es que la satisfacción o insatisfacción es una función tanto de un referente (un estándar con el que se hace la comparación) como del desempeño percibido. La disconfirmación

positiva (mejor desempeño del esperado) produce satisfacción, y la disconfirmación negativa (peor desempeño del esperado) genera insatisfacción.

Respecto a servicios distintos al agua potable, James (2009) se enfoca en el estudio de la satisfacción de recolección de residuos de los gobiernos locales ingleses. Empíricamente, James (2009) supone que la ciudadanía constantemente valora sus expectativas del servicio contra el desempeño recibido. La satisfacción con los servicios generales y recolección de residuos sólidos municipales se incrementa cuando las expectativas son superadas o cumplidas; pero disminuye si no se logran. Concluye que las expectativas ciudadanas no son constantes entre la ciudadanía –algunos ciudadanos pueden tener altas expectativas y otros no tanto respecto a un servicio - y esto puede provocar variaciones en la satisfacción aunque sea el mismo servicio prestado por la autoridad local. Entonces, la satisfacción es subjetiva, depende de percepciones más que medidas objetivas.

La satisfacción con los servicios públicos puede ser considerada una variable intermedia entre el desempeño del gobierno y la confianza de la ciudadanía (Van Ryzib (2007). Siguiendo esa línea, los resultados del trabajo gubernamental no necesaria y directamente se transforma en confianza, primero, debe convertirse en satisfacción. Por lo que, siguiendo a Van Ryzib (2007), es necesario diseñar indicadores de desempeño público que consideren las opiniones, valoraciones y juicios ciudadanos, los cuales dependen de las percepciones del desempeño y no tanto de las medidas objetivas de logro reportadas por el gobierno.

Aunque Van de Walle y Bouckaert (2003) argumentan que no necesariamente un mejor desempeño prestado por los gobiernos automáticamente genera mayor confianza, puede ocurrir que la ciudadanía que no confía en el gobierno, quizá por no identificarse con el partido político en el poder u otros factores como desconfianza previa, valore negativamente el desempeño de un buen servicio público. En otras palabras, la relación entre desempeño y confianza no es directa ni mecánica. Y en caso de que se presentara una relación entre estos dos elementos, la asociación es bidireccional.

Metodología

Los resultados de la ENCIG- INEGI respecto a las experiencias y la percepción ciudadana acerca de los servicios públicos proporcionados por el gobierno, en sus distintos niveles, son útiles para los tomadores de decisiones que junto con los programas de medición del desempeño son parte de un enfoque de indicadores múltiples – o compuestos, siguiendo a Kelly y Swindell (2002) - para evaluar la calidad de los servicios municipales.

El ISSBM se construyó a partir de la técnica de reducción de datos denominada Análisis de Componentes Principales (ACP).Es fundamental para el estudio de datos multivariado y su aplicación es amplia entre las múltiples disciplinas (Jollieffe, 2002). Esta técnica busca comprimir la dimensional de un conjunto amplio de variables relacionados entre sí; lo que conduce a construir índices sintéticos tratando de soslayar ponderaciones arbitrarias.

Con el ISSBM se busca sintetizar la información de los siete principales servicios básicos municipales evitando problemas de redundancia provocados por la alta asociación o

correlación entre ellos. Algunos trabajos como los de Islam (2025), Rodríguez-Saavedra et al (2026) emplean la misma técnica para construir indicadores y posteriormente explicar las determinantes de la satisfacción ciudadano con los servicios del gobierno local urbano.

Ciertos trabajos, como los de Van Ryzin (2004), operacionalizan la satisfacción utilizando itesm de encuestas, recogidas de una muestra significativa y posteriormente utilizan técnicas econométricas para probar sus hipótesis, tales como regresiones lineales, ordinales, probit, entre otras. En nuestro caso, los items de la ENCIG- INEGI que se emplearon para diseñar el ISSBM se muestran a continuación:

- 4.1b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de agua potable?
- 4.2b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de drenaje y alcantarillado?
- 4.3b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de alumbrado público?
- 4.4b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de los parques y jardines?
- 4.5b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de servicio de recolección de basura?
- 4.6b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de seguridad proporcionado por la policía?
- 4.7b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de limpieza de las calles y avenidas?

Cuyas posibles respuestas consistían en seleccionar un número entero entre 1 y 10, donde 1 representaba el mínimo nivel de satisfacción y 10 el máximo. El procedimiento para aplicar el ACP fue el siguiente: en primer lugar, se calcularon los promedios[1] de

Notas metodológicas: En el cálculo de los promedios agrupados, se utilizó factor de expansión. El máximo promedio era cercano a 10 y se interpreta como la plena satisfacción del servicio público

cada ítems por municipio y por año. De esta manera, se generaron las siguientes variables:

X_{nit}= denota el promedio de satisfacción con el servicio público básico *n* en el municipio *i* en el año *t*.

Donde:

n= corresponde al tipo de servicio público básico evaluado, distinguiéndose las siguientes categorías:

1. Agua potable
2. Drenaje y alcantarillado
3. Alumbrado público
4. Parques y jardines
5. Recolección de basura
6. Seguridad-policía
7. Calles y avenidas

i= identifica a cada uno de los gobiernos locales urbanos incluidos en las cuatro ediciones de la ENCIG- INEGI consideradas en el análisis.

t= representa el periodo de levantamiento de la ENCIG- INEGI, correspondiendo a los años 2017, 2019, 2021 y 2023.

Posteriormente, a las variables X_{nit} se les aplicó ACP. Al aplicar la técnica resultó 1 factor que extrae el 48.82% de la varianza total de las variables, lo cual es altamente satisfactorio. Previamente, se calculó el estadístico Kaiser Meyer Olkin (KMO) para

determinar la viabilidad de utilizar ACP cuyo valor ascendió a 0.81, considerado como aceptable. Se rotaron los factores con el método varimax (rotate, kaiser). Adicionalmente se calculó la matriz de correlación de residuos, el recuento reveló que en los residuos son mayores que 0.05, ese porcentaje está por debajo del 50% lo que sugiere un buen ajuste de ACP (Hair et al., 2019). Finalmente, se analizó la fiabilidad del único factor a partir del Alpha de Cronbach, que se sitúa muy por arriba del umbral comúnmente sugerido de 0.70 (OECD y JCR, 2008). Finalmente, el único factor se normalizó en una escala de 0 a 1.

Análisis de datos y resultados

El análisis de los datos que subyacen al ISSBM es necesario. Por lo que la tabla 1 presenta los resultados por año de cada uno de los servicios públicos examinados, iniciando con el de agua potable y finalizando, en las últimas filas, con el servicio de calles y caminos. Es importante destacar, que para cada año se consideraron los mismos municipios urbanos, los cuales ascienden a 226.

Se debe recordar que la valoración, respecto a la satisfacción de los servicios, se ubica en una escala de 1 a 10. Esta última calificación (10) representa la máxima satisfacción. En ese contexto, las mayores calificaciones las obtiene el servicio de recolección de basura; logra promedios un poco superiores a siete (7); destacando el año 2023, donde el servicio registró la mayor media registrada: 7.64.

Por otro lado, el servicio de agua potable es el segundo lugar mejor valorado, alcanza promedios anuales entre 6.66 y 6.76; sin embargo, sus calificaciones van en descenso

a lo largo de los años. En otras palabras, eso significa un aumento de la insatisfacción, aunque sea ínfimo, con la prestación de este vital servicio público.

El comportamiento del resto de servicios públicos básicos se puede observar en la misma tabla. De todo el conjunto de servicios valorados, la seguridad es el servicio con mayor insatisfacción. Esto tiene mucho sentido, puesto que el incremento en los últimos años de la delincuencia y crimen organizado trae consigo una deuda del gobierno sobre su efectividad para atender este problema público y social.

En suma, los mejores resultados los presenta el servicio de recolección de basura; y en contraste, el servicio de seguridad, que incluye la policía municipal, es el más endeble e insatisfactorio. Este hallazgo representa un área de oportunidad que es necesario sea atendida a través de estrategias coordinadas entre las distintas órdenes, en el ánimo de resolver eficazmente el asunto de la inseguridad.

Tabla 1.

Estadísticas descriptivas de la satisfacción con los servicios públicos.

Servicio Público	Año	Media	Dev. Std.	Min	Max
Agua Potable	2017	6.75	1.13	3.11	9.20
	2019	6.76	1.23	2.32	9.13
	2021	6.66	1.28	1.00	9.08
	2023	6.65	1.20	2.59	9.33
Drenaje	2017	6.30	1.10	1.00	8.54
	2019	6.46	1.04	1.83	9.00
	2021	6.42	1.16	1.00	8.83
	2023	6.55	1.01	2.60	9.00
Alumbrado	2017	5.79	1.03	1.77	8.85
	2019	5.85	1.01	3.11	8.77
	2021	5.89	1.13	1.43	9.67
	2023	6.22	0.95	3.16	9.42
Parques		6.29	1.00	2.56	9.00

Servicio Público	Año	Media	Dev. Std.	Min	Max
	2019	6.32	1.03	2.54	8.72
	2021	6.33	1.11	1.00	9.42
	2023	6.57	0.97	3.67	9.75
Recolección	2017	7.20	1.27	1.15	9.25
	2019	7.34	1.28	1.00	9.25
	2021	7.43	1.30	2.43	9.41
	2023	7.64	1.08	2.21	9.36
Seguridad	2017	5.04	1.04	2.63	8.16
	2019	5.15	1.02	1.62	8.22
	2021	5.04	1.02	1.83	8.58
	2023	5.46	0.94	2.50	8.39
Calles	2017	5.23	1.03	2.14	8.25
	2019	5.28	1.13	1.27	8.51
	2021	5.25	1.21	1.00	8.40
	2023	5.48	1.12	1.00	8.14

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la tabla 2 contiene los resultados el ISSBM por año. Se debe recordar que aquí la escala de evaluación cambia, el índice se ubica en un rango entre 0 y 1. Se evidencia que la satisfacción con los servicios públicos básicos ha ido casi siempre a la alza. Si bien de 2019 a 2021 hay un mínimo retroceso, en los demás periodos va en aumento. En el año más reciente, 2023, la satisfacción alcanza el mayor valor: 0.625. Lo que representa un avance en el trabajo municipal, cuya principal tarea, es la gestión de esos bienes públicos.

Tabla 2.

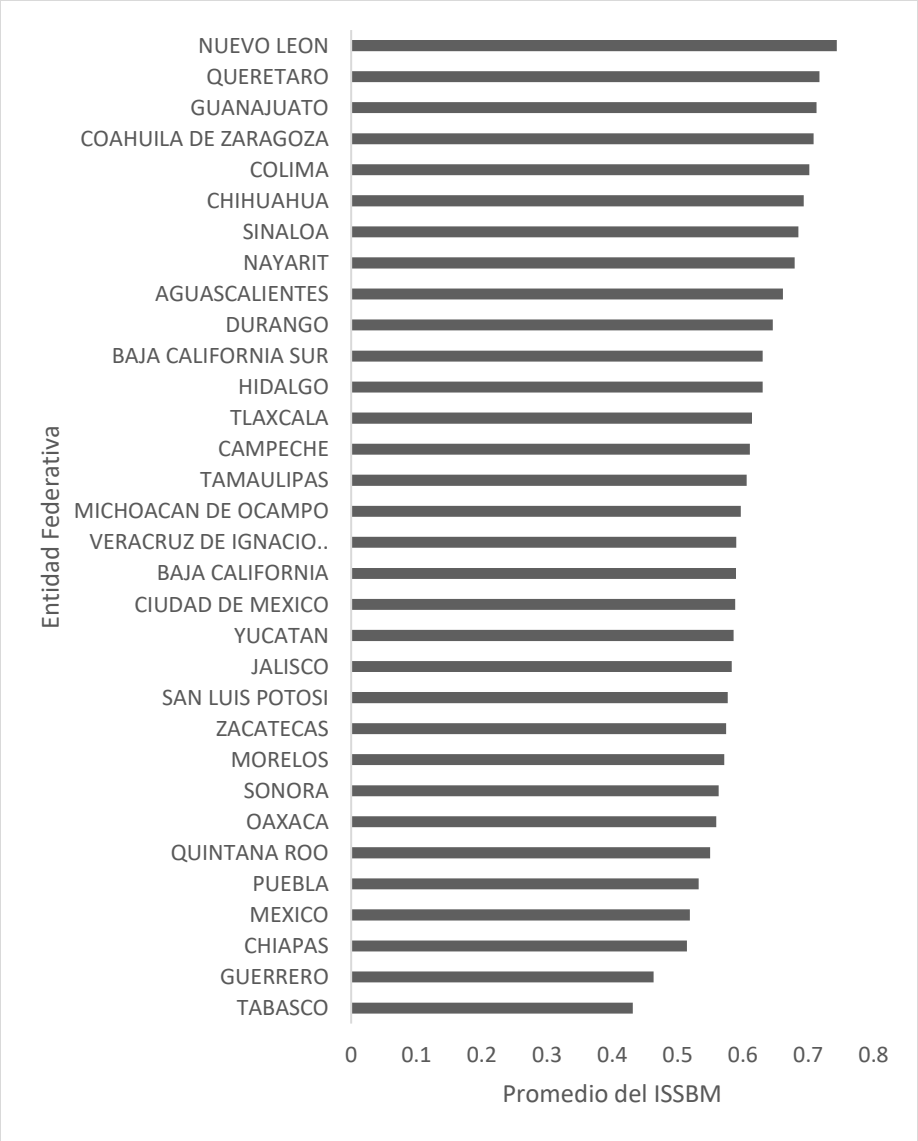
Resultados por año del ISSBM.

Año	Obs	Media	Desviación Estándar	Min	Max
2017	226	0.584	0.118	0.161	0.876
2019	226	0.595	0.122	0.200	0.941
2021	226	0.592	0.134	0.000	1.000
		0.625	0.113	0.277	0.971

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, si se analiza la satisfacción de los servicios básicos municipales por entidad federativa hay interesantes hallazgos. La gráfica 1 muestra los promedios del ISSBM por estado. Sobresale Nuevo León, entidad que tiene los municipios urbanos con mayores niveles de ISSBM. El estado de Querétaro y Guanajuato ocupan los posteriores escaños. Por otro lado, las entidades con los municipios con mayor insatisfacción son Chiapas, Guerrero y Tabasco.

En el ánimo de hacer un zoom de los municipios urbanos de conforman cada una de esas seis entidades, se presenta la tabla 3, que muestra los datos de satisfacción. Destaca el ayuntamiento de San Pedro Garza García, casi alcanza la unidad del ISSBM, que se interpreta como la máxima satisfacción alcanzada por la ciudadanía acerca de los tareas gubernamentales municipales. Le secunda el municipio de Santiago en esa misma entidad. En el otro extremo, los municipios tabasqueños promedian los peores resultados de satisfacción.



Gráfica 1. Las entidades federativas y los promedios del ISSBM.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Los municipios de las entidades con mejores promedios de ISSBM.

Entidad	Municipio	ISSBM
Nuevo León	Apodaca	0.738
	García	0.735
	San Pedro Garza García	0.922
	General Escobedo	0.711
	Guadalupe	0.700

Entidad	Municipio	ISSBM
	Juárez	0.597
	Monterrey	0.680
	San Nicolás de los Garza	0.766
	Santa Catarina	0.776
	Santiago	0.812
Querétaro	Corregidora	0.760
	Querétaro	0.687
	San Juan del Río	0.705
Guanajuato	Celaya	0.683
	Guanajuato	0.653
	Irapuato	0.685
	León	0.707
	Purísima del Rincón	0.773
	Salamanca	0.690
	San Francisco del R	0.798
Chiapas	Chiapa de Corzo	0.489
	San Cristóbal de las Casas	0.541
	Tapachula	0.506
	Tuxtla Gutiérrez	0.522
Guerrero	Chilpancingo de los	0.445
	Iguala de la Independencia	0.481
Tabasco	Centro	0.461
	Nacajuca	0.402

Fuente: Elaboración propia

Independientemente de lo anterior, al realizar un análisis sin importar a qué entidad pertenece, cuatro municipios mexiquenses y un veracruzano aparecen como los más insatisfechos, no alcanzan ni siquiera el 0.2 de ISSBM. La tabla 4 da cuenta de ello, especificando el año donde se presentaron los niveles más bajos de insatisfacción. Ahí mismo, también se anotan los mejores resultados que corresponden a los municipios de Nuevo León, San Pedro Garza García y Santiago. Destacan dos municipios en cuanto a niveles de aprobación: Santa Cruz Tlaxcala que en 2023 obtuvo un puntaje de 0.964, muy cercano a la máxima satisfacción; y el otro, Orizaba Veracruz con una valoración de 0.909 en el año 2019. En futuros estudios, se sugiere explorar cuales fueron los

elementos que provocaron esos resultados positivos, en el ánimo de replicar la experiencia y conocimiento en otros espacios mexicanos.

Tabla 4.

Los municipios con peores y mejores resultados del ISSBM.

Municipio	T	ISSBM
Tezoyuca, Edomex.	2021	0.000
Atenco, Edomex.	2021	0.060
Panuco, Veracruz	2021	0.156
Tezoyuca, Edomex.	2017	0.161
Acolmán, Edomex	2017	0.188
Orizaba, Veracruz	2019	0.909
San Pedro Garza García, NL	2019	0.941
Santa Cruz, Tlaxcala	2023	0.964
Santiago, NL.	2023	0.971
San Pedro Garza García, NL	2021	1.000

Fuente: Elaboración propia

Limitaciones

Este trabajo tiene ciertas limitantes. La primera se asocia con la representatividad de los datos. La ENCIG- INEGI, en sus distintas versiones, tiene representatividad a nivel estatal y nacional, no municipal. Por lo que, los hallazgos se deben considerar con reserva. A pesar de ello, se debe mencionar que cuando se calcularon los promedios por municipio, de las variables asociadas a la satisfacción de servicios públicos se utilizó el factor de expansión en el ánimo de garantizar representatividad. Además, dado que la cantidad y nombre de los municipios no siempre se mantuvo constante en cada encuesta, sólo se trabajó con aquellos que se presentaban en las cuatro versiones los cuales suman 226. La ENCIG- INEGI consideró 246, 255, 255 y 248 gobiernos locales para los años 2017, 2019, 2021 y 2023, respectivamente.

La segunda limitante se asocia con la subjetividad. El estudio de indicadores construidos a partir de la percepción de la ciudadanía, como el ISSBM, requieren ser complementados y contrastados con datos objetivos de los servicios públicos básicos como por ejemplo tiempo de respuesta, infraestructura, cobertura, tasas de efectividad, pureza del agua potable, frecuencia del servicio de camiones recolectores, bacheo, entre otros. Depender exclusivamente de los promedios de satisfacción municipal podría resultar engañoso (Stipak, 1979). Por lo que, se sugiere, que en futuros estudios, el ISSBM pueda ser integrado con otros datos objetivos a nivel municipal.

Conclusiones

De los siete servicios públicos analizados, el servicio de recolección de basura representa el de mayor satisfacción en México, en los periodos analizados que van de 2017 a 2023. En contraste, la seguridad municipal es un asunto con severas áreas de oportunidad; es el que refleja mayor insatisfacción ciudadana.

Por otro lado, la satisfacción ciudadana hacia los servicios públicos que oferta el municipio, en conjunto, va en aumento. Lo que puede interpretarse como una mejora en el desempeño del trabajo municipal. Sin embargo, el comportamiento parece no ser igual en todos los municipios mexicanos clasificados por entidad federativa.

Destacan los municipios de Nuevo León, probablemente los resultados obedecen a las condiciones de desarrollo que prevalecen en esa entidad. En contraste, ciertos municipios ubicados principalmente en el sur y centro de México, representan los casos de mayor insatisfacción.

Si bien la construcción de cualquier índice representa una tarea compleja, debido principalmente a la falta de información, el ISSBM se diseña a partir de datos oficiales. No obstante, merece ser complementado con otro tipo de información con mayor objetividad respecto al desempeño gubernamental. Ambos tipos de información robustecen la construcción y operacionalización de los índices.

Referencias

Abdelkader Benmansour N. (2019). Citizens and expatriates satisfaction with public services in Qatar – evidence from a survey. International Journal of Social Economics, Vol. 46 No. 3 pp. 326–337, doi: https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2018-0118.

Córdova Guzmán, Jassel, & Ponce, Aldo F. (2017). Los tipos de corrupción y la satisfacción con los servicios públicos. Evidencia del caso mexicano. Región y sociedad, 29(70), 231-262. https://doi.org/10.22198/rys.2017.70.a344.

DeHoog, Ruth H., David Lowery, William E. Lyons (1990). Citizen Satisfaction With Local Government Services: A Test of Individual, Jurisdictional, and City Specific Explanations, Journal of Politics, 52, 807-837.

González-Villarreal, F., Aguirre-Díaz, R., & Lartigue, C. (2016). Percepciones, actitudes y conductas respecto al servicio de agua potable en la Ciudad de México. Tecnología y Ciencias del Agua, VII(6), 41-56.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2017: Microdatos. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2017/#microdatos

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2019: Microdatos. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2019/#microdatos

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2021: Microdatos. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2021/#microdatos

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2023: Microdatos. INEGI. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2023/#microdatos

Islam, M.A. (2025). Factors Affecting Citizen Satisfaction of Urban Local Government Service in Bangladesh: The Case of Pabna Municipality. *Public Organization Review* **25**, 253–270. https://doi.org/10.1007/s11115-024-00786-w

James, Oliver (2009). Evaluating the Expectations Disconfirmation and Expectations Anchoring Approaches to Citizen Satisfaction with Local Public Services, Journal of Public Administration Research and Theory, 1(19), 107–123, https://doi.org/10.1093/jopart/mum034

Jolliffe, I. T. (2002). *Principal component analysis* (2nd ed.). Springer.

Kelly, J.M. and Swindell, D. (2002). A Multiple–Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across

Jurisdictions. Public Administration Review, 62: 610-621. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00241

Kowalski, R., Esteve, M., & Mikhaylov, S. J. (2017). Application of Natural Language Processing to determine user satisfaction in Public Services. arXiv preprint arXiv:1711.08083.

Monsiváis Carrillo, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. Región y Sociedad, 31, e1206. doi: 10.22198/rys2019/31/1206.

Montero Mora, Judith Guadalupe, Campos Varela, Sarai, Sánchez Montero, Nora Guadalupe García Uribe, María Isabel Reyes Félix, Minerva (2024) Satisfacción de los usuarios con los servicios públicos básicos en México durante 2021. Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar Vol. 8 Núm. 5 Pág. 5089-5111.

Mutyambizi, C., Mokhele, T., Ndinda, C., & Hongoro, C. (2020). Access to and Satisfaction with Basic Services in Informal Settlements: Results from a Baseline Assessment Survey. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(12), 4400. https://doi.org/10.3390/ijerph17124400.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), & Joint Research Centre of the European Commission (JRC). (2008). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264043466-en

Rodriguez-Saavedra MO, Cuentas Galindo I, Campos Ascuña LM, Morales Gonzales AV, Chavez Cuarite JL, et al. (2026) Citizen satisfaction with public services in

Peru: Regional gaps in citizen perceptions of public service provision. PLOS ONE 21(6): e0349632. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0349632

Silva, J. (2025). Service quality models in the public drinking water supply in Mexico. Tecnología Y Ciencias Del Agua, 16(1), 488-529. https://doi.org/10.24850/j-tyca-2025-01-10.

Stipak, B. (1979). Are there sensible ways to analyze and use subjective indicators of urban service quality? Social Indicators Research, 6, 421–438. https://doi.org/10.1007/BF00289436.

Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. International Journal of Public Administration, 26(8-9), 891-913. http://dx.doi.org/10.1081/PAD-120019352

Van Ryzin, G. G. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. Journal of Policy Analisis and Managent, 23(3), 433-448.

Van Ryzin, G. G. (2007). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, and Trust. Public Performance & Management Review, 30(4), 521–535. http://www.jstor.org/stable/20447648

Zhang, Y., Wang. W., & Van Ryzin, G. G. (2022). The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services: A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice, Public Administration Review, 1(82), 147-159. https://doi.org/10.1111/puar.13368

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Evaluación de las políticas públicas para la gestión integral del agua en la Ciudad de México: desafíos, gobernanza y estrategias para la sostenibilidad hídrica.

Enfoque Temático-Analítico: Políticas públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable.

Categoría: Investigación en proceso

David Moreno Gutiérrez
ORCID: 0009-0008-5521-327X
Nacionalidad: mexicana
Correo Electrónico: davidm.snake@gmail.com
UAM Iztapalapa

Andrés Morón Mendoza
ORCID: 0009-0008-6370-5231
Nacionalidad: mexicana
Correo Electrónico: amoron@ci3m.mx
CI3M / UAM Iztapalapa

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Evaluación de las políticas públicas para la gestión integral del agua en la Ciudad de México: desafíos, gobernanza y estrategias para la sostenibilidad hídrica

Resumen

La gestión del agua en la Ciudad de México enfrenta uno de los mayores desafíos para el desarrollo sostenible de la capital debido a la convergencia de factores ambientales, urbanos e institucionales. Durante las últimas décadas, el crecimiento poblacional, la expansión de la mancha urbana, la sobreexplotación de los acuíferos, el deterioro de la infraestructura hidráulica y los efectos del cambio climático han incrementado la presión sobre un recurso cada vez más limitado. Como consecuencia, la ciudad experimenta una situación paradójica: mientras en la temporada de lluvias se presentan inundaciones que afectan la movilidad, la infraestructura y la seguridad de la población, durante los periodos de estiaje miles de habitantes enfrentan problemas de desabasto, baja presión y suministro intermitente de agua potable. A esta problemática se suman el hundimiento progresivo del suelo provocado por la extracción excesiva de agua subterránea, las pérdidas significativas ocasionadas por fugas en la red de distribución, la contaminación de cuerpos de agua, la insuficiente recarga de los acuíferos y el incremento en los costos de operación del sistema hidráulico. Estos fenómenos no solo generan impactos ambientales y económicos, sino también sociales, al profundizar las desigualdades en el acceso al agua y aumentar la vulnerabilidad de la población frente a eventos hidrometeorológicos extremos. En este contexto, resulta indispensable analizar la eficacia de las políticas públicas implementadas para la gestión del recurso hídrico, con el propósito de identificar sus principales limitaciones y proponer estrategias orientadas hacia una gestión integral, sostenible y resiliente que garantice la seguridad hídrica.

Palabras clave: administración, gestión, políticas públicas, gobernanza, hídrica.

Capítulo 1: Problemática hídrica en la CDMX

Desde hace muchos años la Ciudad de Mexico ha experimentado fuertes problemas relacionados con la gestión del agua, gobiernos vienen y van y la problemática parece nunca poder solucionarse. En consecuencia, los únicos afectados son los habitantes de esta ciudad que enfrentan paradójicamente 2 fenómenos al año: escasez de agua y severas inundaciones. Dichos fenómenos son el resultado de fenómenos como lo son el crecimiento urbano, el cambio climático, la sobre explotación de mantos acuíferos, etc.

En gran parte, el acelerado crecimiento urbano que se ha experimentado durante el último siglo ha transformó profundamente la cuenca del Valle de México mediante la expansión de la infraestructura urbana, la reducción de áreas naturales y la ocupación de antiguas zonas lacustres. Este proceso ha incrementado la demanda de agua potable y modificado el ciclo hidrológico natural, generando efectos ambientales que actualmente representan uno de los principales riesgos para el desarrollo de la capital.

En este sentido, el crecimiento urbano va de la mano junto con el crecimiento de la población, lo que ha provocado una sustitución progresiva de suelos permeables por superficies impermeables como pavimento, concreto y edificaciones. Esta transformación disminuye significativamente la infiltración del agua de lluvia hacia los acuíferos y aumenta el volumen de escurrimiento superficial, favoreciendo la ocurrencia de inundaciones durante la temporada de precipitaciones (Cabral-Cano et al., 2024). Al mismo tiempo, la reducción de la recarga natural obliga a incrementar la extracción de agua subterránea para satisfacer la demanda de una población superior a los veinte millones de habitantes en la Zona Metropolitana del Valle de México, UAM (2025).

Como resultado, uno de los efectos más importantes del crecimiento urbano es el incremento sostenido en la extracción de agua subterránea. Conforme aumenta la población, también lo hace la demanda de agua para uso doméstico, industrial y comercial. Sin embargo, la velocidad con la que se extrae el recurso supera la capacidad natural de recarga del acuífero del Valle de México.

Diversos especialistas coinciden en que el modelo histórico de abastecimiento basado en la extracción continua del acuífero resulta ambientalmente insostenible. La insuficiente captación de agua de lluvia, la limitada reutilización de aguas tratadas y las pérdidas ocasionadas por fugas en la red hidráulica incrementan aún más la presión sobre los recursos subterráneos (UNAM, 2024).

La sobreexplotación del acuífero ha generado uno de los fenómenos geológicos más estudiados en las últimas décadas en la Ciudad de México: la subsidencia o hundimiento del terreno. De acuerdo con el Instituto de Geofísica de la UNAM, algunas zonas de la ciudad presentan velocidades de hundimiento superiores a 40 centímetros por año, particularmente en Iztapalapa, Iztacalco, Tláhuac, Venustiano Carranza y municipios conurbados del oriente del Valle de México. Estas tasas representan algunas de las más elevadas registradas en ciudades del mundo afectadas por subsidencia inducida por actividades humanas.

En términos prácticos, el mecanismo físico es relativamente sencillo: los sedimentos arcillosos que conforman el antiguo lecho lacustre funcionan como una estructura saturada de agua. Conforme disminuye la presión del agua almacenada debido al bombeo continuo, las partículas del suelo se compactan y reducen permanentemente su

volumen. Esta deformación es prácticamente irreversible y continúa aun cuando disminuya parcialmente la extracción del recurso.

Los efectos del hundimiento trascienden el ámbito geológico y afectan directamente la infraestructura urbana. Entre las principales consecuencias destacan:

- Fracturas en tuberías de agua potable y drenaje;
- Deformación de vialidades y puentes;
- Daños estructurales en viviendas;
- Afectaciones al Sistema de Transporte Colectivo Metro;
- Incremento en los costos de mantenimiento hidráulico;
- Alteración de las pendientes naturales del drenaje profundo.

Como ya se había mencionado, el crecimiento urbano desordenado ha producido una paradoja hídrica: mientras durante la temporada de lluvias se presentan inundaciones severas, en la temporada de estiaje millones de habitantes enfrentan escasez de agua potable.

Esta contradicción responde a la modificación del ciclo hidrológico urbano. La impermeabilización del suelo reduce la infiltración y acelera el escurrimiento superficial; simultáneamente, el agua de lluvia es evacuada mediante el sistema de drenaje en lugar de incorporarse nuevamente al acuífero.

Especialistas de la UNAM estiman que únicamente una fracción del agua de lluvia logra aprovecharse mediante sistemas de captación o infiltración, mientras que la mayor parte abandona la cuenca rápidamente a través del drenaje profundo (El país, 2024).

El resultado es un sistema urbano caracterizado por:

- Menor disponibilidad de agua subterránea;
- Incremento del estrés hídrico;
- Mayor dependencia del Sistema Cutzamala;
- Inundaciones frecuentes durante lluvias intensas;
- Mayores costos de bombeo y distribución;
- Deterioro continuo de la infraestructura hidráulica.

Además, el cambio climático intensifica esta problemática mediante lluvias más concentradas y periodos de sequía más prolongados, aumentando la vulnerabilidad de la ciudad frente a eventos hidrometeorológicos extremos.

Uno de los principales problemas identificados por la literatura científica es la explotación intensiva de las aguas subterráneas. Los acuíferos representan una reserva estratégica para las ciudades; sin embargo, cuando la extracción supera la capacidad natural de recarga, se generan procesos de deterioro ambiental difíciles de revertir.

En el caso de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM), diversos estudios han demostrado que el sistema hídrico urbano depende ampliamente del agua subterránea. Carrera-Hernández y Gaskin (2006), señalan que aproximadamente tres cuartas partes del suministro histórico de agua de la ciudad han dependido de los acuíferos locales, cuya extracción supera considerablemente su capacidad de recuperación natural. Esta situación ha provocado descensos continuos del nivel freático, pérdida de almacenamiento subterráneo y una creciente dependencia de fuentes externas.

La sobreexplotación también genera impactos físicos en el territorio. Estudios hidrogeológicos han documentado que la disminución del agua subterránea está relacionada con fenómenos de subsidencia del suelo, afectando infraestructura urbana, sistemas de drenaje y redes de distribución hidráulica (Ortiz-Zamora & Ortega-Guerrero, 2010). En la Cuenca de México, la extracción intensiva durante décadas ha modificado las condiciones geológicas del subsuelo, ocasionando hundimientos diferenciales que incrementan los riesgos urbanos.

Tabla 1.

Influencia del cambio climático en la gestión del agua en la Ciudad de México.

Tabla 1. Influencia del cambio climático en la gestión del agua en la Ciudad de México

Aspecto del cambio climático	Mecanismo o efecto principal	Impacto en la gestión del agua en la CDMX
Aumento de temperatura	El incremento de la temperatura media anual intensifica la evaporación en cuerpos de agua, suelos y vegetación.	▪ Mayor evaporación en presas y cuerpos de agua. ▪ Reducción de la disponibilidad hídrica superficial. ▪ Mayor demanda de agua para consumo humano, agrícola e industrial.
Cambios en los patrones de precipitación	Las lluvias se vuelven más irregulares, con eventos extremos más intensos y periodos de sequía más prolongados.	▪ Inundaciones más frecuentes y severas por lluvias intensas. ▪ Menor recarga natural de acuíferos por mayor escurrimiento superficial. ▪ Mayor variabilidad en la disponibilidad de agua a lo largo del año.
Sequías más frecuentes y prolongadas	Disminución de la precipitación y aumento de la duración e intensidad de las sequías.	▪ Menor disponibilidad de agua en presas y fuentes superficiales. ▪ Incremento del estrés hídrico y riesgo de desabasto. ▪ Mayor presión sobre los acuíferos y sobreexplotación.
Eventos extremos (inundaciones y tormentas)	Aumento en la frecuencia e intensidad de lluvias torrenciales y tormentas convectivas.	▪ Sobrecarga de los sistemas de drenaje y alcantarillado. ▪ Daños a infraestructura hídráulica y urbana. ▪ Contaminación de fuentes de agua por arrastre de sedimentos y contaminantes.
Aumento del nivel del mar y hundimiento del suelo	El cambio climático contribuye al aumento del nivel del mar; en la CDMX, el hundimiento reduce la pendiente natural del drenaje.	▪ Mayor riesgo de inundaciones en zonas bajas. ▪ Disminución de la eficiencia del drenaje por hundimiento. ▪ Mayor vulnerabilidad de la infraestructura costera y lacustre.
Alteración de ecosistemas	Cambios en la temperatura y precipitación afectan bosques, humedales y suelos de recarga.	▪ Pérdida de servicios ecosistémicos relacionados con el ciclo del agua. ▪ Menor infiltración y recarga de acuíferos. ▪ Disminución de la calidad del agua.
Mayor demanda hídrica y conflictos por el agua	El estrés hídrico y la variabilidad climática incrementan la competencia por el recurso.	▪ Mayor riesgo de conflictos sociales por el acceso al agua. ▪ Necesidad de inversiones adicionales en infraestructura. ▪ Afectaciones a sectores productivos (agricultura, industria y servicios).

Fuente: Elaboración propia con base en CNAGUA (2022); IPCC (2022) UNAM (2024); SEMARNAT (2023) y UAM (2025).

Capítulo 2: importancia de las políticas públicas

Las políticas públicas constituyen el principal instrumento mediante el cual los gobiernos buscan atender problemas colectivos y satisfacer necesidades sociales a través de acciones coordinadas, programas, normas e instituciones. Desde la perspectiva de las ciencias de la administración y la gestión pública, una política pública puede definirse como el conjunto de decisiones, acciones y omisiones deliberadas adoptadas por las autoridades gubernamentales para resolver problemas considerados de interés público, en interacción con diversos actores sociales, económicos y políticos, Aguilar Villanueva (2010). Más allá de la emisión de leyes o programas, las políticas públicas representan un proceso continuo de toma de decisiones que integra evidencia, recursos, capacidades institucionales y mecanismos de participación ciudadana.

Diversos autores coinciden en que las políticas públicas surgen cuando una problemática logra incorporarse a la agenda gubernamental y requiere una intervención organizada del Estado. Para Dye (2017), una política pública comprende "todo aquello que un gobierno decide hacer o no hacer", enfatizando que la inacción también constituye una decisión con efectos sobre la sociedad. Por su parte, Kraft y Furlong (2021) señalan que las políticas públicas son el resultado de la interacción entre instituciones gubernamentales, actores sociales y factores económicos que influyen en la formulación e implementación de soluciones orientadas al bienestar colectivo.

El desarrollo de una política pública suele analizarse mediante el denominado ciclo de las políticas públicas, un modelo analítico que facilita comprender las diferentes etapas del proceso de decisión gubernamental. Aunque en la práctica estas fases no siempre

ocurren de forma lineal, la literatura especializada identifica cinco etapas principales, Howlett et al., (2020).

La primera corresponde a la identificación del problema y establecimiento de la agenda, momento en el que una situación social adquiere relevancia política debido a su magnitud, impacto o presión ejercida por la ciudadanía, los medios de comunicación o grupos de interés. Posteriormente se desarrolla la formulación de la política, etapa en la que se analizan alternativas de solución, se realizan estudios técnicos, se estiman costos y beneficios y se selecciona la estrategia más viable para atender el problema identificado.

La tercera fase es la adopción o toma de decisiones, en la cual las autoridades competentes aprueban formalmente la política mediante leyes, reglamentos, programas o acuerdos administrativos. Una vez autorizada, inicia la implementación, considerada una de las etapas más complejas, ya que implica asignar recursos financieros, coordinar instituciones, ejecutar acciones y garantizar que los objetivos originalmente planteados se traduzcan en resultados concretos para la población. Finalmente, el ciclo concluye con la evaluación, proceso mediante el cual se analizan los resultados, impactos, eficiencia, eficacia, pertinencia y sostenibilidad de la intervención pública, generando evidencia para su modificación, continuidad o cancelación (Howlett et al., 2020).

La evaluación constituye un componente estratégico del proceso de gestión pública porque permite determinar si una política realmente contribuye a resolver el problema para el cual fue diseñada. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), una evaluación efectiva debe sustentarse en indicadores objetivos, evidencia empírica y mecanismos de rendición de cuentas que

permitan valorar tanto los resultados inmediatos como los impactos de largo plazo. En este sentido, la evaluación no debe entenderse únicamente como un mecanismo de control administrativo, sino como una herramienta de aprendizaje institucional que favorece la mejora continua de las decisiones públicas.

Tabla 2.

Ciclo de vida de una política pública.

ETAPA	OBJETIVO PRINCIPAL	ACTIVIDADES CLAVE	PRODUCTOS / RESULTADOS	ACTORES INVOLUCRADOS	EVALUACIÓN EN LA ETAPA
1. Identificación del problema y agenda pública	Reconocer y comprender un problema social que requiere la atención del sector público y lograr que sea incluido en la agenda gubernamental.	▪ Detección y definición del problema. ▪ Análisis de causas y efectos. ▪ Recolección de evidencia e información. ▪ Visibilización y presión de actores sociales o medios. ▪ Priorización e inclusión en la agenda pública.	▪ Diagnóstico del problema. ▪ Documentos de evidencia. ▪ Justificación de la intervención pública. ▪ Problemática incorporada a la agenda gubernamental.	▪ Ciudadanía y comunidades. ▪ Organizaciones de la sociedad civil. ▪ Medios de comunicación. ▪ Instituciones académicas y expertas. ▪ Autoridades públicas.	Análisis de relevancia y pertinencia del problema. ¿Es un problema público prioritario? ¿Afecta a un número significativo de personas? ¿Es competencia del gobierno?
2. Formulación de la política	Diseñar alternativas de solución viables y seleccionar la mejor opción para atender el problema público.	▪ Análisis de alternativas. ▪ Evaluación de costos y beneficios. ▪ Consulta y participación de actores clave. ▪ Diseño de objetivos, estrategias, metas e indicadores. ▪ Análisis jurídico, técnico y financiero.	▪ Documento de formulación (árbol de problemas, árbol de objetivos). ▪ Diseño de la política, programa o intervención. ▪ Matriz de indicadores.	▪ Dependencias y agencias gubernamentales. ▪ Expertos y técnicos. ▪ Academia. ▪ Organizaciones sociales. ▪ Sector privado. ▪ Ciudadanía.	Análisis de factibilidad, viabilidad y coherencia. ¿Las alternativas son viables técnica, financiera y políticamente? ¿La propuesta es coherente con los objetivos?
3. Adopción o toma de decisiones	Aprobar formalmente la política pública y establecer el marco normativo y presupuestal para su implementación.	▪ Presentación de la propuesta. ▪ Deliberación y negociación política. ▪ Aprobación legal o administrativa. ▪ Asignación de presupuesto. ▪ Emisión de normas, lineamientos o acuerdos.	▪ Ley, decreto, reglamento, programa o acuerdo. ▪ Presupuesto asignado. ▪ Marco institucional y normativo.	▪ Poder Ejecutivo. ▪ Poder Legislativo. ▪ Entidades reguladoras. ▪ Instituciones de planeación y finanzas.	Análisis de legitimidad y consistencia normativa. ¿La política cuenta con respaldo legal y recursos suficientes para alcanzar sus objetivos?
4. Implementación	Ejecutar la política pública mediante la asignación de recursos, coordinación institucional y entrega su bienes o servicios.	▪ Planeación operativa. ▪ Asignación y gestión de recursos. ▪ Coordinación interinstitucional. ▪ Ejecución de programas y proyectos. ▪ Comunicación y participación ciudadana.	▪ Entrega de bienes y servicios. ▪ Actividades y procesos ejecutados. ▪ Registros administrativos. ▪ Avances físicos y financieros.	▪ Dependencias ejecutoras. ▪ Gobiernos locales. ▪ Organismos operadores. ▪ Servidores públicos. ▪ Beneficiarios y usuarios. ▪ Organizaciones aliadas.	Monitoreo y evaluación formativa. ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos? ¿Las actividades se ejecutan según lo planeado?
5. Evaluación	Valorar los resultados e impactos de la política para mejorarla, continuarla, modificarla o cancelarla.	▪ Medición de indicadores. ▪ Análisis de resultados de impactos. ▪ Comparación con objetivos y metas. ▪ Identificación de lecciones aprendidas. ▪ Rendición de cuentas y difusión de resultados.	▪ Informes de evaluación. ▪ Recomendaciones. ▪ Decisiones de mejora, continuidad, rediseño o finalización.	▪ Órganos de evaluación interna y externa. ▪ Instituciones de control y fiscalización. ▪ Academia y expertos. ▪ Ciudadanía.	Evaluación final o de impacto. ¿La política resolvió o mitigó el problema? ¿Fue eficiente, eficaz, equitativa y sostenible?

CARACTERÍSTICAS DEL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El ciclo es dinámico, iterativo y no siempre lineal. La retroalimentación entre etapas permite ajustar [illegible] política pública a lo largo del tiempo.

- Basado en evidencia
- Participación de actores
- Transparencia y rendición de cuentas
- Enfoque en resultados
- Equidad y sostenibilidad

Fuente: Elaboración ropia con base en Aguilar Villanueva (2010), Howlett, Ramesh y Perl (2020), OECD (2020) y Kraft y Furlong (2021).

En el ámbito de la gestión del agua, la evaluación de políticas públicas adquiere especial relevancia debido a la complejidad técnica, ambiental y social de los sistemas hídricos. La medición de indicadores relacionados con cobertura del servicio, pérdidas por fugas, eficiencia hidráulica, calidad del agua, recarga de acuíferos, reducción de inundaciones

y satisfacción ciudadana permite valorar el desempeño de las estrategias implementadas y determinar si contribuyen efectivamente a garantizar la seguridad hídrica. Asimismo, la incorporación de criterios de sostenibilidad, resiliencia y adaptación al cambio climático fortalece la capacidad institucional para responder a los desafíos presentes y futuros, favoreciendo una gestión integral de los recursos hídricos basada en evidencia científica y en procesos permanentes de evaluación y mejora.

Capítulo 3: La administración y el Business Analysis Process como fundamentos para el análisis de las políticas públicas de gestión del agua.

La administración constituye una disciplina orientada a la utilización eficiente de los recursos para alcanzar objetivos organizacionales mediante procesos sistemáticos de planeación, organización, dirección y control. Estos principios, desarrollados inicialmente para el ámbito empresarial, han sido ampliamente adoptados por la administración pública para mejorar la eficacia de las instituciones gubernamentales y la calidad de los servicios que ofrecen a la sociedad. En el caso de la gestión del agua en la Ciudad de México, la administración proporciona un marco conceptual que permite analizar las políticas públicas desde una perspectiva estratégica, identificando problemas, evaluando procesos y proponiendo mecanismos de mejora continua.

Uno de los principales referentes de la administración es Henri Fayol (1916), quien estableció que toda organización debe desarrollar cinco funciones esenciales: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos principios mantienen plena vigencia en la gestión pública, ya que el diseño e implementación de políticas hídricas requieren una adecuada planificación de objetivos, coordinación interinstitucional, asignación eficiente

de recursos y mecanismos permanentes de evaluación. La ausencia o deficiencia en cualquiera de estas funciones puede traducirse en políticas públicas con baja capacidad para resolver problemas complejos como el estrés hídrico, las inundaciones o la sobreexplotación de los acuíferos.

Por su parte, Frederick W. Taylor (1911), mediante la administración científica, destacó la importancia del análisis sistemático de los procesos para incrementar la eficiencia organizacional. Aunque su enfoque se desarrolló en el contexto industrial, sus principios son aplicables a la administración pública mediante la identificación de ineficiencias operativas, la estandarización de procedimientos y la optimización del uso de recursos. En la gestión del agua, este enfoque permite examinar procesos relacionados con la distribución, el mantenimiento de infraestructura hidráulica, la detección de fugas y la prestación de servicios públicos.

Finalmente, Max Weber (1922), aportó el modelo burocrático como fundamento para comprender la organización del Estado moderno. La existencia de normas, procedimientos estandarizados, jerarquías claramente definidas y mecanismos de rendición de cuentas constituye un elemento indispensable para garantizar la legalidad y transparencia en la formulación e implementación de políticas públicas. Sin embargo, la creciente complejidad de los problemas hídricos demanda complementar la estructura burocrática tradicional con modelos de gestión más flexibles, colaborativos y orientados a resultados.

Desde una perspectiva contemporánea, el “Business Analyst Process” amplía estos fundamentos administrativos al proporcionar un conjunto de métodos para identificar

necesidades organizacionales, analizar procesos, evaluar alternativas y generar soluciones que aporten valor.

Tabla 3.

Business Analyst Process para proyectos de políticas públicas del agua.

Enfoque basado en BABOK® v3 y adaptado al ciclo de políticas públicas

FASE DEL BUSINESS ANALYST PROCESS	1 IDENTIFICAR LA NECESIDAD	2 DEFINIR Y ANALIZAR EL PROBLEMA	3 ANALIZAR ALTERNATIVAS	4 DISEÑAR LA SOLUCIÓN	5 PLANIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN	6 IMPLEMENTAR Y DAR SEGUIMIENTO	7 EVALUAR Y GENERAR APRENDIZAJE
OBJETIVO DE LA FASE	Comprender el contexto hídrico y la necesidad de intervención pública.	Analizar las causas, efectos y actores relacionados con el problema del agua.	Identificar y evaluar opciones de solución viables y sostenibles.	Definir la solución óptima y los componentes de la política pública.	Preparar las condiciones institucionales, técnicas, financieras y sociales para la implementación.	Ejecutar la política pública y monitorear el desempeño de las acciones.	Medir resultados e impactos, extraer lecciones y proponer mejoras o ajustes a la política.
ACTIVIDADES CLAVE DEL BUSINESS ANALYST	• Identificar fuentes de hiformación y datos. • Escuchar a actores clave y ciudadanía. • Mapear el contexto hídrico y normativo. • Definir el problema central.	• Analizar la situación actual (AS-IS). • Identificar causas raíz y efectos. • Mapear procesos relacionados. • Analizar interesados (stakeholders). • Definir objetivos del proyecto.	• Generar alternativas de solución. • Evaluar factibilidad técnica, legal, social, ambiental y financiera. • Análisis costo-beneficio. • Priorizar opciones con mayor valor público.	• Definir la solución (TO-BE). • Establecer objetivos, metas e indicadores (KPI). • Diseñar lineamientos, programas, instrumentos y esquemas de gobernanza. • Validar con actores clave.	• Definir plan de acción y cronograma. • Identificar recursos y presupuesto. • Diseñar esquema de coordinación institucional. • Gestionar riesgos. • Plan de comunicación y participación ciudadana.	• Acompañar la ejecución de la política. • Monitorear indicadores y metas. • Gestionar cambios y ajustes. • Analizar problemas de implementación. • Mantener comunicación con interesados.	• Evaluar resultados, impactos y sostenibilidad. • Comparar desempeño vs. objetivos. • Identificar lecciones aprendidas. • Recomendar mejoras, escala o replanteamiento de la política.
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS UTILIZADAS	• Análisis de contexto (PESTEL). • Benchmarking. • Mapa de interesados.	• Análisis de causa raíz (Árbol de problemas). • Modelado de procesos (BPMN). • Análisis de interesados. • Análisis FODA.	• Matriz de opciones. • Análisis costo-beneficio. • Evaluación multicriterio. • Talleres de co-reación.	• Modelado de procesos (TO-BE). • Matriz de requerimientos. • Definición de KPIs. • Diagramas de flujo y arquitectura de la solución.	• Plan de proyecto. • Matriz RACI. • Gestión de riesgos. • Plan financiero. • Plan de comunicación.	• Tablero de indicadores. • Seguimiento y control. • Gestión del cambio. • Reportes de avance.	• Evaluación de impacto. • Análisis de datos. • Encuestas de satisfacción. • Informes y recomendaciones.
ENTREGABLES PRINCIPALES	• Documento de necesidad y contexto hídrico. • Problema definido.	• Diagnóstico del problema. • Mapa de procesos AS-IS. • Matriz de interesados.	• Informe de alternativas evaluadas. • Matriz de análisis comparativo. • Recomendación de opción óptima.	• Diseño de la política o programa. • Marco lógico. • Matriz de indicadores. • Lineamientos operativos.	• Plan de implementación. • Presupuesto. • Estrategia de comunicación. • Mapa de riesgos.	• Reportes de seguimiento. • Tableros de control. • Actas de reuniones con actores. • Registro de incidencias y soluciones.	• Informe de evaluación. • Lecciones aprendidas. • Recomendaciones de mejora. • Propuesta de ajustes o nuevas acciones.
RESULTADO EN LA POLÍTICA DEL AGUA	Problema hídrico priorizado y alineado con la agenda pública.	Causas y efectos comprendidos para tomar decisiones informadas.	Soluciones viables, rentables y sostenibles para el contexto local.	Política pública del agua bien diseñada, con objetivos claros y medibles.	Condiciones listas para una implementación ordenada, coordinada y eficiente.	Acciones implementadas con seguimiento continuo y participación de actores.	Mejora continua de la política pública basada en evidencia e impactos medibles.

PRINCIPIOS TRANSVERSALES DEL BUSINESS ANALYST					
	Enfoque en valor público: Generar beneficios sostenibles para la ciudadanía.	Participación y colaboración: Involucrar a actores clave y comunidades en todas las fases.	Decisiones basadas en evidencia: Usar datos, análisis y conocimiento para sustentar decisiones.	Sostenibilidad y resiliencia: Promover el uso responsable y la adaptación al cambio climático.	Transparencia y rendición de cuentas: Garantizar claridad en procesos, resultados y uso de recursos públicos.

Fuente: Elaboración con base en IIBA (2023) – BABOK® GUIDE v3, Aguilar Villanueva (2010), y OCDE (2021).

El “International Institute of Business Analysis” (IIBA) define el análisis de negocios como la práctica que permite facilitar el cambio mediante la identificación de necesidades y la recomendación de soluciones que generen valor para los actores involucrados (IIBA, 2023). En el ámbito gubernamental, este enfoque permite comprender las causas estructurales de problemas públicos, modelar procesos institucionales, identificar brechas de desempeño y diseñar políticas públicas sustentadas en evidencia. El marco metodológico propuesto por la “Business Analysis Body of Knowledge” (BABOK® Guide

v3), incorpora herramientas como el análisis de partes interesadas, la gestión de requerimientos, el modelado de procesos (Business Process Management), el análisis causa-raíz, los indicadores de desempeño (KPI) y la evaluación de soluciones. Estas herramientas son particularmente útiles para analizar la gestión del agua en la Ciudad de México, ya que permiten estudiar la interacción entre dependencias gubernamentales, organismos operadores, usuarios y demás actores involucrados en el sistema hídrico. Asimismo, facilitan la identificación de cuellos de botella, duplicidad de funciones, deficiencias normativas y oportunidades de innovación administrativa.

En consecuencia, la integración de los principios clásicos de la administración con las metodologías contemporáneas de Business Analyst Process, constituye una base teórica sólida para evaluar las políticas públicas de gestión del agua. Mientras la administración proporciona los fundamentos para la organización, dirección y control de las instituciones públicas, el análisis de negocios aporta metodologías orientadas al diagnóstico, la mejora de procesos y la toma de decisiones basada en evidencia. Esta complementariedad resulta especialmente pertinente para enfrentar los desafíos hídricos de la Ciudad de México, donde la complejidad institucional y ambiental exige modelos de gestión más eficientes, coordinados y orientados a la generación de valor público.

Objetivo general

Analizar la eficacia de las políticas públicas implementadas para la gestión del agua en la Ciudad de México, mediante la evaluación de sus procesos, instrumentos, estrategias y resultados frente a los principales desafíos hídricos derivados del crecimiento urbano, la sobreexplotación de los acuíferos y el cambio climático.

Objetivos específicos

- Identificar los principales problemas hídricos que enfrenta la Ciudad de México, incluyendo la escasez de agua potable, las inundaciones, el estrés hídrico, la sobreexplotación de los acuíferos y el hundimiento del suelo, así como los factores que han contribuido a su desarrollo.
- Analizar la evolución de las políticas públicas relacionadas con la gestión del agua en la Ciudad de México, considerando su marco jurídico, institucional y administrativo, así como los programas implementados por los distintos órdenes de gobierno.
- Examinar la influencia del crecimiento urbano, la impermeabilización del suelo y el cambio climático sobre la disponibilidad del recurso hídrico y el funcionamiento del sistema hidráulico de la ciudad.
- Evaluar la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de las políticas públicas de gestión del agua mediante el análisis de indicadores relacionados con el abastecimiento, la distribución, la conservación, la recarga de acuíferos, la reducción de inundaciones y la resiliencia hídrica.
- Identificar las principales limitaciones institucionales, técnicas, financieras y de gobernanza que afectan la implementación de las políticas públicas para la gestión del agua en la Ciudad de México.
- Proponer recomendaciones de política pública fundamentadas en los principios de la Gestión Integral de los Recursos Hídricos (GIRH), la sostenibilidad ambiental y la adaptación al cambio climático, orientadas a fortalecer la seguridad hídrica y la resiliencia urbana de la Ciudad de México.

Capítulo 4: Metodología

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, al combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar la eficacia de las políticas públicas de gestión del agua en la Ciudad de México. La integración de ambos enfoques permitirá comprender tanto los procesos administrativos e institucionales que intervienen en la formulación e implementación de las políticas como evaluar objetivamente sus resultados mediante indicadores de desempeño.

Desde la perspectiva de la Administración, esta propuesta aporta un elemento diferenciador al aplicar el Business Analyst Process, una metodología ampliamente utilizada en organizaciones para el análisis y mejora de procesos, al estudio y evaluación de políticas públicas. En lugar de limitarse a describir las políticas existentes, permite modelar el estado actual (AS-IS), identificar brechas de desempeño, analizar las necesidades de los actores involucrados, definir indicadores de gestión (KPI) y diseñar un modelo objetivo (TO-BE) orientado a mejorar la eficacia de la gestión del agua. Este enfoque integra herramientas de la administración, la gestión por procesos (BPM), la evaluación de políticas públicas y la toma de decisiones basada en evidencia, generando un marco metodológico robusto para formular recomendaciones con un alto potencial de aplicación práctica.

Según Creswell y Plano Clark (2018), la investigación de métodos mixtos fortalece la validez de los resultados al integrar diferentes fuentes de información y métodos de análisis para comprender fenómenos complejos. Esta aproximación resulta

especialmente adecuada para la gestión pública, donde convergen dimensiones sociales, técnicas, ambientales, económicas y administrativas.

Referencias

Aguilar Villanueva, L. F. (2010). *Política pública*. Siglo XXI Editores.

Boletín UNAM. (2024, 23 septiembre). Es posible evitar el colapso hídrico. Recuperado 3 de julio de 2026, de https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2024_681.html

Carrera-Hernández, J. J., & Gaskin, S. J. (2006). Mexico City's water management: In search of sustainability. International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA).

De la Cruz, U.-. D.-. (s. f.). *Recarga gestionada de acuíferos para la sostenibilidad.* https://revista.unaminternacional.unam.mx/nota/12/recarga-gestionada-de-acuiferos-para-la-sostenibilidad-experiencias-desde-la-red-del-agua-unam

Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy* (15th ed.). Pearson.

El País. (2024, agosto). Ciudad de México, la capital que se inunda y donde falta el agua. Recuperado 12 de julio de 2026, de https://elpais.com/mexico/2024-08-05/ciudad-de-mexico-la-capital-que-se-inunda-y-donde-falta-el-agua.html

Fayol, H. (2016). *Administración industrial y general*. Editorial Éxodo. (Obra original publicada en 1916).

Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying Public Policy: Principles and Processes* (4th ed.). Oxford University Press.

International Institute of Business Analysis. (2023). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide)* (Version 3). IIBA.

Kraft, M. E., & Furlong, S. R. (2021). *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives* (7th ed.). CQ Press.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1c258f55-en

Ortiz-Zamora, D., & Ortega-Guerrero, M. A. (2010). Evolution of long-term land subsidence near Mexico City: A review. *Environmental Earth Sciences, 59*, 1147–1157.

Taylor, F. W. (2003). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos. (Obra original publicada en 1911).

UAM, R. (2025, 30 julio). *Crecimiento urbano, intensifica sobreexplotación del sistema hídrico*. Boletines. https://boletines.uam.mx/archivos/numero-481-2/

UNAM (2019). Subsidencia Urbana. Laboratorio de Cartografía Digital, Instituto de Geofísica, UNAM. https://cardi.geofisica.unam.mx/subsidencia/index.html

Valdez, A., & Valdez, A. (2026, 23 mayo). Hundimientos en la CDMX alcanzan 42 cm por año - GacetaGeo. *GacetaGeo - Órgano informativo del Instituto de Geofísica*. https://geogaceta.geofisica.unam.mx/index.php/2026/05/18/el-hundimiento-del-suelo-en-la-zona-metropolitana-de-la-cdmx-alcanza-hasta-42-centimetros-por-ano/

Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1922).

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Análisis del comportamiento de la agricultura del municipio de San Juan del Río del año 2003-2024

Enfoque Temático-Analítico: Políticas públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable

Categoría: Investigación concluida

Arturo González Vélez Santamaría
https://orcid.org/0009-0005-8673-8333
Mexicana
Correo Electrónico: al20109557@chapingo.mx
Universidad Autónoma Chapingo

Samuel Rivera López
https://orcid.org/0000-0002-3879-2782
Mexicana
Correo Electrónico: sriveral@chapingo.mx
Universidad Autónoma Chapingo

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Análisis del comportamiento de la agricultura del municipio de San Juan del Río del año 2003-2024

Resumen

En México existen localidades donde se concentra una fuerte presencia de áreas de producción agrícola, sin embargo, es inquietante resaltar que no hay muchos sitios que realicen trabajos relacionados al manejo de agricultura sustentable. Por esto mismo es importante estudiar al menos uno de los lugares donde si se aplique, como lo es el caso de San Juan del Río, Querétaro. El objetivo es poder identificar el comportamiento de determinados cultivos de la zona a lo largo del tiempo, para esto se realizó un análisis riguroso dividido en dos puntos, en el primero se procedió a la elaboración de una serie de mapas utilizando cartografía temática con el motivo de clasificar el territorio estudiado, en el segundo se elaboraron series de tiempo sobre el comportamiento de variables específicas referentes a la producción agrícola en gráficas. Los resultados arrojaron que en las zonas tanto urbanas como agropecuarias es donde existe un mayor grado de degradación del suelo, aunque en su mayoría es moderado; de igual forma se observó que pese a las distintas prácticas de carácter sustentable que se han realizado, el valor de la producción de los cultivos principales que se manejan no ha aumentado como se esperaría. Se concluye que en México hace falta impulsar políticas públicas a favor del manejo de prácticas en relación con la sustentabilidad, esto debido a que se observó que en uno de los municipios que cuenta el país con mayor agricultura sustentable, aún no se ven resultados muy favorables.

Palabras clave: agricultura sustentable, cartografía temática, series de tiempo, valor, producción.

Introducción

La agricultura sustentable hace referencia a un sistema integrado de prácticas de producción ya sea de plantas y/o animales, que tienen el objetivo de satisfacer el consumo humano de alimentos, mejorar la calidad del ambiente, emplear un uso eficiente de los recursos no renovables; provocando así la mejora de calidad de vida de los agricultores y de la sociedad (Altieri y Nicholls, 2000).

La sustentabilidad, como concepto, es de uso frecuente y extendido en los medios políticos y académicos de todo el mundo (Cortes, 2004). La razón de esto radica en que en la actualidad se busca una transición gradual al uso de prácticas que san benéficas para la sociedad en cualquier sistema. Para Jurado (2009), el término se encuentra definido por tres dominios básicos: Medio ambiente, sociedad y economía.

Por otra parte, para Alatorre (1993), el desarrollo sustentable no sólo debe satisfacer las necesidades fundamentales de las actuales generaciones, sino que debe de ser capaz de crear las condiciones para la satisfacción de generaciones futuras. Sin embargo, es importante resaltar que en México desde el siglo pasado y durante las últimas décadas, la política económica no ha ido en la misma sintonía que el desarrollo sustentable, al no atender de manera adecuada las implicaciones por la destrucción y degradación de los recursos naturales y el medio ambiente (CEDRSSA, 2005).

Las políticas públicas se pueden definir como las decisiones que adopta el Estado como consecuencia de situaciones problemáticas que afectan a la ciudadanía, en consecuencia, demandan de una solución. Entonces, son el curso de acción y decisión

que toma el Estado con el fin de transformar o modificar una situación determinada, dando respuesta a distintos sectores de la población (Lahera, 2004).

Actualmente la agricultura en México presenta varios retos y desafíos en cuanto al proceso de transición del campo al manejo de actividades agrícolas sustentables, esto debido a que no existe un gran número de políticas públicas que traten de impulsar este desarrollo por parte del gobierno, lo cual es algo crítico debido a los aumentos tanto de la demanda de alimentos por parte de la sociedad (consecuencia del incremento poblacional) como el de tierras erosionadas por causa de un mal manejo de prácticas agrícolas. Por esto mismo, es importante resaltar y analizar los pocos programas de apoyo que si existen dentro del país, como lo es el caso de “MasAgro”; para que de esta forma se pueda identificar la importancia que estos tienen y el cómo es que necesitan un mayor apoyo por parte de las autoridades con el fin de ofrecer un aumento significativo al número de resultados positivos que ayuden a resolver los problemas que existen actualmente en cuanto a la prolongada escasez de alimentos, que de manera gradual ya tiene y tendrá la población por causa de distintos factores.

El programa llamado Modernización Sustentable de la Agricultura Tradicional (MasAgro) fue promovido por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) y el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) en abril de 2011. Su principal objetivo es el de incentivar el desarrollo rural mediante el aumento de la estabilidad y rentabilidad del rendimiento del maíz y trigo en México. También busca incrementar el ingreso de los agricultores y la sostenibilidad de sistemas de producción.

San Juan del Río es un municipio situado en el estado de Querétaro, en su territorio se presentan zonas semidesérticas y, por lo tanto, la agricultura no es fácil (Soto, 1969). Sin embargo, presenta un factor clave, el cual es que este sitio es uno de los más representativos en México en cuanto a prácticas de agricultura sustentable, debido a la introducción del programa “MasAgro”, que en el 2013 gracias a su ayuda se estableció una plataforma de investigación llamada San Juan del Río I, ubicada en el ejido de Santa Rosa Xajay. Aquí se ha buscado promover un mayor rendimiento de maíz con un menor costo de producción. De igual forma, en el ciclo agrícola 2016-2017 se estableció otra plataforma de investigación denominada San Juan del Río III en el ejido “El Organal”, donde se estudian resultados principalmente con la producción del cultivo de cebada.

Se plantea como hipótesis que la variables que se pretenden estudiar en este trabajo presenten hasta al final en los cultivos un efectivo positivo a lo largo del tiempo, donde principalmente la variable denominada “valor de la producción” tenga en promedio una tendencia a la alza en las gráficas que se realizaran sobre el tema.

Objetivo general

El presente trabajo tiene como objetivo el caracterizar el espacio geográfico mediante mapas temáticos y analizar el comportamiento de cultivos seleccionados que se han producido en San Juan del Río a lo largo del tiempo mediante la realización de series de tiempo, tomando en cuenta variables como: el valor de la producción, la producción en toneladas y la superficie cosechada, obteniendo los datos del SIAP (Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera), con la intención de poder identificar el comportamiento de los cultivos ya mencionados y poder determinar el tipo de efecto real

(ya sea positivo o negativo) que ha tenido la introducción del programa “MasAgro” a la zona en los últimos años y sobre eso hacer una crítica y plantear políticas públicas para incentivar la transición a una agricultura sustentable.

Metodología

La realización del estudio se dividió en dos partes, estas son la creación de una serie de mapas utilizando cartografía temática para poder representar los elementos que se desearon investigar para una mayor ejemplificación del trabajo. Por otra parte, la segunda etapa consistió en la elaboración de gráficas lineales donde se mostró el comportamiento a lo largo del tiempo de varios cultivos que se producen en la zona estudiada en cuanto se refiere a las variables ya previamente mencionadas en el documento.

Cartografía temática

Etapa 1.

Como primer paso se accedió a la página de la USGS science for a changing world, donde se procedió a descargar imágenes satelitales de satélite Landsat sobre San Juan del Río. Para la realización correcta de este punto se debe de identificar primero que nada el Path y el Row del lugar, eso se puede hacer buscándolo en internet o verificándolo por cuenta propia en Google Earth Pro, para este caso el Path fue de 27 y el Row de 46. Por otra parte, las imágenes deben de ser obtenidas con el formato Landsat 8, ya que es la última versión que hasta la fecha existe para hacer la realización correcta de los mapas con firmas espectrales; hasta el final del proceso aparece una

carpeta comprimida, dentro de ella se encuentran 11 archivos de imágenes que son los que se requieren.

Posteriormente se accedió al geo portal de información 2026 de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), en este sitio se integran los datos que recaba el Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad (SNIB). Ahora bien, aquí se descargó la unidad de manejo con la que se deseó trabajar, en este caso entra en la categoría de “municipal” porque se está trabajando solo con el municipio de San Juan del Río.

En la mismo CONABIO también se descargaron los temas del trabajo: degradación del suelo, climatología, precipitaciones, tipos y clases de suelos. Se guardaron en una carpeta llamada “insumos.”

Etapa 2.

Con la obtención de toda la información anterior, se procedió accediendo al programa llamado “Qgis Desktop 3.40.10”.

Se procedió a geo referenciar la zona en la que se ubica el campo de estudio dentro del programa. Hablando de zonas “UTM”, San Juan del Río se sitúa en la 14 N identificada por el código EPSG 32614.

Después se añadieron las capas ráster que ya se habían descargado de las imágenes satelitales las cuales te das cuenta de que si son correctas porque tienen extensión “.tif”.

A las capas ráster se le deben de realizar cambios para que hasta el final se obtengan imágenes satelitales solo abarcando para este caso la forma geográfica del municipio estudiado. Entonces, se deben de tener ya añadidas las 11 imágenes Landsat y también la imagen territorial de San Juan del Río que se añade como capa vectorial, la cual usa extensión ".shp". Teniendo todo esto se cortó la unidad de manejo, se categorizó y exportó la capa para que quedara guardada como un archivo permanente y no temporal. Con todos esto pasos se pueden realizar cada uno de los mapas que se presentan exceptuando en el trabajo, exceptuando el de "Clases de Suelos".

Etapa 3.

Para poder darles un formato de presentación adecuado a los mapas se debe de elegir la opción "Nueva composición de impresión" y agregar el mapa con una cuadricula de las dos tipos de coordenadas. Se les añade el título, la imagen del logo institucional, la simbología de lo que se presenta, la escala que se usó (ejem. 1: 250000), y el pie de página donde vienen los datos de quien elaboro el trabajo, la fecha en la que se realizó y de donde se obtuvo la fuente de información. Este paso se realiza con cada uno de los mapas por separado.

Etapa 4.

Nota: El mapa de "clases de suelos" se elaboró ya una vez que quedaron concluidos los cinco mapas de los temas de estudio y la forma en la que se hace es un poco diferente.

Llegando a la etapa final, aquí se inició con el mapa de "clases de suelos", donde como en los otros mapas, el primer punto fue añadir las imágenes Landsat, pero ahora con la

diferencia de que se tienen que combinar para que se pueda generar la firma espectral que es lo que distingue principalmente a este último mapeo.

Luego, se debe de colocar el RGB que se desee utilizar dependiendo de la caracterización del trabajo que se plantee realizar. Para este caso se usó la 7-5-3, dependiendo de lo que se desee analizar en el mapa existen diferentes tipos de RGB. Cabe mencionar que la combinación que se uso es la de “Vegetación y áreas urbanas” del Landsat 8.

También se desarrolla una nueva composición de impresión volviendo a realizar los pasos de la etapa tres, pero ahora con el último mapa que se realiza en esta cuarta.

Información estadística

Etapa 1.

En el segundo procedimiento del trabajo lo primero que se realizó fue entrar en la página del gobierno mexicano donde en el buscador se escribió la palabra “Producción Agrícola”, una vez hecho se debe de buscar el apartado que se llama “Producción Anual Agrícola” donde se encuentra la pestaña “Cierre de la producción agrícola (1980-2024)”, dentro de esta se descarga solo el archivo de la base de datos del último año del que se tiene información hasta la fecha (2024).

El archivo despliega la base de datos de toda la información obtenida en el 2024 en cuanto a producción agrícola a nivel nacional, lo único que es relevante para el trabajo es el contenido de la variable denominada “Valor de la producción” referente a todos los cultivos del municipio de San Juan del Río.

Ahora bien, esto se hizo con la finalidad de identificar los tres principales cultivos que presentaron en 2024 un mayor nivel de valor de producción para realizar un análisis de su comportamiento a lo largo del tiempo, estos fueron la rosa, el maíz y la alfalfa.

Etapa 2.

Para la realización del análisis a lo largo de los años, en primer lugar, se accedió al "Anuario Estadístico de la Producción Agrícola" que proporciona el SIAP. En la página se pueden descargar los datos estadísticos que se requieran en cuanto a información sobre determinadas variables de una gran cantidad de cultivos que se producen en México. Cuentan con bases de datos de largos periodos de tiempo de manera anualizada. Es muy parecida a la primera página que se accedió, solo que en esta es un poco más rápida la filtración de datos anual.

Una vez dentro del Anuario Estadístico del SIAP, fue que se descargaron las bases de datos de los tres cultivos ya mencionados, partiendo desde el año 2003 hasta el 2024, con el fundamento de que del 2002 para atrás ya no se contaba con información.

Se hizo lo mismo que se mencionó en el anterior párrafo, pero ahora también para dos cultivos en específico, el de maíz y el de cebada, ya que son los que principalmente reciben apoyo por parte del programa "MasAgro".

De esta forma se pudo comparar los efectos que han tenido los cultivos que mayormente aplican prácticas de manejo agrícola sustentable en relación con los que más destacan en el municipio por su valor de la producción. Es importante destacar que el maíz aparece

tanto como un cultivo destacado en recibir apoyo en cuanto al programa “MasAgro” y a la vez es uno de los que mayor valor de la producción presentan.

Etapa 3.

Se procedió con la filtración de los datos recabados, interesando solo tres variables para el estudio, “valor de la producción”, “producción” y “superficie cosechada”.

Los datos se ordenaron en una pestaña de Excel, con estos se crearon graficas lineales donde se pudo visualizar de una manera clara y precisa como es que se han estado comportando los cultivos estudiados a lo largo de los años y pudo identificar el grado de impacto del manejo de prácticas sustentables.

Resultados

Mapas temáticos

En cuanto a la cartografía temática, hasta el final se obtuvieron seis mapas, estos representan de manera geográfica características clave las cuales sirven para poder entender de una manera más amplia algunas condiciones naturales del municipio estudiado, principalmente enfocado para un público que no conoce ni tiene idea de cómo es el sitio del que se habla en el trabajo.

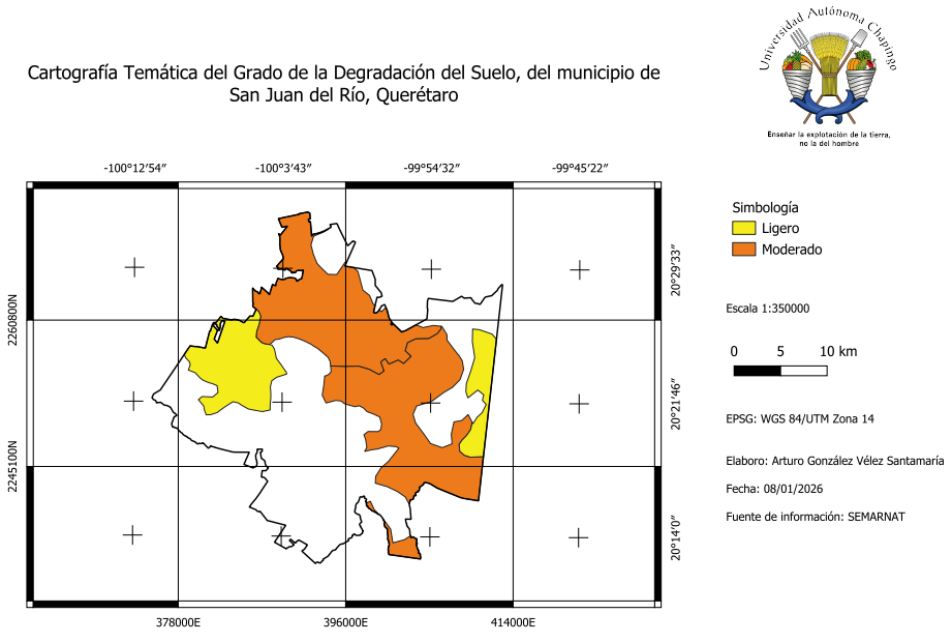


Figura 1. Mapa del Grado de la Degradación del Suelo.

En el primer mapa se pueden observar las áreas del municipio que se encuentran con un cierto grado de degradación del suelo, afortunadamente no abarca toda la zona, y en donde si se encuentra, se presentan niveles relativamente bajos (ligero y moderado).

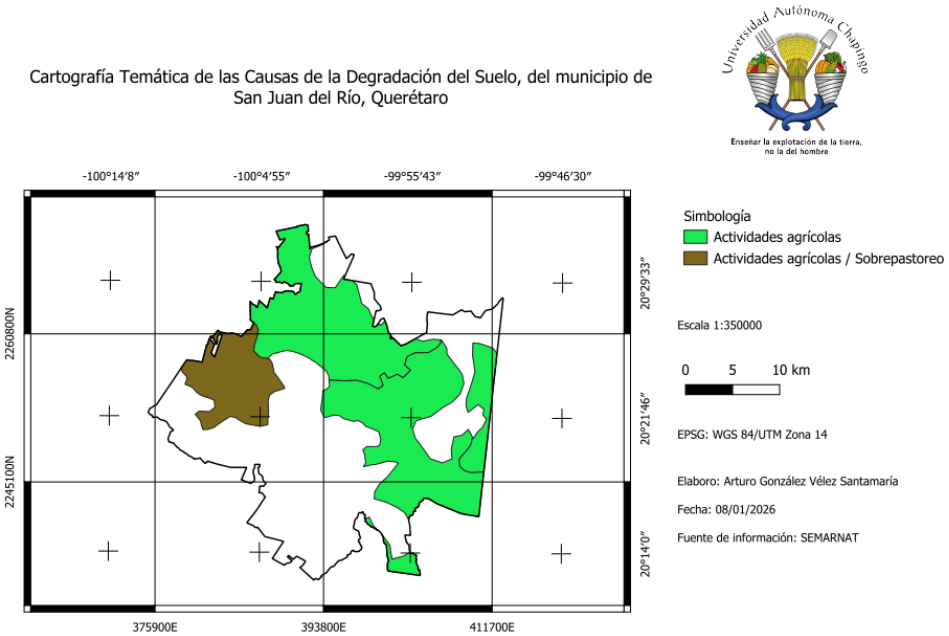


Figura 2. Mapa de las Causas de la Degradación del Suelo.

Pasando al segundo mapa, se puede identificar el tipo de actividades que causan la degradación del suelo en distintos espacios, donde se ve que la causa del área de color verde son las actividades únicamente de carácter agrícola, sin embargo, de color azul se observa que la causa aparte de ser actividades agrícolas, también se incluye al sobrepastoreo, que es de un carácter más agropecuario.

Analizando los dos mapas que se han mostrado hasta el momento, en uno se puede apreciar que justo en las áreas donde exclusivamente se emplean actividades de carácter agrícola, son donde más se ven afectados los suelos.

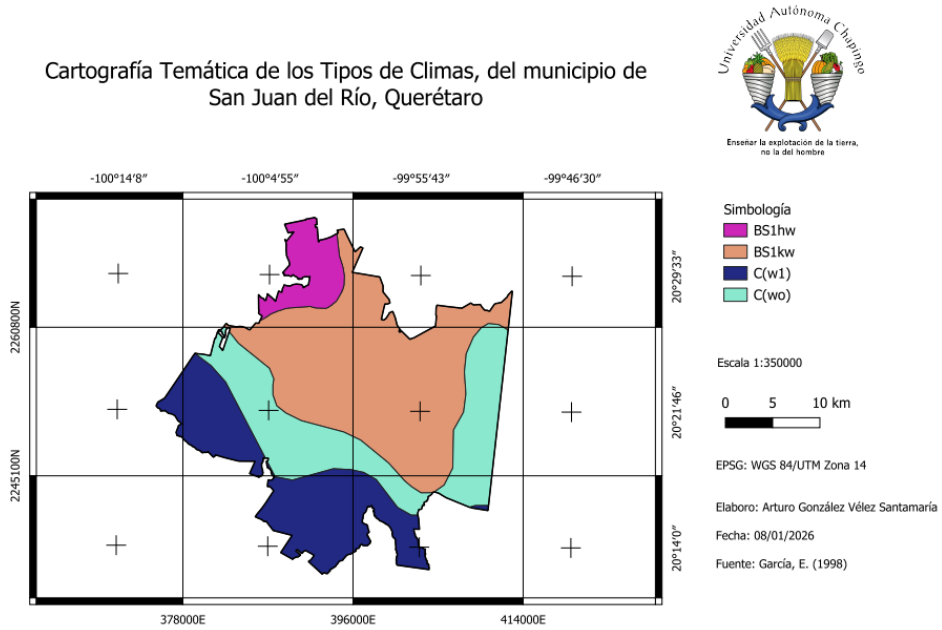


Figura 3. Mapa de los Tipos de Climas.

En cuanto al clima del municipio, existe un total de cuatro tipos diferentes. El que destaca mayormente es el BS1kw, mientras que el que presenta una menor proporción de tamaño es el BS1hw. En el sur se observan los climas C(w1) y C(w0).

El BS1hw es un clima correspondiente a un subtipo semiárido, templado, se caracteriza por lluvias en verano y lo que es una temperatura media anual superior a los 18°C. Ahora bien, el BS1kw es bastante similar al anterior, sus principales diferencias radican en la temperatura media anual y la temperatura del mes más cálido, el primero es más cálido y el segundo el más templado; ambos son climas semi secos.

En cuanto al C(w1), este se caracteriza por temperaturas medias anuales oscilando los 12°C y los 18°C, con lluvias concentradas principalmente en la estación de verano, es un clima templado subhúmedo con humedad media. La diferencias que presenta comparado con el C(w0) es el grado de humedad, ya que este último presenta un menor grado.

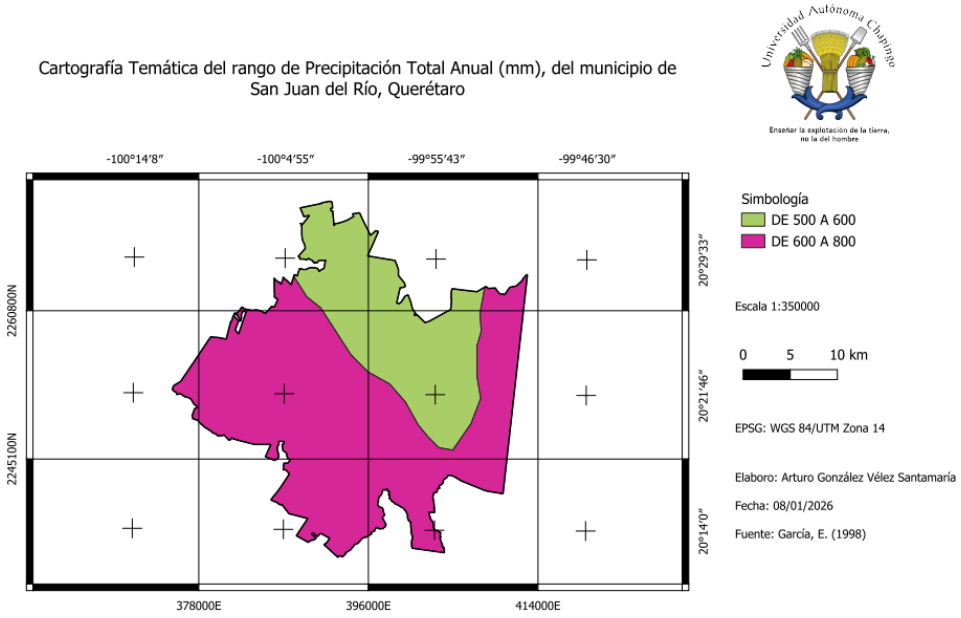


Figura 4. Mapa de la Precipitación Total Anual.

El mapa expone solo dos tipos de precipitaciones totales anuales, siendo la del área norte la menor, de igual forma es la que abarca un territorio más pequeño, aunque en

cierta parte es en la que se encuentra una parte bastante importante en donde se sitúa la actividad agrícola si se compara con el mapa de la Figura 2.

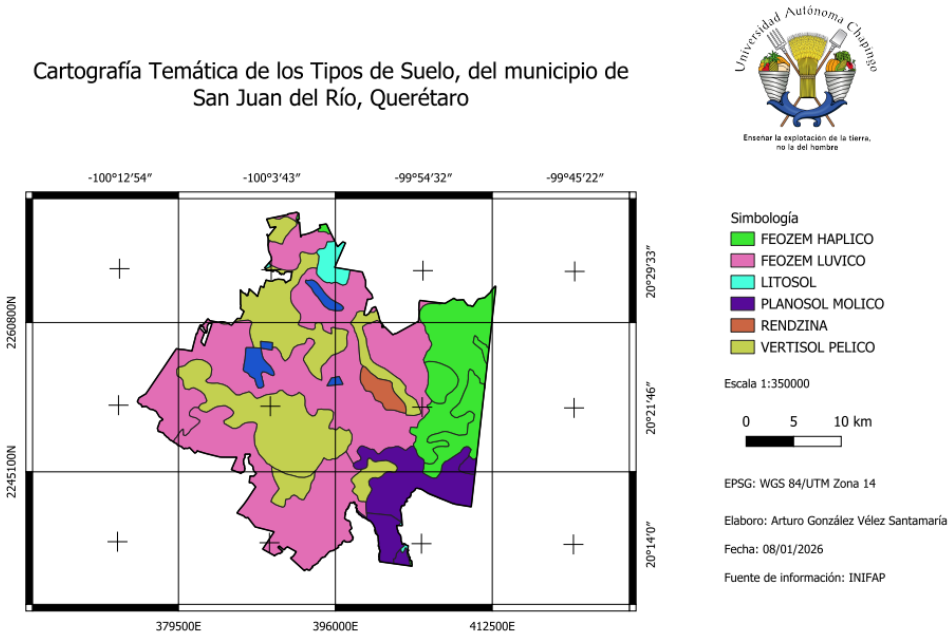


Figura 5. Mapa de los Tipos de Suelo.

En el municipio se sitúa una cantidad importante de tipos de suelos. El predominante claramente es el feozem luvico, los que abarcan un espacio menor son: litosol y rendzina.

Tanto el feozem háplico como el luvico se caracterizan por ser suelos ricos en materia orgánica, oscuros y bastante fértiles, ideales para la agricultura. Hablando más detalladamente, el háplico presenta suelos profundos y de perfil simple, el luvico tiene una acumulación de arcilla en el subsuelo, mostrando lixiviación.

El litosol es un tipo de suelo demasiado delgado, joven y poco desarrollado, su espesor se encuentra de los 10 a 25 cm, se forma directamente sobre roca dura o material consolidado. El planosol mólico se caracteriza por presentar una capa superficial rica en materia orgánica y nutrientes, con una alta saturación de bases, presenta un subsuelo

arcilloso. Pasando al rendzina, este es poco profundo, fértil y rico en materia orgánica, normalmente se desarrolla sobre roca madre caliza, creta o materiales calcáreos, se caracteriza porque su textura es arcillosa-limosa. Por último, el vertisol pélico es también arcilloso, oscuro y muy fértil, debido a que presenta un alto contenido de materia orgánica.

Las formas de color azul que se encuentra en el mapa no son más que los principales cuerpos de agua con los que cuenta San Juan del Río.

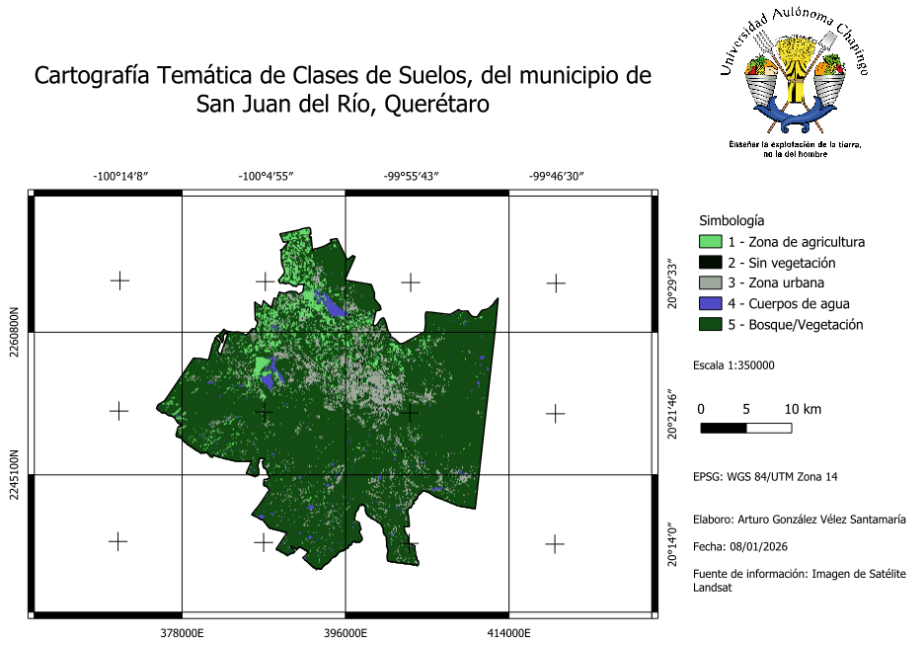


Figura 6. Mapa de las Clases de Suelos.

El último mapa es un poco diferente a los anteriores, ya que en él se ve cómo es que está distribuido el suelo en el municipio por sus clases. El poder identificar lo que hay en el espacio territorial del sitio es bastante importante para poder saber dónde se sitúan varios puntos sin presentar casi márgenes de error, ya que el mapa fue realizado con un 95% de precisión.

Analizando los otros mapas y comparándolos específicamente con el presente en la sección, se puede notar en primer lugar que justo las zonas donde se encuentra la agricultura y la urbanización coinciden con el espacio de suelos degradados en el municipio, de igual manera se observa que estos lugares también se ajustan con una buena parte de las áreas en las que se encuentran los tipos de climas “BS” y los tipos de suelos feozem luvico, rendzina y vertisol pélico.

Cultivos a los que MasAgro les ha dado mayor prioridad

Maíz grano.

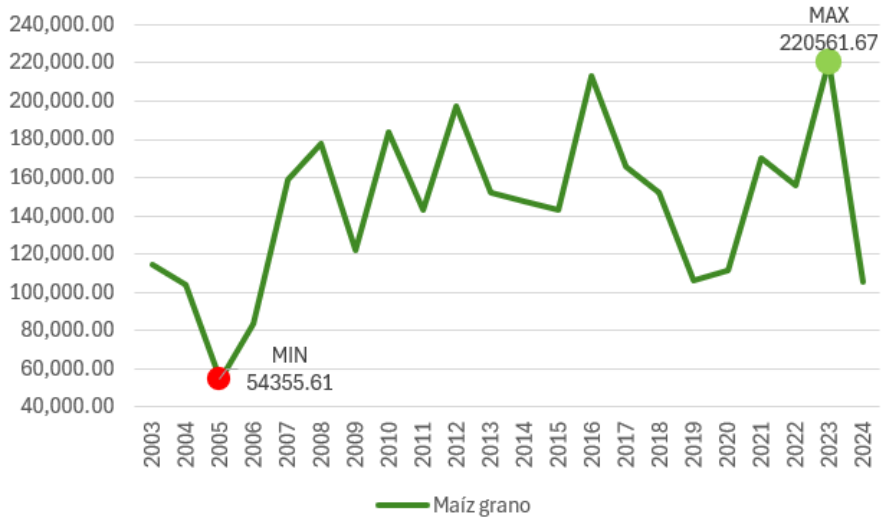


Figura 7. Valor de la producción (miles de pesos) del maíz grano.

Se aprecia el cómo es que ha cambiado el valor de la producción de cultivo de maíz a lo largo del tiempo. Desde 2008 hasta el 2024 la gráfica no ha presentado un comportamiento estable, sino que uno con muchas variaciones. Se tiene un punto mínimo en 2005 y uno máximo en el 2023.

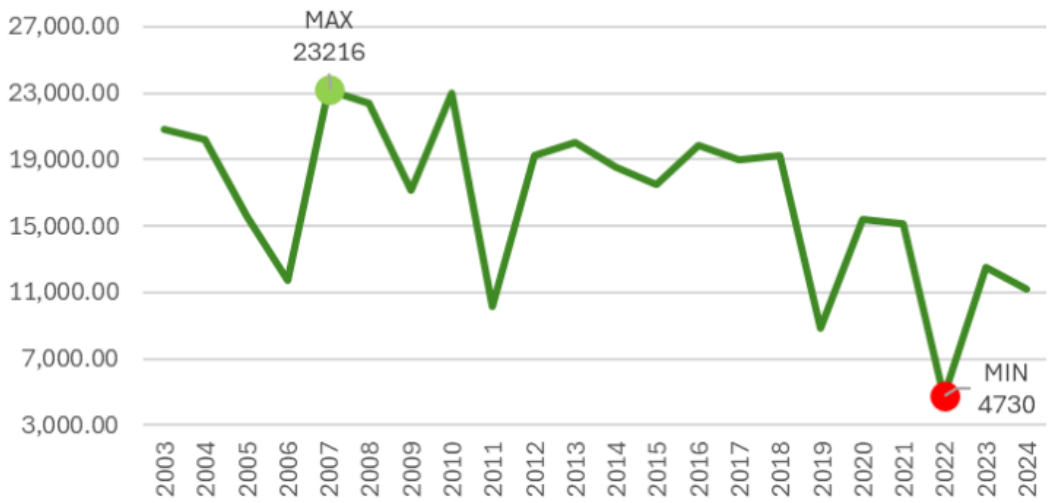


Figura 8. Superficie cosechada (ha) del maíz grano.

La figura 8 a lo largo del tiempo presenta una tendencia a la baja con algunas fluctuaciones, siendo el año 2022 que cuenta con un mínimo histórico de superficie cosechada, mientras que en el año donde se presentó una mayor cantidad fue en 2007.

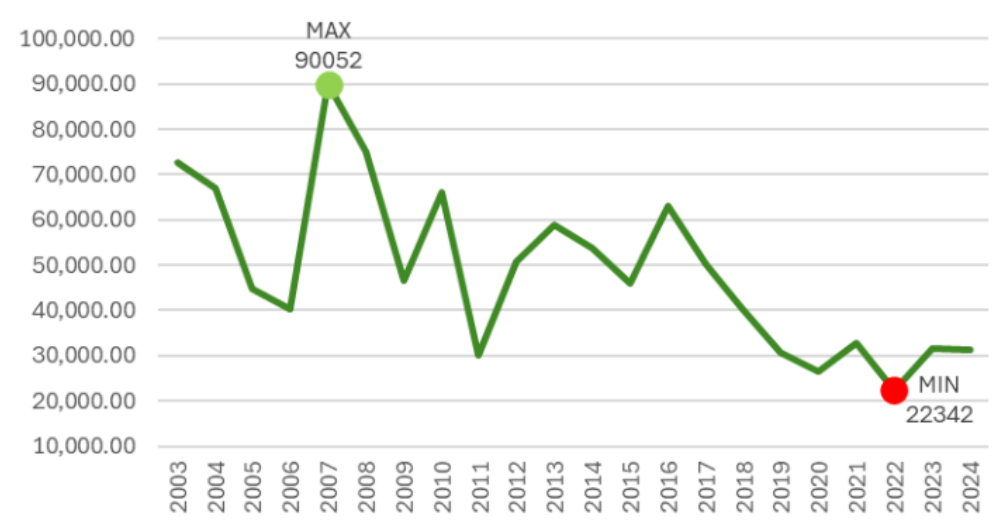


Figura 9. Producción (ton) del maíz grano.

Igual que en la figura anterior, aquí se presenta una tendencia a la baja, debido a que en los últimos años registrados se ve cómo es que cada vez se produce menor cantidad de

toneladas de maíz grano. Teniendo un punto mínimo en 2022 y uno máximo en 2007; exactamente igual que la figura 8.

Ahora bien, una vez expuestas las tres gráficas que interesan en el trabajo sobre el comportamiento del maíz grano en San Juan del Río, se aprecia el cómo es que la superficie cosechada y la producción en toneladas presentan una tendencia a la baja, mientras que el valor de la producción medida en miles de pesos mexicanos tiene una tendencia mayormente a la alza, un tanto irregular. Todo esto nos quiere decir que en el municipio se han logrado reducir los costos de producción empleando prácticas de manejo sustentable como la utilización del rastrojo como cobertura del suelo o el mínimo movimiento del suelo con camas permanentes. De una manera más simplificada, los agricultores de la zona han logrado de manera general darle un mayor valor a su producto utilizando cada vez una menor cantidad de espacio.

Cebada grano.

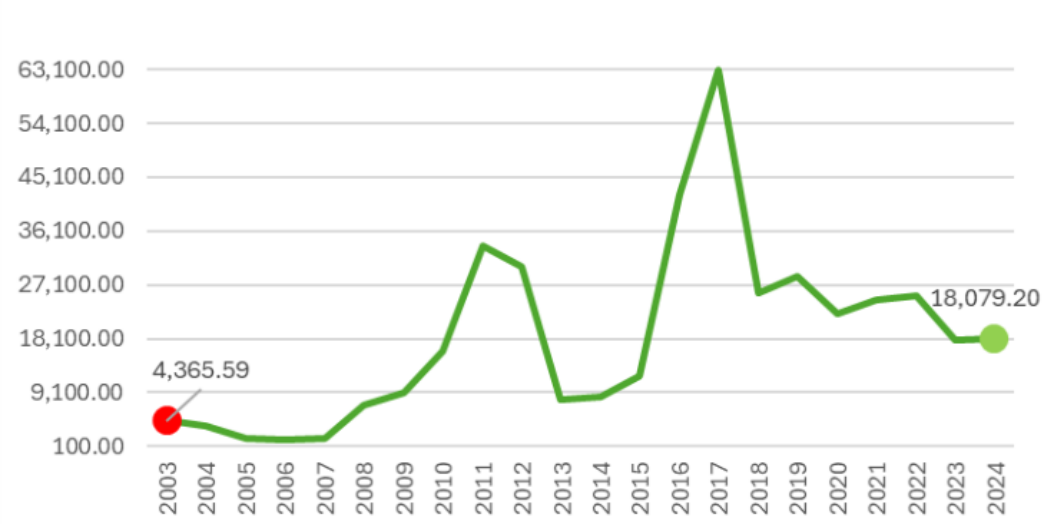


Figura 10. Valor de la producción (miles de pesos) de la cebada grano.

Se observan dos puntos representativos, los datos del primer año con los que cuenta la gráfica y el segundo, donde a pesar de que la diferencia no es tan grande comparado con el año 2017, pues realmente si ha tenido un aumento el valor de este cultivo, lo cual es algo positivo.

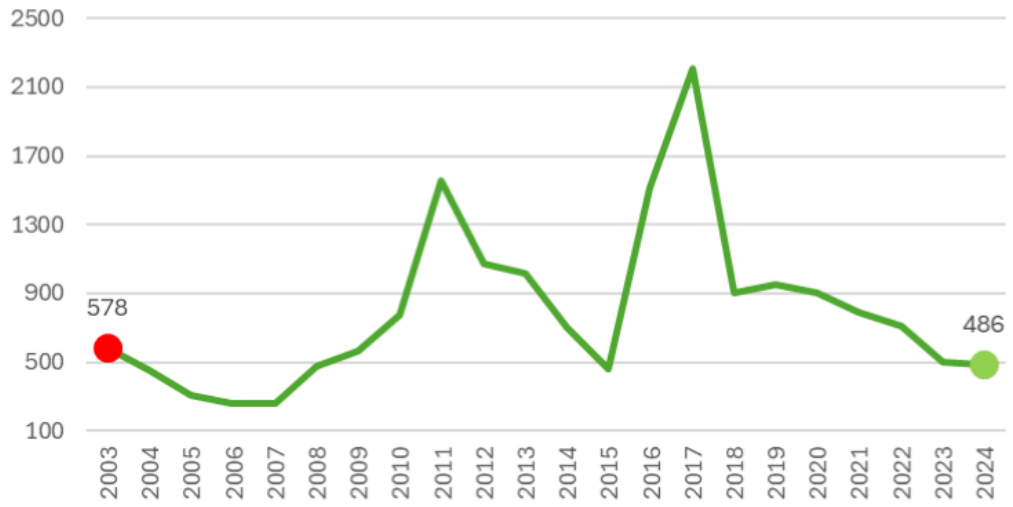


Figura 11. Superficie cosechada (ha) de la cebada grano.

De igual forma se destacan los datos del primer y último año presentados en la gráfica. Se observa cómo es que la superficie que se cosecha sobre este cultivo ha tenido algunas variaciones, sin embargo, el 2024 no presento una diferencia muy notoria comparado con 2003.

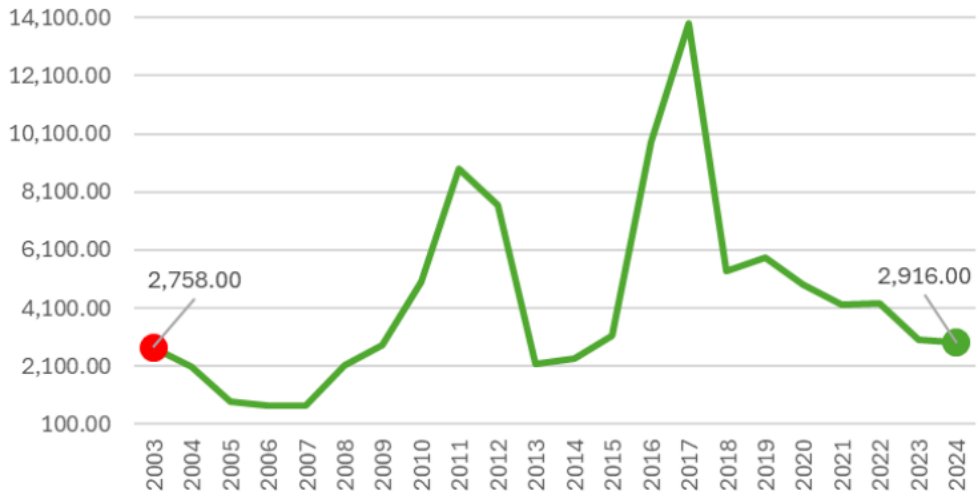


Figura 12. Producción (ton) de la cebada grano.

Como en las dos figuras anteriores, la diferencia entre el primer y último año no es muy notoria, presentando solo un pequeño aumento por parte de 2024 comparado con 2003. Los dos años que tuvieron una mayor producción fueron 2011 y 2017.

En las tres gráficas que se presentaron sobre la cebada grano, se identifica un comportamiento bastante homogéneo. Como punto a destacar, la variable de valor de la producción fue en la que existió una mayor diferencia entre los años 2003 y 2024, dando a entender que, aunque pequeño, si se tuvo un efecto positivo a lo largo de los años. Curiosamente, desde 2017 hasta el último año mostrado, fue que en general se presentaron datos mayormente favorables para este cultivo, un factor que tiene un poco de relación con los apoyos de MasAgro implementados en el municipio, aunque no son tan notorios como en el caso del maíz grano.

Cultivos con mayor valor destacable en el municipio

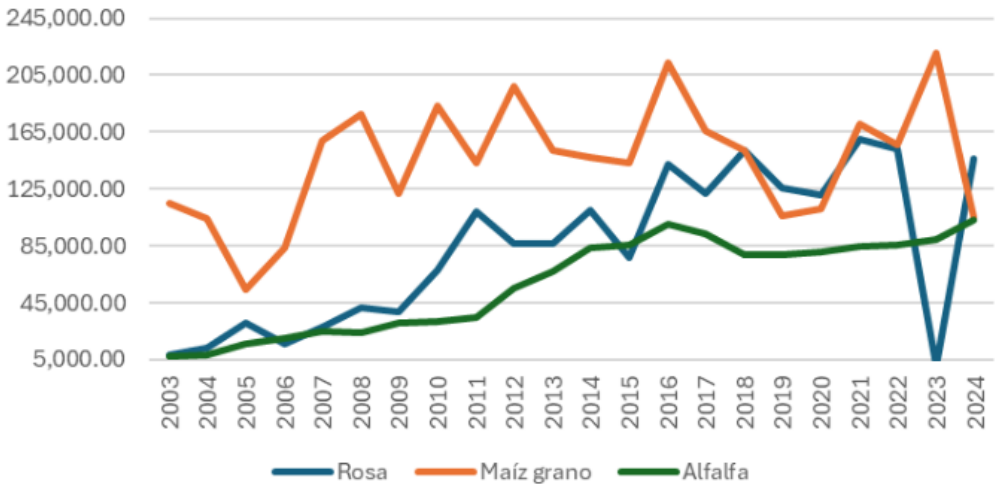


Figura 13. Valor de la producción (miles de pesos) de la rosa, maíz grano y alfalfa.

La figura contiene los datos de los tres cultivos que presentaron un mayor valor de la producción en miles de pesos en el 2024, aunque su estudio abarca desde el 2003. Esto es debido a que se busca comparar su comportamiento y observar si conforme ha pasado el tiempo han recabado efectos positivos.

En la Figura 13 el maíz grano ha liderado manteniéndose en la mayoría de los años, aunque desde 2018 presenta una fuerte pelea con la rosa por mantener el primer lugar, siendo que en 2024 lo supero, mientras que la alfalfa de igual forma casi logro rebasarlo; evidenciando que el maíz grano presento en el último año estudiado unas cifras no vistas desde el periodo 2003-2006.

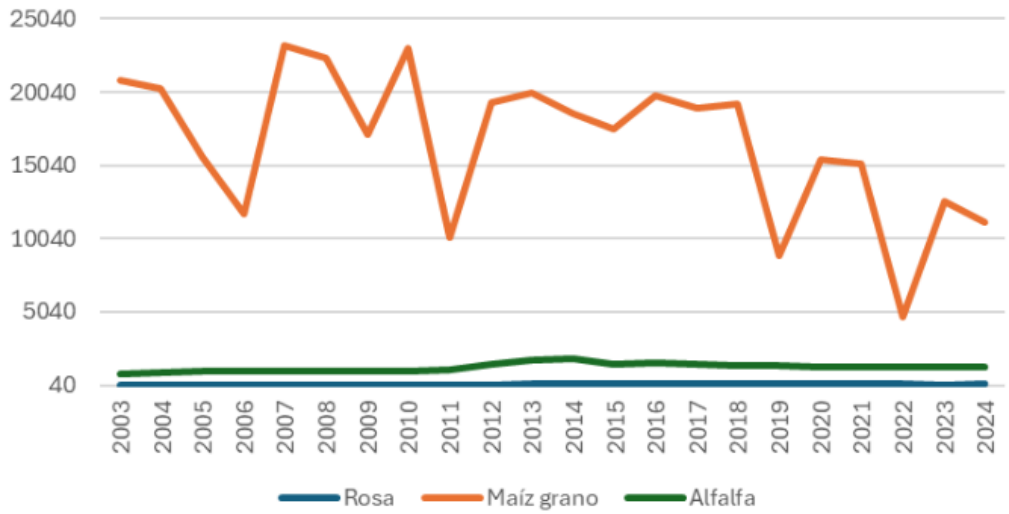


Figura 14. Superficie cosechada (ha) de la rosa, maíz grano y alfalfa.

Se observa cómo es que existe una diferencia bastante notoria entre el grado de la cantidad de hectáreas que se cosechan en el maíz grano comparado con la rosa y la alfalfa.

El maíz grano presenta una tendencia a la baja con algunas ligeras variaciones. En el caso de la rosa y la alfalfa su comportamiento es muy similar y realmente en sus datos existe una continuidad fija prácticamente sin cambios muy significativos.



Figura 15. Producción (gruesa) de la rosa.

Esta gráfica en específico tiene una variante bastante diferente con los otros cultivos, la razón es que la producción del cultivo de rosas se mide en gruesas, que representan en términos numéricos a doce docenas de unidades de rosas. El motivo por el cual no se puede medir en toneladas es porque de manera general, cada unidad de rosa presenta un peso diferente.

En cuanto a los datos, la rosa ha mantenido una tendencia a la alza bastante significativa a lo largo del paso de los años.

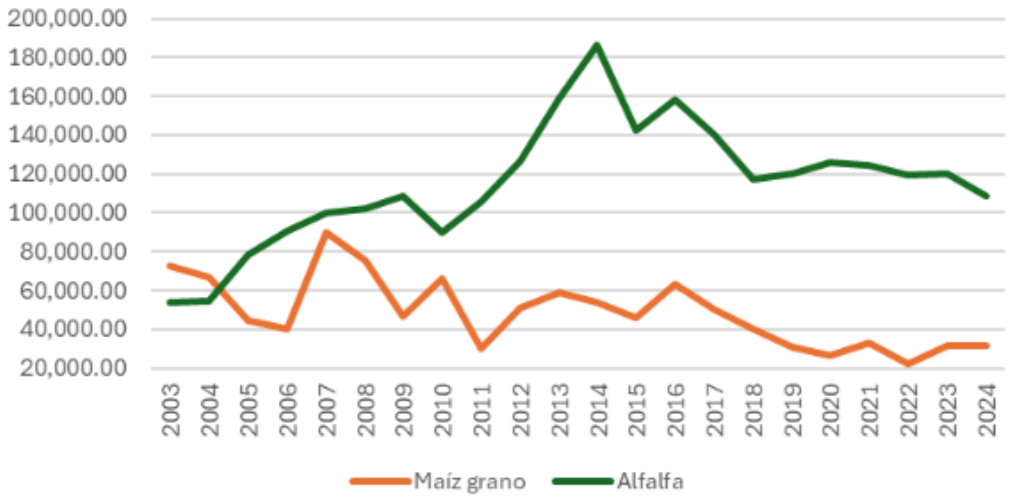


Figura 16. Producción (ton) del maíz grano y la alfalfa.

El maíz grano produce una menor cantidad de toneladas que la alfalfa, de hecho, su diferencia es algo notoria. Aunque, los dos únicos años en los que la similitud era más estrecha son el 2003 y 2004.

Haciendo un análisis de las cuatro últimas figuras hasta este momento, se pueden destacar varios puntos:

1. El maíz grano ha presentado una constante tendencia a la baja en cuanto a su superficie cosechada como a su producción, a pesar de esto, de los tres cultivos

estudiados en las últimas gráficas, ha sido el que sigue manteniendo de forma generalizada su valor bastante alto, estando casi siempre ocupando la posición número uno.

2. La superficie cosechada de la rosa prácticamente se ha mantenido igual a lo largo de todo el periodo estudiado, sin embargo, en cuanto a producción medida en gruesas y el valor que esta obtiene, ha presentado resultados bastante favorables, llegando a destronar en algunas ocasiones de los últimos años al maíz grano. Esto a pesar de que la rosa no ha recibido tantos apoyos en cuanto a la adopción de prácticas de manejo sustentable, aunque cabe mencionar que una cierta parte de los cultivos en San Juan del Río emplean alguna que otra práctica agro sustentable.
3. La alfalfa de forma similar a la rosa no ha recibido o empleado tantas técnicas de manejo agrícola sustentable como el maíz grano. No obstante, sus números han sido bastante buenos, en primer lugar, porque poco a poco en el transcurso de los años, este cultivo ha logrado incrementar su valor de la producción, de la mano de un aumento de su producción en toneladas y de una superficie cosechada que no ha aumentado mucho.
4. Las prácticas de manejo sustentable que ha empleado el maíz grano en sus últimos años, en efecto, le ha servido para seguir destacando como un cultivo clave para San Juan del Río, pero es de una relevancia significativa aclarar que hace falta trabajar aún más en la implementación y expansión de estas prácticas sustentables en lo que es el municipio, ya que si se hace de esta forma, es

probable que en años próximos los números que presentan puedan ser mayores, beneficiando tanto al productor como al consumidor.

Conclusiones

En San Juan del Río el programa “MasAgro” ha tenido un efecto positivo en la implementación de prácticas sustentables por parte de agricultores de la zona, sin embargo, al proyecto aún le falta mucho trabajo por realizar.

Por esto mismo es clave que el gobierno de México comience a implementar una serie de políticas públicas sólidas tomando de ejemplo y guía a “MasAgro”, buscando que se garantice un desarrollo territorial sustentable en cuanto a la agricultura.

Se necesita garantizar que el gobierno trabaje en diferentes acciones como:

- Aumentar el presupuesto a programas ya existentes que promuevan la sustentabilidad en el país.
- Gestionar la implementación de nuevos programas de apoyo en regiones donde aún no se cuenten con este tipo de apoyos.
- Promover la facilitación de la tecnificación de riego hacia el campo por parte de gestiones provenientes del poder federal y estatal.

Por último, es importante el resaltar que el introducir estos tipos de programas que incluyen la implementación de prácticas sustentables por medio de los productores, no es una tarea fácil, debido a distintos factores, como, por ejemplo, el nivel de marginalidad que en muchas regiones de México existe, lo cual dificulta este proceso, también que a muchas personas les cuesta sustituir su forma de trabajar en el campo y optar por nuevas

medidas, entre otras cosas. Sin embargo, es urgente que se comience a trabajar de manera seria en lo ya planteado a nivel nacional.

Referencias bibliográficas

Alatorre, G. 1993. ¿Qué es agricultura sustentable?.

Altieri, M. A., y Nicholls, C. I. (2000). Agroecología: Teoría y práctica para una agricultura sustentable. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

CEDRSSA. 2005. Sustentabilidad: Una visión global para el desarrollo rural. Centro de Estudios para el desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. México.

CONABIO. (2026, 06 de enero). *GEOPORTAL CONABIO 2026*. http://www.conabio.gob.mx/informacion/gis/

Cortes, A. 2004. Desarrollo sustentable, pobreza y calidad de vida. Universidad de Costa Rica.

Córtes, R. (2021, 24 de mayo). *La Agricultura de Conservación en el semidesierto*. CIMMYT. https://www.cimmyt.org/es/noticias/la-agricultura-de-conservacion-en-el-semidesierto/

Divulgación-CIMMYT. (2017, 15 de diciembre). *MasAgro Querétaro obtiene primer ciclo de buenos resultados en la Plataforma de Investigación San Juan del Río III*. CIMMYT. https://idp.cimmyt.org/masagro-queretaro-obtiene-primer-ciclo-de-buenos-resultados-en-la-plataforma-de-investigacion-san-juan-del-rio-iii/

GloVis. (s.f.). *USGS science for a changing world*. https://glovis.usgs.gov/

Jurado, G. (2009). *SUSTENTABILIDAD Y AGRICULTURA UN MARCO DE REFERENCIA* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Chapingo].

Lahera, E. (2004). Política y políticas públicas. Serie Políticas Sociales N° 95. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas.

Rojas, M. & Hernández, S. (2018, 13 de abril). *En el ejido El Organal la plataforma San Juan del Río III, de MasAgro Querétaro, rinde sus primeros frutos*. CIMMYT. https://idp.cimmyt.org/en-el-ejido-el-organal-la-plataforma-san-juan-del-rio-iii-de-masagro-queretaro-rinde-sus-primeros-frutos/

Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. (s. f.). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola*. https://nube.agricultura.gob.mx/cierre_agricola/

Soto, A. (1969). Análisis geográfico del valle de San Juan del Río, Querétaro. *Investigaciones Geográficas* , (1), 947.

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Evaluación de las Políticas Públicas en Materia de Educación Financiera en México de 2012 a 2025

Enfoque Temático-Analítico 5: Políticas públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable

Categoría: Investigación concluida

Samuel Rivera López
https://orcid.org/0000-0002-3879-2782
Mexicano
Correo Electrónico: SRIVERAL@chapingo.mx
Universidad Autónoma Chapingo

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Evaluación de las Políticas Públicas en Materia de Educación Financiera en México de 2012 a 2025

Resumen

La presente investigación examina la Reforma Financiera de 2014, la creación y evolución de la Política Nacional de Inclusión Financiera, la Estrategia Nacional de Educación Financiera y la coordinación institucional encabezada por el Comité de Educación Financiera y el Consejo Nacional de Inclusión Financiera; el objetivo fue evaluar de manera sistemática las políticas públicas en materia de educación financiera en México de 2012 a 2025, con la finalidad de establecer cuál ha sido la evolución del marco normativo institucional y su impacto real en la educación e inclusión financieras en el país. La metodología empleada fue mixta, descriptivo-evaluativa y longitudinal, sustentada en análisis normativo, estadístico y bibliométrico. Se procesaron los datos de las cinco ediciones de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera y de la Encuesta Nacional sobre Salud Financiera. Los resultados muestran que la tenencia de al menos un producto financiero formal aumentó de 68.4% en 2015 a 76.5% en 2024, impulsada principalmente por la expansión de cuentas vinculadas a programas sociales y servicios financieros digitales. Sin embargo, únicamente el 18% de la población adulta presenta un nivel alto de salud financiera y el 37% experimenta estrés financiero elevado. Persisten brechas estructurales de género, rezagos en población indígena y desigualdades regionales, especialmente en el sur del país. Se concluye que, aunque México consolidó un marco institucional robusto en educación e inclusión financiera, los avances en la bancarización no se han traducido plenamente en bienestar financiero, debido a limitaciones en evaluación de impacto, integración curricular y formación de capacidades financieras.

Palabras clave: inclusión financiera, bienestar financiero, estrés financiero.

Introducción

La educación ha sido pilar fundamental en el desarrollo de las sociedades, a tal grado que se tienen diversas políticas o formas de incentivar a la población para que se eduque. La educación financiera constituye uno de los pilares fundamentales del bienestar económico de la población en las economías contemporáneas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha reconocido que el desarrollo de capacidades financieras en la ciudadanía no sólo reduce la vulnerabilidad económica de los hogares, sino que contribuye al fortalecimiento de la estabilidad del sistema financiero en su conjunto (OCDE, 2005). En México, país con profundas desigualdades socioeconómicas, elevados niveles de informalidad laboral y una penetración financiera históricamente baja, la intervención pública en materia de educación e inclusión financieras adquiere una dimensión de política social estratégica; en el país se ha establecido que “la educación financiera es fundamental para fortalecer el bienestar de las familias mexicanas y transformar a México en una sociedad más próspera y equitativa” (SHCP, 2025).

Durante la última década, el gobierno mexicano ha construido un entramado institucional sin precedentes en materia de educación e inclusión financiera. La promulgación de la reforma financiera en enero de 2014 elevó a rango de ley la existencia del Comité de Educación Financiera (CEF) que se había creado el 30 de mayo de 2011 como un grupo de coordinación de las políticas públicas en materia de educación financiera (CEF, 2011) y el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF), estableciendo los cimientos para la formulación de la primer Política Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF, 2016), de la cuál su última versión se publicó en 2025 (CONAIF, 2025) y de la Estrategia

Nacional de Educación Financiera, de la cuál su última versión se publicó en 2025 (SHCP, 2025). Este proceso ha estado acompañado de instrumentos de medición de alcance nacional, entre los que destaca la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), cuyo primer levantamiento fue en 2012 y cuya quinta edición fue levantada en 2024 (INEGI, 2026).

A pesar del desarrollo institucional en materia de educación e inclusión financiera en México, la literatura especializada señala que en el país existe una brecha significativa entre el diseño formal de las políticas y sus resultados en términos de comportamiento financiero y bienestar de la población (García et al., 2024; Merino, 2023). Esta tensión entre desarrollo normativa y eficacia real constituye el problema central que busca analizarse y sintetizarse en este trabajo académico.

El objetivo de la presente investigación fue evaluar de manera sistemática las políticas públicas en materia de educación financiera en México de 2012 a 2025, con la finalidad de establecer cuál ha sido la evolución del marco normativo institucional y su impacto real en la educación e inclusión financieras en el país. La hipótesis de partida fue que existe una brecha significativa entre la evolución del marco normativo institucional y los resultados esperados en las diferentes variables de educación e inclusión financieras en México.

Antecedentes

La política pública de educación financiera en México encuentra sus fundamentos formales en la creación del Comité de Educación Financiera (CEF) el 30 de mayo de 2011, por iniciativa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Esta

instancia, que agrupó originalmente a reguladores financieros y organismos gubernamentales, tenía el mandato de coordinar los esfuerzos dispersos en materia educativo-financiera que distintas instituciones (CONDUSEF, Banco de México, CNBV, CONSAR) venían realizando de manera no articulada.

En 2011, el INEGI y la CNBV diseñaron conjuntamente la primera Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, cuyo levantamiento se realizó en 2012. Este instrumento constituyó el primer referente estadístico oficial para medir el acceso y uso de servicios financieros por parte de la población adulta en México, y sienta las bases de una serie longitudinal que sería determinante para el seguimiento de las políticas públicas subsecuentes en materia de inclusión financiera.

Un hito fundamental en el proceso de institucionalización fue la promulgación del Decreto de Reforma Financiera el 9 de enero de 2014, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Mediante la nueva Ley para Regular las Agrupaciones Financieras (LRAF), el CEF quedó incorporado a nivel legislativo en el artículo 188, el cual establece que este Comité “será la instancia de coordinación de los esfuerzos, acciones y programas en materia de educación financiera de los integrantes que lo conforman, con el fin de alcanzar una Estrategia Nacional de Educación Financiera, evitando la duplicidad de esfuerzos y propiciando la maximización de los recursos” (DOF, 2014).

Paralelamente, el artículo 183 de la misma ley creó formalmente el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF), instancia interinstitucional presidida por el titular de la SHCP e integrada por el gobernador del Banco de México, los presidentes de la CNBV, CNSF, CONSAR, el secretario ejecutivo del IPAB y el tesorero de la Federación. Al

CONAIF se le otorgó el mandato de formular los lineamientos de la PNIF y coordinar con el CEF las acciones en materia de educación financiera.

Esta arquitectura institucional representó, por vez primera, la integración formal en una sola ley de los dos pilares de la política financiera para la ciudadanía: la inclusión (acceso a productos y servicios) y la educación (capacidades para su uso responsable). Desde una perspectiva de análisis de políticas públicas, esta dualidad es estructuralmente coherente, pues reconoce que el acceso sin comprensión puede derivar en sobreendeudamiento, y la educación sin acceso carece de relevancia práctica.

En este sentido, el 21 de junio de 2016, el Presidente de la República presentó formalmente la primera Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF). Este documento articuló cinco ejes estratégicos: desarrollo de conocimientos para el uso eficiente del sistema financiero; incremento de pagos electrónicos; fortalecimiento de la infraestructura financiera; mecanismos de protección al consumidor; y mayor confianza en el sistema financiero formal. Cabe mencionar que en el primer eje se articuló explícitamente la dimensión de educación financiera dentro de la política de inclusión.

En septiembre de 2017, durante el Foro Nacional de Inclusión Financiera, el gobierno mexicano presentó la primera Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF). Este documento operacionalizó las prioridades de educación financiera en seis líneas de acción: fomentar competencias financieras en la educación obligatoria desde edades tempranas; desarrollar programas en coordinación con la iniciativa privada y el sector no gubernamental; acompañar los esfuerzos de protección al consumidor con acciones educativas; incorporar educación financiera en los principales programas federales y estatales de asistencia social; utilizar innovaciones tecnológicas para identificar

sinergias; y generar datos e indicadores para evaluar y mejorar los esfuerzos. La ENEF incorporó, de manera innovadora para el contexto mexicano, elementos de economía del comportamiento, reconociendo que las personas no siempre toman decisiones racionales y que el diseño de intervenciones debe tomar en cuenta factores contextuales, asimetría de información y la complejidad del sistema financiero contemporáneo.

En marzo de 2020, el CONAIF y el CEF publicaron la Política Nacional de Inclusión Financiera 2020-2024, que consolidó en un solo documento la PNIF y la ENEF previas, incorporó indicadores específicos para cada objetivo y buscó reforzar las acciones para el desarrollo de modelos de negocio en el entorno de la Ley para regular las instituciones de tecnología financiera de 2018. La novedad conceptual más relevante fue el desplazamiento del eje analítico desde la mera tenencia de productos financieros hacia el concepto de salud financiera, que integra dimensiones de seguridad, resiliencia, control y libertad financiera. Adicionalmente, la PNIF 2020-2024 dio centralidad al Banco del Bienestar como instrumento de bancarización masiva, vinculando la distribución de apoyos de programas sociales con la apertura de cuentas y el desarrollo incipiente de competencias financieras entre la población beneficiaria.

En 2025, el gobierno mexicano publicó tanto la nueva Estrategia Nacional de Educación Financiera 2025-2030 como la PNIF 2025-2030. La primera constituye un documento de notable avance conceptual y metodológico. Sus elementos distintivos respecto a la ENEF anterior incluyen: la incorporación explícita del Eje Transversal de Género e Inclusión Social; la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030; la incorporación de la educación financiera digital y de finanzas sostenibles como objetivos estratégicos; el establecimiento de un sistema de monitoreo, evaluación y mejora

continua; y la creación del Grupo de Seguimiento, Desarrollo e Investigación (GSDI) como instancia de evaluación. La PNIF 2025-2030, por su parte, incorporó por primera vez la transversalidad de género con diagnóstico estadístico desagregado, objetivo transversal de igualdad y seguimiento de indicadores con enfoque de género.

Metodología

La investigación se basó en el método de análisis y síntesis de la información, con un diseño mixto, no experimental, de carácter descriptivo-evaluativo con dimensión longitudinal. Se revisó el marco jurídico vigente: Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, 2019-2024 y 2025-2030, el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (Pronafide) 2020-2024, la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) 2016, 2020-2024 y 2025-2030, así como la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF) 2017 y 2025-2030.

Se procesaron los microdatos y reportes técnicos de las cinco ediciones de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) de 2012, 2015, 2018, 2021 y 2024, publicadas conjuntamente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como el reporte de la Encuesta Nacional sobre Salud Financiera (ENSAFI) de 2023. Los indicadores centrales analizados son: tenencia de al menos un producto financiero formal; tasa de ahorro formal e informal; tenencia de crédito formal; uso de canales digitales; conductas de planeación financiera; e índice de salud financiera.

Se consultaron bases de datos académicas para identificar investigaciones sobre educación financiera en México publicadas entre 2012 y 2025, con énfasis en estudios de evaluación de impacto, brechas de género y desigualdad regional.

Las limitaciones del estudio incluyen la imposibilidad de establecer relaciones causales estrictas entre las intervenciones de política y los cambios en los indicadores, dada la inexistencia de evaluaciones experimentales o cuasiexperimentales a escala nacional en México.

Resultados y discusión

En 2012, año del primer levantamiento de la ENIF, el 56% de la población adulta reportó tener algún producto financiero (INEGI, 2026e), este dato es de referencia con comparabilidad limitada respecto a ediciones posteriores debido al rediseño del cuestionario. Con el nuevo marco metodológico la tenencia de al menos un producto financiero formal evidencia una trayectoria de crecimiento moderado pero sostenido entre 2015 y 2021, y un salto significativo en 2024. En 2024, el 76.5% de la población adulta de 18 a 70 años contaba con al menos una cuenta de ahorro, crédito formal, seguro o AFORE (INEGI, 2026a), lo que representa un incremento de 8.1 puntos porcentuales respecto a 2015, cuando este indicador se ubicaba en 68.4% de la población (INEGI, 2026d). Cabe señalar que entre 2015 y 2021 el indicador permaneció prácticamente estancado en torno al 68% a pesar del despliegue de la ENEF (2017), la PNIF (2016 y 2020) y la expansión de los corresponsales financieros; el avance se concentró en el periodo de 2021 a 2024, con un incremento de 8.7%, el cual se puede atribuir a la expansión de los programas de transferencias sociales del Gobierno Federal a través del Banco del Bienestar y el crecimiento de las cuentas digitales.

En términos de desagregación por tipo de producto, en 2024 el 63% de la población tenía al menos una cuenta de ahorro formal (INEGI, 2026a), 18.9% más que en 2015; el crédito formal alcanzó al 37.3% de la población, un incremento de 8.2% desde 2015; las AFORE cubrían al 42.2% de la población, indicador que se ha mantenido relativamente estable, con una brecha de género de 17.2%, ya que únicamente el 34.2% de las mujeres en México tienen una cuenta de AFORE, en comparación con el 51.4% en el caso de los hombres (INEGI, 2026a), directamente vinculada a la mayor participación masculina en el empleo formal y la subrepresentación femenina en la seguridad social.

De 2015 a 2024 se incrementó en 18.9% la tenencia de cuentas de ahorro formales, este crecimiento se explica en gran medida por la expansión de las cuentas de nómina, cuentas digitales y cuentas vinculadas a programas sociales del Gobierno Federal (Sembrando Vida, Becas Benito Juárez, Pensión para el Bienestar, entre otros). En 2024, el 11.6% de las personas con cuenta de ahorro formales la tenían para recibir apoyos de gobierno; cabe mencionar que 24.1% de las personas en localidades rurales con menos de 15,000 habitantes declaró que su primera cuenta fue justamente para recibir apoyos gubernamentales (INEGI, 2026a).

En contraste, la tenencia de seguros evidencia la mayor fragilidad de la política de inclusión financiera, ya que, el indicador pasó de 24.8% en 2015 (INEGI, 2026d) a 22.9% en 2024 (INEGI, 2026a), lo que implica una reducción de 1.9% en una década. Este retroceso es más pronunciado entre las mujeres (-3.9%) y contrasta con el leve aumento registrado entre los hombres (+0.5%). El mercado de seguros permanece como el segmento de mayor exclusión y menor dinamismo en el sistema financiero mexicano.

La brecha de género en el acceso a servicios financieros constituye la desigualdad más persistente del sistema financiero mexicano, en términos de tenencia total de al menos un producto financiero la brecha se incrementó de 6.3% en 2015 a 8.1% en 2024. El período de 2018 a 2021 representa el punto de mayor regresión para las mujeres, ya que, la brecha en la tenencia de cuenta de ahorro formal se amplió de 2.6% (INEGI, 2026c) a 13.8% (INEGI, 2026 b), respectivamente, la mayor diferencia con perspectiva de género registrada en la serie histórica. El período de 2021 a 2024 mostró una recuperación para las mujeres, la tenencia de cuenta de ahorro formal creció 16% para las mujeres en ese periodo, reduciendo la brecha a 9.4% en 2024 (INEGI, 2026a). En el mercado de seguros, la brecha también es elevada y ha llegado a ser en 2024 del 9.9%, ya que, en dicho año solo el 18.3% de las mujeres contaba con algún tipo de seguro, mientras que el 28.2% de los hombres reportaron tener algún tipo de seguro; esto con un agravante específico, la tenencia de seguros en mujeres disminuyó 3.9% entre 2015 y 2024.

En términos de educación financiera conductual, la ENSAFI 2023 reveló que las mujeres presentan mayores niveles de estrés financiero que los hombres, y que el proyecto “Minerva”, desarrollado en colaboración entre AMIS, CONDUSEF e INMUJERES, reconoce en la brecha de género una de las prioridades estructurales de la política pública.

El análisis por regiones geográficas expone disparidades que contradicen la narrativa de una inclusión financiera nacional homogénea. En 2024, la región noreste (Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas) registró la mayor penetración de productos financieros, con el 84.9% de la población adulta incluida, seguida por la región noroeste

con 84.6% y la Ciudad de México con 80% (INEGI, 2026a). En el extremo opuesto, la región sur (que comprende Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán) alcanzó apenas el 67.7%, con una brecha de 17.2% respecto al noreste (INEGI, 2026a). Esta desigualdad regional es coherente con las diferencias en acceso a infraestructura financiera, niveles de ingreso, cobertura educativa y proporción de población indígena. En efecto, el grupo de hablantes de lengua indígena registró la tasa de inclusión financiera más baja del país en 2024, con apenas el 58.2%, siendo el colectivo de mayor rezago.

En 2024, el 65.3% de la población adulta declaró llevar algún registro de sus gastos o de los del hogar; no obstante, sólo el 23.9% elabora formalmente un presupuesto o registro de ingresos y gastos, y apenas el 19.5% utilizaba herramientas digitales (aplicaciones móviles, pagos domiciliados) para la administración financiera (INEGI, 2026a). Estos datos sugieren que la expansión en la tenencia de productos financieros no ha sido acompañada de manera proporcional por el desarrollo de hábitos de planeación financiera, que constituye el núcleo conductual de la educación financiera.

Entre 2021 y 2024 se observó un crecimiento notable en el uso de canales digitales para operaciones financieras. Las transferencias electrónicas o aplicaciones de celular para compras superiores a 500 pesos registraron el mayor crecimiento, con un incremento de 4.8 puntos porcentuales respecto a 2021. En total, el 38% de la población adulta reportó realizar envíos de dinero o pagos en establecimientos mediante transferencias electrónicas. Esta digitalización, acelerada en parte por la pandemia de COVID-19 (2020 a 2021) y por la política de distribución de apoyos sociales mediante tarjeta bancaria, tiene implicaciones relevantes para la política de educación financiera: exige el desarrollo

de competencias financieras digitales y la incorporación de la prevención de fraudes como componente esencial de los programas educativos.

La primera Encuesta Nacional sobre Salud Financiera (ENSAFI 2023), realizada conjuntamente por CONDUSEF e INEGI, constituyó un hito metodológico al incorporar una dimensión cualitativa del bienestar económico que trasciende la mera tenencia de productos. Los resultados son reveladores de la brecha entre inclusión formal y bienestar efectivo: sólo el 18% de la población adulta vive con un nivel alto de salud financiera; el 37% experimenta un nivel alto de estrés financiero; únicamente el 52% de la población tiene algún tipo de ahorro (formal o informal); el 30% de la población adulta no le alcanza el dinero para cubrir sus gastos al final del mes; cuatro de cada diez personas en México recurren al préstamo informal con familiares o amigos cuando enfrentan dificultades económicas; y el 48.4% manifestó “mucha preocupación” por la acumulación de deudas (INEGI, 2026f).

Estos datos son particularmente significativos desde una perspectiva de evaluación de política pública, ya que evidencian que los avances en inclusión financiera medida por tenencia de productos no se han traducido automáticamente en mejoras en la capacidad de los individuos para manejar sus finanzas, absorber choques económicos o planificar su futuro, que son los objetivos últimos de la educación financiera.

El problema más relevante del sistema de políticas de educación financiera en México es la ausencia de evaluaciones de impacto rigurosas que permitan establecer relaciones causales entre las intervenciones y los cambios en comportamiento financiero. Ni la ENIF, ni la ENSAFI están diseñadas como instrumentos de evaluación de impacto; son herramientas de diagnóstico que registran estados de situación, no cambios atribuibles

a intervenciones específicas. La Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF), uno de los programas de mayor visibilidad de la CONDUSEF, no cuenta con una metodología de evaluación de impacto que permita medir cambios conductuales entre los participantes a mediano plazo.

La ENEF 2025-2030 reconoce esta limitante al establecer un sistema de monitoreo y evaluación con el Grupo de Seguimiento, Desarrollo e Investigación (GSDI), aunque no precisa los mecanismos para la realización de evaluaciones experimentales o cuasiexperimentales. A pesar de que la Línea 1 de la ENEF 2017 señaló como prioritaria la integración de competencias financieras en la educación obligatoria, los avances en este eje han sido lentos e inconsistentes. La ENEF 2025-2030 retoma este eje con mayor especificidad, estableciendo el “Objetivo Estratégico 1. Impulsar la educación financiera en el sistema

escolarizado y no escolarizado” en el que se expone la “Estrategia 1.1. Promover la integración curricular de la educación financiera en la educación básica y media superior” (SHCP, 2025).

Por último, la ENEF 2025-2030 y la PNIF 2025-2030 incorporan por primera vez el Eje Transversal de Género e Inclusión Social (GESI), con herramientas específicas para evaluar la incorporación del enfoque de género en cada objetivo estratégico. Este avance es conceptualmente significativo, aunque su eficacia dependerá de la asignación de recursos específicos, la formación de los equipos implementadores y la articulación con políticas de igualdad sustantiva de otras dependencias.

Conclusiones

El Estado mexicano ha construido entre 2012 y 2025 un marco institucional para la educación financiera de alcance inédito, que se distingue por su anclaje legal, su carácter interinstitucional y su orientación hacia la medición sistemática.

Los indicadores de inclusión financiera muestran avances reales pero moderados, la tenencia de al menos un producto financiero formal creció 8.1% entre 2015 y 2024, con un salto significativo en el último trienio impulsado por la expansión de programas sociales y la digitalización bancaria. Sin embargo, el estancamiento entre 2015 y 2021 revela que los instrumentos de política desplegados no generaron por sí solos las condiciones para un crecimiento sostenido.

La brecha entre inclusión financiera formal y bienestar financiero efectivo es el problema central no resuelto. El 76.5% de tenencia de productos contrasta con el 18% de alta salud financiera y el 37% de alto estrés financiero, datos que revelan que la bancarización sin educación financiera eficaz no logra el objetivo último de la política que es el bienestar de los hogares mexicanos.

Las brechas estructurales de género, región y etnicidad constituyen desafíos que requieren intervenciones diferenciadas, con pertinencia cultural, recursos etiquetados y coordinación interinstitucional robusta, más allá de las medidas universales.

La ENEF 2025-2030 representa el instrumento de política pública más ambicioso y metodológicamente sólido en la materia, aunque su eficacia dependerá de la resolución de los déficits históricos identificados: asignación presupuestal específica, evaluación de impacto rigurosa, formación docente y coordinación interinstitucional. El camino hacia

una población mexicana con capacidades financieras robustas es una tarea de largo plazo, que exige no solo voluntad política y diseño institucional, sino también inversión sostenida en capital humano institucional, articulación con el sistema educativo formal y cultura de evaluación basada en evidencia.

Referencias

CEF. (2011). Estrategia Nacional de Educación Financiera. Comité de Educación Financiera, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/254597/Estrategia_Nacional_de_Educacio_n_Financiera__002_.pdf

CONAIF. (2016). Política Nacional de Inclusión financiera. Consejo Nacional de Inclusión Financiera, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/110408/PNIF_ver_1jul2016CONAIF_vfinal.pdf

CONAIF. (2025). Política Nacional de Inclusión financiera 2025 - 2030. Consejo Nacional de Inclusión Financiera, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/PNIF_2025_2030.pdf

García M. J. C., Cruz D. D. y Torres R. E. (2024). Determinantes de la alfabetización financiera de los empleadores en México. Revista Mexicana de Economía y Finanzas, 19(1), 1–19. Consultado en línea y recuperado de https://doi.org/10.21919/remef.v19i1.933

INEGI. (2026a). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2024/

INEGI. (2026b). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2021/

INEGI. (2026c). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2018. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2018/

INEGI. (2026d). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2015. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2015/

INEGI. (2026e). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2012. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2012/

INEGI. (2026f). Encuesta Nacional sobre Salud Financiera (ENSAFI) 2023. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/ensafi/2023/

Merino G. E. L. (2023). Factores que influyen en la educación financiera de los jóvenes de Celaya, Guanajuato, México. Revista Mexicana de Economía y Finanzas, 18(3), 1–21. Consultado en línea y recuperado de https://doi.org/10.21919/remef.v18i3.890

OCDE. (2005). Recommendation on Principles and Good Practices for Financial Education and Awareness. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Consultado en línea y recuperado de https://www.oecd.org/en/topics/financial-education.html

SHCP. (2025). Estrategia nacional de educación financiera ENEF 2025-2030. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Gobierno de México. Consultado en línea y recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1043852/Estrategia_Nacional_Educacion_Financiera_2025-2030.pdf

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

El Régimen Simplificado de Confianza como Política Pública Distributiva: Formulación, Implementación y Alcances

Enfoque Temático-Analítico: Políticas Públicas, gobernanza y desarrollo territorial sustentable

Categoría: Investigación concluida

Santiago Lechuga Suazo

ORCID: iD: 0009-0006-0850-0706

Nacionalidad: Mexicana

Correo Electrónico:

slechuga@ipn.mx

Institución Educación Superior de Adscripción:

Instituto Politécnico Nacional

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

El Régimen Simplificado de Confianza como Política Pública Distributiva: Formulación, Implementación y Alcances

Abstract

This research paper analyzes *the Simplified True Regime* (Régimen Simplificado de Confianza, RESICO) in Mexico as a distributive public policy aimed at broadening the tax base and fostering the formalization of the informal economy. Through a qualitative and interpretative approach grounded in the public policy cycle framework, this study examines the formulation, implementation instruments, and revenue outcomes of the regime since its enforcement in 2022. It assesses the low tax burden mechanisms (Income Tax rates ranging between 1.0% and 2.5% for individuals) alongside technology-driven administrative simplification (pre-filled digital tax receipts, CFDI). However, the investigation reveals operational frictions under a top-down implementation approach, reflected in the mass expulsion of vulnerable taxpayers due to the digital divide and a lack of adaptability by street-level bureaucracy. The study concludes that while RESICO met its quantitative targets regarding tax roll expansion and transaction cost reduction, it faces significant limitations in terms of vertical equity and regional adaptive governance

Palabras clave: Informalidad Económica, Carga Tributaria, Inclusión Fiscal, Base Gravable, Simplificación Administrativa..

Introducción

En el ámbito de la hacienda pública contemporánea, la formulación e implementación de la política tributaria trasciende la misma función recaudatoria para constituirse en un instrumento estratégico de intervención estatal e inclusión económica. En México, la persistencia de una economía informal que representó el 26.1% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2022 ha condicionado históricamente la capacidad del Estado para consolidar un sistema fiscal equitativo y de amplias bases gravables.

Ante este desafío estructural, la reforma fiscal de 2022 introdujo el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) mediante modificaciones a la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) y al Código Fiscal de la Federación (SEGOB, 2021), sustituyendo al anterior Régimen de Incorporación Fiscal (RIF).

El RESICO se configura teórica y operativamente como una política pública distributiva en el nivel federal, cuyo propósito central es articular incentivos de simplificación administrativa y reducción sustancial de cargas impositivas —con tasas efectivas del Impuesto sobre la Renta (ISR) que oscilan entre el 1.0% y el 2.5% para personas físicas con actividades empresariales, profesionales o de arrendamiento— para incentivar el tránsito de pequeños agentes económicos hacia la formalidad fiscal.

El presente trabajo de investigación analiza el RESICO bajo el marco analítico del ciclo de las políticas públicas, estructurando su examen en tres ejes fundamentales: El proceso de formulación y definición del problema público, centrado en la reducción de costos de transacción e inclusión de estratos de ingresos bajos y medios-bajos.

La arquitectura de implementación, examinada desde los enfoques normativo, tecnológico y de la burocracia de nivel de calle. Los alcances y tensiones institucionales, evaluados a partir de los resultados recaudatorios tangibles y las fricciones operativas que impactan a la población objetivo.

A través de este abordaje, se busca determinar en qué medida la renuncia parcial a la recaudación potencial mediante tasas preferenciales es compensada por la expansión del padrón de contribuyentes y la eficiencia en la gestión tributaria estatal.

Por lo antes señalado, el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO*)* representa un viraje en la política tributaria mexicana hacia un modelo distributivo caracterizado por bases amplias y tasas reducidas, enfrentando dilemas entre eficiencia digital e inclusión equitativa.

El Régimen Simplificado de Confianza como Política Pública Distributiva en México: Formulación, Implementación y Alcances

Análisis desde la perspectiva de la política tributaria federal

Identificación y definición del problema

La política tributaria en México ha enfrentado históricamente el reto estructural de ampliar la base gravable en un contexto de alta informalidad económica. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), la economía informal representó el 26.1% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2022, lo que implica que millones de personas físicas y pequeños negocios operan fuera del sistema fiscal formal. Este fenómeno limita la capacidad recaudatoria del Estado y compromete la equidad tributaria, pues la carga fiscal recae desproporcionadamente sobre los contribuyentes cautivos del sector formal.

Desde la perspectiva de la política pública, este problema fue identificado como prioritario en el diseño de instrumentos que facilitaran la incorporación de pequeños agentes económicos al padrón del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Como señalan Aguilar Villanueva (1993) y Parsons (2007), la definición del problema público es la etapa más crítica del ciclo de política, pues condiciona todas las decisiones subsecuentes. En el caso mexicano, la definición del problema se articuló en torno a tres ejes: la baja densidad fiscal entre personas físicas con actividad empresarial, la complejidad administrativa del sistema tributario general y la escasa cultura tributaria en segmentos de ingresos bajos y medios.

El Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECO), vigente hasta 2013, y su sucesor conceptual, el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), intentaron atender este problema con resultados mixtos. La reforma fiscal de 2022 introdujo el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO), mediante el Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) y del Código Fiscal de la Federación (SEGOB, 2021). Este régimen redefinió el problema de política como uno de simplicidad y confianza institucional, partiendo del diagnóstico de que la complejidad era el principal inhibidor del cumplimiento voluntario. Fig. 1

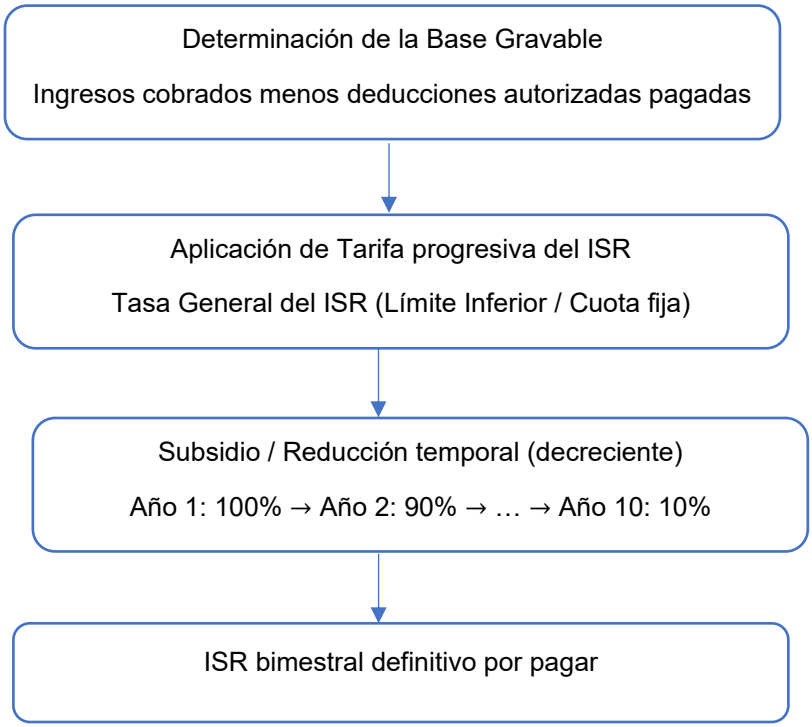


Figura 1. Procedimiento de Cálculo del ISR en el RIF (anterior) (elaboración propia).

Balance teórico-empírico: La tipología de Lowi y la evidencia fiscal del Resico

El análisis del Régimen Simplificado de Confianza exige articular las categorías conceptuales clásicas del análisis de políticas públicas con la evidencia empírica que arroja la administración tributaria mexicana. Siguiendo la tipología fundamental de Theodore Lowi (1972), las políticas distributivas se caracterizan por la asignación directa de beneficios o autorizaciones especiales a segmentos específicos de la población, operando mediante decisiones desagregadas que minimizan la confrontación directa entre clases sociales, al no establecer una carga coercitiva visible e inmediata sobre un grupo para favorecer a otro.

En la arquitectura del RESICO, la dimensión distributiva se materializa mediante el otorgamiento de un trato fiscal preferencial: la sustitución del esquema progresivo ordinario del ISR (cuyas tasas alcanzan hasta el 35%) por un rango reducido del 1.0% al 2.5% sobre ingresos brutos. Desde la perspectiva de los instrumentos de política pública (Hood, 1986; Howlett y Ramesh, 1995), el Estado utiliza el recurso de la autoridad (normativa fiscal) y del tesoro (renuncia recaudatoria marginal individual) para configurar un subsidio implícito al cumplimiento tributario de pequeños contribuyentes.

La solidez de esta categoría teórica se valida de manera directa al contrastarla con los resultados fiscales tangibles reportados por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP): Expansión de la Base y Cobertura: La teoría distributiva postula que la disminución de barreras de entrada genera un incremento en la adhesión voluntaria.

En concordancia, al cierre del ejercicio 2022, el padrón de personas físicas en el RESICO superó los 5.1 millones de contribuyentes, logrando rebasar la meta inicial de incorporación proyectada en la Exposición de Motivos de la reforma (SHCP, 2021; SAT, 2023). Eficiencia Recaudatoria y Compensación por Volumen: A pesar de la drástica reducción de las tasas efectivas, la recaudación generada por el RESICO alcanzó 28,842 millones de pesos en su primer año de operación (2022) y mostró un crecimiento real superior al 250% en periodos comparables del primer trimestre de 2024 respecto al último año del RIF.

Esto demuestra el supuesto microeconómico subyacente a la política distributiva: la pérdida impositiva por contribuyente individual es compensada cuantitativamente por la masificación del padrón y la automatización del cobro mediante Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) prellenados. No obstante, el análisis analítico-crítico de la implementación revela una paradoja teórica basada en los aportes de Lipsky (1980) y Pressman y Wildavsky (1984).

Si bien el diseño central (top-down) se concibió bajo una lógica distributiva benigna y simplificada, la gestión operativa a cargo de la burocracia de nivel de calle (módulos desconcentrados del SAT) y la rigidez de los algoritmos de verificación convirtieron en la práctica al RESICO en un esquema punitivo para los contribuyentes con menor alfabetización digital o ubicados en zonas con brecha de conectividad.

La expulsión masiva de contribuyentes del sector primario y su reubicación automática en el Régimen General —donde se les imponen tasas de hasta el 35% de forma retroactiva— ilustra cómo una política formulada como distributiva en el nivel macro

puede transformarse en una política redistributiva o regulatoria coercitiva en el nivel micro de ejecución debido a fallas en la gobernanza de interfaz tecnológica.[1]

"Las políticas distributivas se caracterizan por la facilidad con que pueden desagregarse y asignarse caso por caso; sus decisiones se adoptan sin considerar abiertamente la escasez de recursos, minimizando la confrontación directa entre sectores sociales." (Lowi, 1972, p. 299).

Población objetivo

La delimitación precisa de la población objetivo es un requisito metodológico fundamental en el diseño de políticas distributivas (Subirats et al., 2008). En el caso del RESICO, el decreto de reforma fiscal estableció que el régimen aplica a personas físicas con actividades empresariales, profesionales o arrendamiento cuyos ingresos anuales no excedan los 3.5 millones de pesos, y a personas morales del sector primario (agrícola, ganadero, pesquero y silvícola) con ingresos de hasta 35 millones de pesos (SEGOB, 2021).

De acuerdo con el SAT (2023), al cierre del ejercicio 2022 el padrón del RESICO para personas físicas superó los 5.1 millones de contribuyentes, lo que representó un incremento significativo respecto al RIF. Esta expansión de la base gravable tiene una dimensión distributiva clara: el régimen está diseñado para beneficiar a los estratos

[1] El Procurador de la Defensa del Contribuyente (PRODECON, 2024) afirmaba: "Pese a las premisas de simplificación del régimen, la rigidez en la aplicación del artículo 113-E de la Ley del ISR ha generado la expulsión automática de miles de contribuyentes del sector primario y pequeños comerciantes que, por brecha digital o fallas en el buzón tributario, omitieron sus declaraciones definitivas. Esta situación los reclasifica en el Régimen General, imponiéndoles tasas del ISR de hasta el 35% de forma retroactiva, vulnerando el principio de proporcionalidad tributaria".

económicos bajos y medios-bajos mediante tasas reducidas de ISR que oscilan entre el 1% y el 2.5% sobre ingresos brutos, en contraste con las tasas del régimen general que pueden alcanzar el 35% (Ley del Impuesto sobre la Renta [LISR], 2022, art. 113-E).

La focalización de la población objetivo del RESICO responde a un enfoque distributivo que busca reducir las brechas de acceso al sistema fiscal formal. Sin embargo, autores como Pino y Velasco (2009) advierten que la sobre-simplificación en la definición del público meta puede generar efectos regresivos si no se acompaña de mecanismos de control que eviten que contribuyentes de mayor capacidad económica utilicen el régimen de manera oportunista. Esta tensión entre inclusión y equidad es uno de los principales desafíos analíticos del RESICO.

Especificación de alternativas o soluciones

En el proceso de formulación del RESICO se evaluaron al menos tres alternativas de política. La primera consistía en perfeccionar el RIF mediante ajustes paramétricos en los límites de ingresos y las tasas aplicables, sin modificar su estructura de subsidios decrecientes a lo largo de diez años. La segunda alternativa proponía mantener la coexistencia de regímenes especiales con una mayor digitalización de obligaciones, aprovechando el avance en la facturación electrónica (CFDI). La tercera opción, que finalmente se adoptó, fue crear un régimen completamente nuevo basado en la confianza y la determinación presuntiva del ingreso, eliminando la progresividad temporal del RIF (SAT, 2021).

La elección entre alternativas siguió una lógica de racionalidad acotada —en el sentido de Simon (1957) citado por Parsons (2007)— en la que la administración tributaria optó

por la solución “suficientemente satisfactoria” antes que por la óptima. La evidencia disponible sobre el RIF mostraba que, pese a su diseño gradualista, la evasión continuaba siendo elevada y la tasa de contribuyentes activos disminuía conforme avanzaban los años del régimen (OCDE, 2022). En este contexto, la alternativa del RESICO se justificó como un mecanismo de política distributiva que intercambia menor recaudación individual por mayor universalidad de la base gravable.

"Los costos de cumplimiento no solo involucran los desembolsos financieros directos para el pago de tributos, sino la carga temporal, cognitiva y tecnológica que el aparato estatal impone al ciudadano para verificar su acatamiento normativo." (OECD, 2021, p. 45).

Especificación de objetivos y metas

Los objetivos del RESICO fueron explicitados en la Exposición de Motivos de la iniciativa de reforma fiscal presentada por el Ejecutivo Federal ante la Cámara de Diputados en septiembre de 2021. Los tres objetivos centrales fueron: (1) ampliar la base de contribuyentes personas físicas en al menos 2 millones de nuevos registros activos en el primer año de operación; (2) incrementar la recaudación del ISR de personas físicas en un rango del 8% al 12% en términos reales respecto al ejercicio 2021; y (3) reducir los costos de cumplimiento fiscal para los pequeños contribuyentes a través de una declaración simplificada (SHCP, 2021).

Desde una perspectiva analítica, los objetivos del RESICO pueden evaluarse bajo el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con temporalidad definida). La meta de incorporación de nuevos contribuyentes cumplió con estos criterios,

al ser cuantificable y verificable en los padrones del SAT. Sin embargo, el objetivo recaudatorio fue cuestionado por la Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2023), que señaló que la reducción de tasas no garantizaba per se un incremento recaudatorio neto, en ausencia de mecanismos robustos de control de la informalidad declarativa. Esta observación pone de manifiesto la tensión inherente entre políticas distributivas que reducen la carga tributaria y los objetivos de suficiencia fiscal del Estado.

Especificación del programa de acción y medios

El programa de acción del RESICO se instrumentó mediante una combinación de medios normativos, tecnológicos y de comunicación institucional. En el ámbito normativo, la reforma a la LISR y al Código Fiscal de la Federación estableció las reglas del régimen, las obligaciones de declaración mensual mediante la plataforma digital del SAT y las sanciones por incumplimiento (SEGOB, 2021). En el ámbito tecnológico, el SAT habilitó una aplicación móvil y un portal simplificado que permiten al contribuyente calcular y presentar su declaración en un proceso de menos de cinco pasos, lo que reduce significativamente los costos de transacción asociados al cumplimiento fiscal.

Los medios utilizados para impulsar el RESICO incluyeron campañas de difusión masiva en medios electrónicos y redes sociales, la capacitación de personal en módulos de atención del SAT en todo el territorio nacional y la emisión de resoluciones misceláneas que clarificaron aspectos operativos del régimen. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022), la simplificación administrativa es uno de los instrumentos más eficaces para reducir la brecha fiscal en economías con alta informalidad, lo que avala la estrategia de medios adoptada. Sin

embargo, la efectividad de estos instrumentos depende en última instancia de la calidad de la implementación.

Enfoque para la implementación

La implementación del RESICO siguió un enfoque de arriba hacia abajo, en el sentido de Pressman y Wildavsky (1984), en el que las decisiones de política se tomaron en los niveles centrales de la SHCP y el SAT, y su ejecución fue delegada a las unidades operativas desconcentradas. Este enfoque tiene la ventaja de garantizar la uniformidad en la aplicación de las reglas, pero presenta limitaciones cuando la heterogeneidad regional de los contribuyentes exige adaptaciones locales. En particular, los contribuyentes rurales del sector primario enfrentaron mayores obstáculos para acceder a la plataforma digital del SAT por la brecha de conectividad, lo que afectó la tasa de cumplimiento en estados con alta ruralidad como Oaxaca, Guerrero y Chiapas (ASF, 2023).

Un análisis de implementación más comprehensivo requiere incorporar la perspectiva de los “burócratas de nivel de calle” (Lipsky, 1980), es decir, los funcionarios del SAT que interactúan directamente con los contribuyentes. La discrecionalidad en la interpretación de las reglas del RESICO y la capacidad institucional de los módulos de atención son variables que determinan el éxito o fracaso de la política en el nivel operativo. La ASF (2023) identificó inconsistencias en la aplicación de criterios de inscripción al RESICO entre diferentes administraciones desconcentradas, lo que sugiere que la implementación efectiva requiere mecanismos de supervisión más rigurosos.

"La discrecionalidad de los funcionarios de primer contacto no es un defecto marginal, sino una condición estructural de la prestación de servicios públicos; es en el espacio de la interacción cotidiana donde la política pública real es moldeada por las decisiones del personal operativo." (Lipsky, 2010, p. 13). Fig. 2

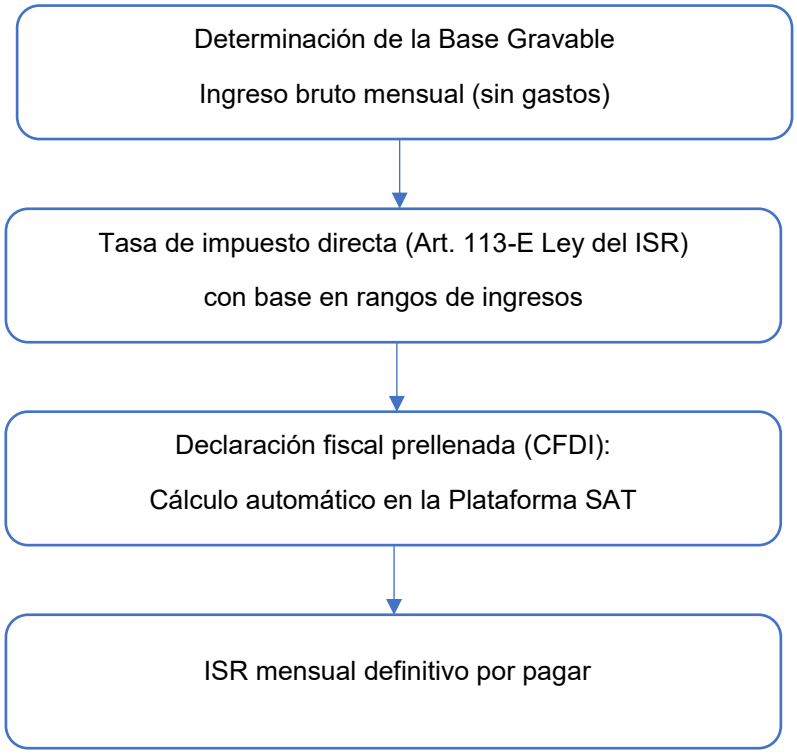


Figura 2. Procedimiento de Cálculo del ISR en el RESICO (actual) (elaboración propia).

Instrumentos para la implementación y toma de decisiones

Los instrumentos de implementación del RESICO pueden clasificarse, siguiendo la taxonomía de Hood (1986) citada por Howlett y Ramesh (1995), en cuatro categorías: nodality (información), authority (autoridad), treasure (recursos financieros) y organization (organización). En materia de nodality, el SAT desplegó campañas

informativas y actualizó su portal de orientación tributaria. En materia de authority, la reforma legal otorgó al SAT facultades de verificación y sanción para contribuyentes que incumplan sus obligaciones bajo el RESICO. En cuanto a treasure, se destinaron recursos presupuestales para la modernización tecnológica del sistema de declaraciones. Y en términos organizacionales, se crearon unidades especializadas de atención a pequeños contribuyentes en las administraciones desconcentradas.[2]

La toma de decisiones en la implementación del RESICO involucró a múltiples actores institucionales. La SHCP ejerció el liderazgo normativo, mientras que el SAT asumió la responsabilidad operativa. El Congreso de la Unión participó en la aprobación de las reformas legales y en el proceso de fiscalización posterior a través de la ASF. Este modelo de gobernanza multinivel es consistente con lo que Subirats et al. (2008) denominan “arenas de política”, en las que distintos actores compiten y negocian la configuración de los instrumentos. La participación del sector empresarial, representado por organismos como el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), fue relevante en la definición de los umbrales de ingresos aplicables, lo que ilustra el papel de los grupos de interés en el proceso de formulación e implementación.

La implementación del RESICO como reforma a la Ley del ISR logró modernizar la administración tributaria al sustituir la progresividad temporal del RIF por tasas reducidas (1.0% a 2.5%) e incentivar la inclusión de más de 5.1 millones de contribuyentes. Este

[2] Administración General de Servicios al Contribuyente del SAT (2023) declaró que : "La arquitectura operativa del RESICO fue concebida para sustituir la fiscalización punitiva por un esquema basado en la presunción de buena fe y la automatización mediante comprobantes fiscales digitales (CFDI). Al reducir la tasa impositiva mínima al 1%, el Estado mexicano busca eliminar el incentivo económico hacia la informalidad, transformando el cumplimiento fiscal en un trámite digital accesible desde cualquier dispositivo conectado.”

esquema redujo drásticamente los costos de transacción para pequeños agentes económicos y optimizó la eficiencia del cobro a través de la automatización digital con facturación CFDI prellenada. No obstante, la reforma revela severas limitaciones operativas en términos de equidad horizontal y gestión de la burocracia de nivel de calle.

Alcances, evaluación y crítica de implementación

El Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) es un nuevo régimen fiscal que entró en vigor en enero de 2022, enfocado principalmente en el pago del ISR de manera rápida y eficaz para las micro, pequeñas y medianas empresas. Thona Seguros Sustituyó al anterior Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y fue diseñado con una lógica central: menos fricción y más cumplimiento.

Ingresos anuales	Tasa de ISR
Hasta $300,000	1.0%
$300,001 - $600,000	1.1%
$600,001 - $1,000,000	1.5%
$1,000,001 - $2,500,000	2.0%
$2,500,001 - $3,500,000	2.5%

El cálculo de ISR para personas morales en RESICO se realiza aplicando el 30% sobre el resultado fiscal del ejercicio, con reglas simplificadas de determinación de ingresos y deducciones. (Aspel, 2026).

Límites de ingreso: Para personas físicas, el tope anual es de $3,500,000; para personas morales, el límite es de $35,000,000.

Informes Tributarios y de Gestión del SAT (fuente primaria):

Enero – diciembre 2022: recaudación de 28,842 millones de pesos.

Enero – marzo 2024: recaudación de 10,994 millones de pesos (incremento real de 252.6% respecto al mismo periodo del ejercicio fiscal 2021, año previo al régimen.[3]

Eficiencia recaudatoria general del SAT (con RESICO integrado): Al cierre de 2024 se recaudaron 4 billones 954 mil 682 millones de pesos, un cumplimiento de 100.3% respecto a la Ley de Ingresos de la Federación, la recaudación más alta de la que se tenga registro. (SAT, 2025).

La simplificación administrativa redujo la carga fiscal para millones de pequeños contribuyentes que antes pagaban tasas de hasta 35%. Tabla 1

Tabla 1.

Bases de tributación entre RIF y RESICO

Concepto	**Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)**	**Régimen Simplificado de Confianza (RESICO)**
Base Gravable	Utilidad Fiscal (Ingresos cobrados menos deducciones autorizadas).	Ingresos brutos efectivamente cobrados (Sin deducción de gastos).
Tasa impositiva aplicable	Tarifa progresiva del ISR General (hasta el 35%), con subsidio temporal.	Tasa fija entre 1.0% y 2.5% según el ingreso mensual.
Límite de ingresos anuales	Hasta $2,000,000 MXN.	Hasta $3,500,000 MXN (PF) / $35,000,000 MXN (PM).

[3] Subsecretaría de Ingresos de la SHCP (2024): "El intercambio entre una menor recaudación unitaria por tasa reducida y el incremento en el volumen global de contribuyentes responde a una estrategia de redistribución indirecta. Al cierre de 2024, la recaudación federal tributaria alcanzó una cifra récord de 4.95 billones de pesos, impulsada en parte por la incorporación de más de 5.1 millones de personas físicas al padrón del RESICO, consolidando la eficiencia recaudatoria en el mediano plazo"

Concepto	Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)	Régimen Simplificado de Confianza (RESICO)
Periodicidad de declaración fiscal	Bimestral definitiva.	Mensual definitiva (a partir de 2024 se eximió la anual para PF).
Porcentaje de progresividad	Decreciente por años de antigüedad (100% de exención año 1, 10% año 10).	Progresiva en función del nivel bruto de ingresos anuales.

Asimismo, entre 2018 y 2024, la eficiencia recaudatoria aumentó un 241.3% y un 8.7% respecto a 2023. (Hernández, 2025).

La declaración prellenada con datos del CFDI automatizó el cálculo del ISR, disminuyendo la necesidad de contadores externos para los tramos más bajos de ingreso.

Año fiscal 2024: Se eliminó la obligación de presentar declaración anual para personas físicas en RESICO que hicieron pagos mensuales definitivos, simplificando aún más el régimen fiscal consolidado. Tabla 2

Tabla 2.

Recaudación tributaria del RESICO 2021-2024

Indicador	Cierre RIF (2021)	RESICO (Año 1) (2022)	RESICO consolidado (2024)
Padrón Activo de Contribuyentes (PF)	~ 4.2 millones de registros.	5.1 millones de registros.	> 5.6 millones de registros
Recaudación Anual de ISR (Personas Físicas)	~$9,800 MDP (con subsidio)	$28,842 MDP	~$38,500 MDP (estimado)
Crecimiento Real Recaudatorio	Línea Base	+ 185% respecto a 2021	+ 252.6% (periodos comparados 1T)

Indicador	Cierre RIF (2021)	RESICO (Año 1) (2022)	RESICO consolidado (2024)
Recaudación Tributaria Total Federal	$3.56 billones MXN	$3.80 billones MXN	$4.95 billones MXN (100.3% Meta LIF

Fuentes de las tablas: Elaboración propia con información extraída de los Informes Tributarios y de Gestión (SAT, 2022, 2024, 2025), Criterios Generales de Política Económica (SHCP, 2022) y Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP, 2025).

Conviene agregar que en el sistema fiscal surgió una “Regresividad Involuntaria” porque al no permitir la deducción de gastos para personas físicas, el RESICO puede perjudicar a aquellos pequeños empresarios cuyos márgenes de utilidad son reducidos (menores al 10%). En esos casos, pagar la tasa máxima del 2.5% sobre el ingreso bruto resulta proporcionalmente más costoso que pagar la tasa del régimen general sobre la utilidad real.

En consecuencia, el RESICO opera formalmente como una política distributiva (al ofrecer beneficios y tasas reducidas a un grupo amplio de contribuyentes sin confrontación directa), pero que en su implementación top-down genera efectos redistributivos punitivos cuando el contribuyente es expulsado y transferido al Régimen General con retroactividad.

Críticas y limitaciones

El RESICO no ha estado exento de problemas significativos:

a) Expulsiones masivas y poca difusión: En la práctica, el principio de máxima simplificación no se cumple, toda vez que el SAT impone reglas como si los pequeños comerciantes estuvieren pendientes de éstas, cuando muchos ni siquiera tienen computadoras o medios de conexión a internet. (Gaceta Parlamentaria, 2024)

b) Impacto sobre los más vulnerables: Comerciantes de mercados públicos de edad avanzada fueron incorporados automáticamente al RESICO al no presentar el aviso para permanecer en el RIF; al desconocer la obligación de declaración anual, fueron expulsados del RESICO durante 2023. Los contribuyentes expulsados tuvieron que presentar declaraciones bajo el régimen de actividades empresariales y profesionales, con tasas de hasta el 35%, en adición a recargos y actualizaciones.

c) Sin deducción de gastos para personas físicas: RESICO no ofrece deducciones fiscales para personas físicas, lo que puede no ser adecuado para un empresario con altos gastos que quiera reducir su base imponible. (Facturama, 2024).

d) Controversias legales para personas morales: La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) emitió un fallo estableciendo que las personas morales bajo el RESICO no pueden deducir los anticipos a remanente otorgados a sus socios, a diferencia de lo permitido para los contribuyentes del régimen general.

Por lo tanto, en nuestro análisis de las regiones, destaca que la política pública asume la existencia homogénea de infraestructura tecnológica en todo México, lo que desfavorece al sector primario y a las zonas rurales del sur-sureste (Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Campeche y Yucatán).

Conclusiones

El RESICO constituye un ejemplo paradigmático de política pública distributiva en el ámbito de la tributación federal mexicana, cuya fortaleza central reside en la simplificación administrativa como mecanismo de inclusión fiscal. La reducción de las

tasas efectivas del ISR y la digitalización del proceso de declaración representan avances sustantivos respecto a los regímenes anteriores, y los datos del SAT confirman que se logró superar la meta de incorporación de nuevos contribuyentes en el primer año de operación. No obstante, el éxito en términos de cobertura no debe confundirse con éxito en términos de equidad tributaria o suficiencia recaudatoria, dimensiones en las que el régimen aún enfrenta desafíos estructurales que requieren atención continua por parte de la administración pública.

La implementación del RESICO reveló tensiones propias de toda política distributiva que opera en un contexto de alta desigualdad regional y brecha digital. La uniformidad normativa del modelo top-down chocó con la heterogeneidad de las condiciones socioeconómicas de los contribuyentes objetivo, particularmente en zonas rurales y de alta marginalidad. Esto sugiere que las futuras iteraciones del régimen deberán incorporar enfoques de implementación más adaptativos, que permitan a los funcionarios del SAT aplicar criterios diferenciados según el perfil y contexto del contribuyente, sin comprometer la integridad del sistema. La articulación entre el nivel central de decisión y los operadores locales es, en este sentido, el nudo crítico de la gobernanza tributaria.

La prohibición de deducir gastos para personas físicas y la implementación del RESICO ha provocado la expulsión masiva de contribuyentes vulnerables con brecha digital, reubicándolos punitivamente en el Régimen General con tasas impositivas de hasta el 35%.

Desde una perspectiva de política pública comparada, el RESICO refleja una tendencia global hacia la simplificación fiscal como instrumento de redistribución indirecta, en la

que el Estado renuncia a parte de su recaudación potencial a cambio de una mayor formalización de la actividad económica. Esta lógica de intercambio es teóricamente coherente con los principios de equidad horizontal y eficiencia económica que sustentan la teoría de la hacienda pública moderna. Sin embargo, su viabilidad de largo plazo depende de que la ampliación de la base gravable compense efectivamente la reducción de las tasas individuales, lo que exige un monitoreo riguroso, evaluaciones periódicas de impacto y la disposición institucional de ajustar el diseño de la política cuando la evidencia así lo demande.

Referencias

Aguilar Villanueva, L. F. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno. Miguel Ángel Porrúa.

Aspel (2026). RESICO en México: qué es, cómo funciona y cuándo conviene. https://www.siigo.com/mx/blog/obligaciones-fiscales/que-es-resico-beneficios-y-tablas/

Auditoría Superior de la Federación. (2023). Informe General Ejecutivo de la Cuenta Pública 2022. ASF.

Facturama (2024). Tablas Resico 2024 y todo lo que necesitas saber sobre ellas. Disponible en: https://facturama.mx/blog/tablas-resico-2024/

Hernández J. (CIEP, 2025). Ingresos presupuestarios 2025: Escenarios de recaudación y crecimiento. Fecha de publicación: 18/02/2025. Disponible en: https://ciep.mx/ingresos-presupuestarios-2025-escenarios-de-recaudacion-y-crecimiento/

Hood, C. (1986). The Tools of Government. Chatham House.

Howlett, M., & Ramesh, M. (1995). Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems. Oxford University Press.

Gaceta Parlamentaria, año XXVII, número 6484-III-2, miércoles 13 de marzo de 2024. Disponible en:

https://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/65/2024/mar/20240313-III-2.html

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). Cuenta satélite de la economía informal de México 2022. INEGI. https://www.inegi.org.mx

Ley del Impuesto sobre la Renta. (2022), Artículo 113-E, texto vigente, última reforma publicada DOF 01-04-2024 y ley publicada el 11-12-2013 por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services. Russell Sage Foundation.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). Tax policy reforms 2022: OECD and selected partner economies. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/21e1a555-en

Parsons, W. (2007). Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. FLACSO México.

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). Implementation (3rd ed.). University of California Press.

SAT – Informe Tributario y de Gestión 4T 2022	Oficial	omawww.sat.gob.mx
SAT – ITG 1T 2024	Oficial	omawww.sat.gob.mx
SAT – ITG 4T 2024	Oficial	omawww.sat.gob.mx
SHCP/SAT – Evolución Recaudatoria 2024	Oficial	sil.gobernacion.gob.mx
CIEP – Ingresos presupuestarios 2025	Think tank	ciep.mx

Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, marzo 2024	Legislativo	gaceta.diputados.gob.mx
EY México – Análisis RMF 2024	Especializado	ey.com/es_mx
Universidad de Guadalajara – AMELICA (Estrada Rosas, 2023)	Académico	portal.amelica.org

Secretaría de Gobernación. (2021, 12 de noviembre). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios y del Código Fiscal de la Federación. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021). Criterios generales de política económica 2022. SHCP. https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx

Servicio de Administración Tributaria. (2021). Régimen Simplificado de Confianza: Guía de incorporación. SAT.

Servicio de Administración Tributaria. (2023). Informe tributario y de gestión, cuarto trimestre 2022. SAT. https://www.sat.gob.mx

Servicio de Administración Tributaria (2025). Evolución de la Actividad Recaudatoria en 2024 y Programas y Presupuesto en 2025. Disponible en: https://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2025/02/asun_4836385_20250218_1739905749.pdf

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas.

Siempre al día (2024). Viabilidad de la deducción de anticipos de remanente para el RESICO-PM. Disponible en: https://siemprealdia.co/mexico/fiscal/anticipos-de-remanente-para-resico/

MESA TEMÁTICA 6

Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica

Categorías incluidas

- Investigación en proceso
- Investigación concluida
- Reflexión Teórica

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

El trabajo en la transición a la electromovilidad en México

Enfoque Temático-Analítico: Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica

Categoría: Investigación en proceso

Rosa Silvia Arciniega Arce
ORCID: 0000-0003-1237-781X
Nacionalidad: Mexicana
Correo Electrónico: rsarciniega@yahoo.com.mx
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Sociología
San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa,
CP09340, CDMX, México

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

El trabajo en la transición a la electromovilidad en México

Resumen

Desde hace algunos años se habla de la presencia de la implementación de la automatización y la digitalización en el mundo asociadas a la denominada “Cuarta Revolución Industrial”, un nuevo paradigma caracterizado por la integración de tecnologías en diferentes sectores de la economía, que impactan en el empleo, trabajo y la sociedad en general.

Resalta la innovación tecnológica en la industria automotriz, sector pionero en la implementación de los procesos de automatización y ahora digitalización en las líneas de producción de las plantas, así como con los servicios de relación entre proveedores y clientes. Sus impactos también son visibles en la economía, que tiene que ver con otros sectores de la manufactura que se le vinculan así como en el empleo.

El objetivo es analizar tendencias del empleo y nuevas ocupaciones en este nuevo periodo de reestructuración productiva, en el periodo de transición hacia la electromovilidad.

Se utiliza estudio de caso de planta que se ha seleccionado por realizar modelos de vehículos eléctricos, y que ha incrementado la automatización y la digitalización en sus diferentes áreas.

Se utiliza una metodología cualitativa, basada en la revisión de documentación de la empresa, una ensambladora terminal, visualizando las actuales tecnologías que utilizan y aplicación de Encuesta sobre el impacto en el volumen y perfiles de empleo.

Se concluye que las actividades de la industria automotriz en México muestran índices de innovación tecnológica sin decrecimiento del empleo y programas de calificación como solicitud de nuevas habilidades. La transición hacia la electromovilidad implica nuevas configuraciones productivas que implica nuevos perfiles ocupacionales.

Palabras clave: automatización, digitalización, conocimiento tecnológico, empleo.

El trabajo en la transición a la electromovilidad en México

Introducción

En años recientes llama la atención el incremento de ventas y circulación de vehículos híbridos y eléctricos en México, sobresaliendo por la cantidad de números vendidos y precio, los de origen chino (proceso CKD de China en México). Menos estudiado es el caso de tránsito hacia la electromovilidad en las plantas ya instaladas desde hace años en México, donde algunas empresas (GM, Ford, Stellantis, VW, Audi y KIA este 2026), están buscando generar un segmento de vehículos eléctricos, en el marco de un proceso de automatización y de digitalización en la industria automotriz que implica la presencia de nuevas tecnologías, tanto en terminales como en autopartes. Existe innovación tecnológica de productos y de actividades de innovación de procesos. Es decir, el valor agregado ya no reside únicamente en la precisión mecánica, sino en la integración de electrónica, programación, materiales avanzados y procesos automatizados.

El impacto de la industria automotriz no solo tiene que ver con la fabricación de unidades de vehículos, sino las autopartes que demanda este tipo de vehículos. Y con ello, el impacto que genera en el empleo, pues es en ese segmento donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores, interesando los nuevos procesos de trabajo, modelos de trabajo, nuevas ocupaciones.

El objetivo es analizar tendencias del empleo y nuevas ocupaciones en este nuevo periodo de reestructuración productiva, en el periodo de transición hacia la electromovilidad.

Asimismo, en el intento de vincular tecnologías con la categoría “trabajo”, se trata no solo de discutir volumen de la producción y empleo en términos cuantitativos, donde nuevas formas de trabajo destruyen los empleos tradicionales, y donde el fenómeno preocupa especialmente por las consecuencias sobre aquellos trabajadores, que no reacondicionan su formación y habilidades ante las nuevas tecnologías (Raso, 2018:25), sino también incidir en el estudio sobre la innovación tecnológica en relación con la generación y transferencia del conocimiento, y en nuestro caso, con la propuesta de profundizar en las “ocupaciones emergentes”, aquellas que implican ocupaciones que responden a las “necesidades emergentes de las personas y las empresas”. Así, conocimiento e innovación son de gran interés en el caso del sector automotriz, siempre caracterizado por sus avances tecnológicos. Siendo el sector de la industria automotriz uno de los más avanzados en el uso de tecnología, uso de la gestión de la información y gestión del conocimiento, ¿cuáles son los nuevos perfiles de trabajadores en esta industria en México? ¿qué calificaciones y habilidades demanda recientemente esta industria? (Arciniega, 2025).

En particular, conocer sobre las ocupaciones emergentes puede dar luz sobre un nuevo paradigma productivo, más allá del modelo de producción lean production y modelo de producción flexible, al modelo I 4.0, así como sobre nuevas estrategias empresariales en un sector específico como el automotriz.

La metodología implica investigación cualitativa, con revisión documental de las empresas, presentando dos estudio de caso, considerando perfil de empresa y trabajo demandado. Se trata de empresa terminal, de la región centro de México, y de empresa proveedora de autopartes tier one, de la región del Bajío. El criterio de selección de estas

dos empresas ayuda a confrontar nuestros datos sectoriales, y se seleccionaron en atención a la fabricación de productos nuevos, vinculados a los vehículos eléctricos. Se describen algunos de estos avances tecnológicos. Se consideran opiniones de los actores sociales implicados en el proceso de producción. Los estudios de caso no buscan la representación cuantitativa, sino profundidad y pertinencia teórica. No se trata de generalizar las tendencias encontradas para el conjunto del sector y la economía.

El estudio trata de Organizaciones en el contexto de la Industria 4.0 y la inteligencia artificial. Gira sobre dos ejes, la llegada de los vehículos eléctricos y los perfiles de las empresas y los empleos, incluyendo los perfiles de los trabajadores. Así, se incide en la calidad del producto, pero también en la calidad del empleo.

El artículo está estructurado en dos apartados: El primer apartado se dedica a conocer el perfil de las empresas estudio de caso en el marco de la Industria 4.0. La segunda, incide en el impacto que genera en el empleo y el perfil de los trabajadores.

I. Perfil de la empresa, niveles de fabricación, formas de organización de la producción

Más allá de las cifras de producción y empleo, ahondando más bien en el perfil de empresas, se toman cuatro variables: la primera para identificar el origen de la empresa y localización; la segunda sobre el tamaño; la tercera sobre el giro de la empresa o tipo de producto que ofrecen, a lo que se agrega una cuarta, sobre el vehículo eléctrico. Entre los vehículos eléctricos de batería (BEV) producidos en México a 2025, resaltan los modelos de General Motors Planta Ramos Arizpe, Coahuila, un modelo de Ford en el Estado de México, otros modelos de Stellantis en el Estado de México. La china JAC

produce varios modelos en Ciudad Sahagun, en Hidalgo. Inició la producción de vehículos eléctricos en México en 2020.

Caso empresa terminal 1

Origen de la empresa y localización

Está situada en el Estado de México. Inició operaciones el 9 de diciembre de1968, año que constituye la primera etapa de su instalación en México. A lo largo de los años ha producido variedad de modelos que ya han dejado de existir. Ha pasado por diversos procesos de reestructuración productiva y de fusiones con diferentes socios accionistas. En 2017 inició la producción de un Jeep convencional, y años más tarde empezó a producir un Jeep eléctrico. Y Jeep híbrido. La planta que nos ocupa es parte de un grupo de empresas multinacionales, resultado de la fusión desde enero de 2021 de los grupos ítalo-estadounidense y un grupo francés.

Tamaño de la Planta

Es de tamaño grande, cuenta con más de 2,500 trabajadores en una superficie de 691,780 metros cuadrados.

Productos:

En la planta se producen diferentes modelos de Jeep, convencionales, pero también híbridos y eléctrico. Se trata de una planta especializada en esos productos. Más que gama de vehículos eléctricos , se trata de un modelo eléctrico y otro de modelo híbrido.

En febrero de 2026, el primer Jeep Híbrido para el mercado mexicano salió oficialmente de la línea del Complejo que tratamos. Solo desde esa planta se produce este vehículo para el mercado mexicano.

La calidad de producción se asocia a excelencia tecnológica y manufacturera. Resaltan ahora la presencia de clientes mexicanos aunque la tendencia mayor es a exportación.

Y es que ya se ha identificado un nicho de mercado nacional con clientes que solicitan este tipo de vehículos. La estrategia de mercado es local como para exportación. La planta fabrica sus modelos híbrido y eléctrico tanto para el mercado nacional como para el mercado de Norteamérica. Están cerca sus clientes, siendo ello un desafío para la empresa frente a los costos de producción de coches eléctricos que ofrece la competencia china.

A nivel nacional, la venta de vehículos híbridos, híbridos conectables y eléctricos crecen desde 2024 a la fecha. En 2025, en México se reportan 146,724 unidades vendidas de vehículos híbridos y eléctricos de las diferentes marcas de vehículos que se ofertan y producen las plantas instaladas en el país (AMIA).

La calidad de sus productos la vinculan a las nuevas tecnologías, especialmente aquellas vinculadas a la robótica, las TICS, la reproducción e impresión 3D, tecnología de la nube, en fin, la Industria 4.0. Más recientemente, irrumpe el tema de la Inteligencia Artificial. Nos preguntamos, ¿qué nuevas tecnologías se están aplicando efectivamente en las empresas automotrices de México?

Si por un lado automatización alude a la repetición de acciones por si solas, sin la intervención de un individuo (ya desarrollada con la electromecánica y luego la

electrónica), la introducción de las TIC promueve una nueva etapa, que alcanza no solo a los movimientos sino también a los conocimientos. Conocimiento y razonamiento, permitiendo que una máquina realice funciones normalmente asociadas a la inteligencia humana: comprensión, razonamiento, diálogo, adaptación, aprendizaje automático (Raso, 2018:16).

Este apartado del estudio tratará de describir la implementación de estos procesos. La importancia se asocia con el interés de desarrollar nuevos productos, servicios y mejora en la relación con los proveedores.

Tabla 1.

Cambios en la tecnología. Cambios en la automatización y digitalización empresa estudio de caso

2008-2020	2020-2025
Aumento y mejora de robots en estampado, carrocería y pintura	Nueva generación de robots en carrocería y pintura. La planta reporta un total de 779 robots.
Las tecnologías más citadas se refieren a la analítica de grandes datos y a la computación en la nube.	Nueva generación de prensas de estampado
Sistemas inteligentes de dirección y frenado proporcionado por proveedores.	Herramientas eléctricas inalámbricas
	La digitalización de los productos incluye la ampliación de los productos existentes, por ejemplo, mediante la adición de sensores inteligentes o dispositivos de comunicación que puedan utilizarse con herramientas de análisis de datos, así como la creación de nuevos productos digitalizados que se centren en soluciones

2008-2020	2020-2025
	completamente integradas. Al integrar nuevos métodos de recopilación y análisis de datos, las empresas pueden generar datos sobre el uso de productos y refinar los productos para satisfacer las crecientes necesidades de los clientes finales.
	Detección de Sensores de Golpes (KSDS) para analizar vibraciones y determinar si el motor presenta anomalías

A nivel de la industria automotriz propiamente dicha, la Industria 4.0 digitaliza e integra los procesos verticalmente en toda la organización, desde el desarrollo de productos y las compras, pasando por la fabricación o manufactura, la logística y los servicios. Todos los datos sobre los procesos operativos, la eficiencia de los procesos y la gestión de la calidad, así como la planificación de las operaciones, están disponibles en tiempo real, respaldados por realidad aumentada y optimizados en una red integrada.

Por otro lado, la integración horizontal se extiende más allá de las operaciones internas, desde los proveedores hasta los clientes y todos los socios clave de la cadena de valor. Incluye tecnologías que van desde dispositivos de seguimiento y localización hasta la planificación integrada en tiempo real con ejecución (Arciniega, 2025).

Diversos autores coinciden en que la introducción de nuevas tecnologías en el mercado laboral genera un sesgo que beneficia a los trabajadores calificados al modificar a su favor la demanda. Otros inciden en el desplazamiento de mano de obra y la

precarización. Veamos entonces las tendencias del empleo en la industria automotriz de México, misma que visualizamos en un proceso de reestructuración interna del sector.

I. Tendencias del empleo y perfil de los trabajadores, en el marco de la automatización y digitalización en la industria automotriz mexicana

El impacto que genera la industria automotriz en el empleo es muy importante, esta determinado por los niveles de producción, así como por la forma de organización de la producción, que incluye a más de 2,000 empresas de autopartes. La evolución del empleo en la industria automotriz de México, muestran reducción del empleo asociado a las crisis financiera de 2008 y por pandemia del COVID de 2020, no tanto por las transformaciones tecnológicas recientes (automatización y transformación digital).

Como se observa en la tabla 2, que muestra el personal ocupado en la industria automotriz del 2007 al 2023, hay dos períodos de contracción en el empleo, uno es el del 2088 al 2009 como consecuencia de la crisis inmobiliaria con una contracción total del 24.1% y la otra es del 2020 al 2021 como consecuencia de la pandemia del COVID con una contracción de 5.8% a Junio del 2020 respecto a Diciembre 2019, y del 3.1% entre Diciembre 2020 a Diciembre 2021.

Tabla 2.

Personal Ocupado en la Industria Automotriz de México 2007-2023

	Total PO		Incremento	
Año	**Personas**	**Miles de personas**	**Personas**	**%**
2007	500,000	500		
2008	478,000	478	-22,000	-4.4%
2009	384,000	384	-94,000	-19.7%
	437,000		53,000	13.8%

	Total PO		Incremento	
Año	Personas	Miles de personas	Personas	%
2011	506,000	506	69,000	15.8%
2012	573,000	573	67,000	13.2%
2013	693,244	693	120,244	21.0%
2014	757,175	757	63,931	9.2%
2015	811,161	811	53,986	7.1%
2016	850,684	851	39,523	4.9%
2017	927,024	927	76,340	9.0%
Oct.18	996,778	997	69,754	7.5%
2018	983,784	984	56,760	6.1%
2019	961,857	962	-21,927	-2.2%
Jun.20	905,639	906	-56,218	-5.8%
2020	960,746	961	-1,111	-0.1%
Jun.21	937,391	937	-23,355	-2.4%
2021	931,277	931	-29,469	-3.1%
2022	986,576	987	55,299	5.9%
2023	1’283,759	1,283		

Fuente: Elaboración propia en base a AMIA y 2023: Censo Económico 2024.

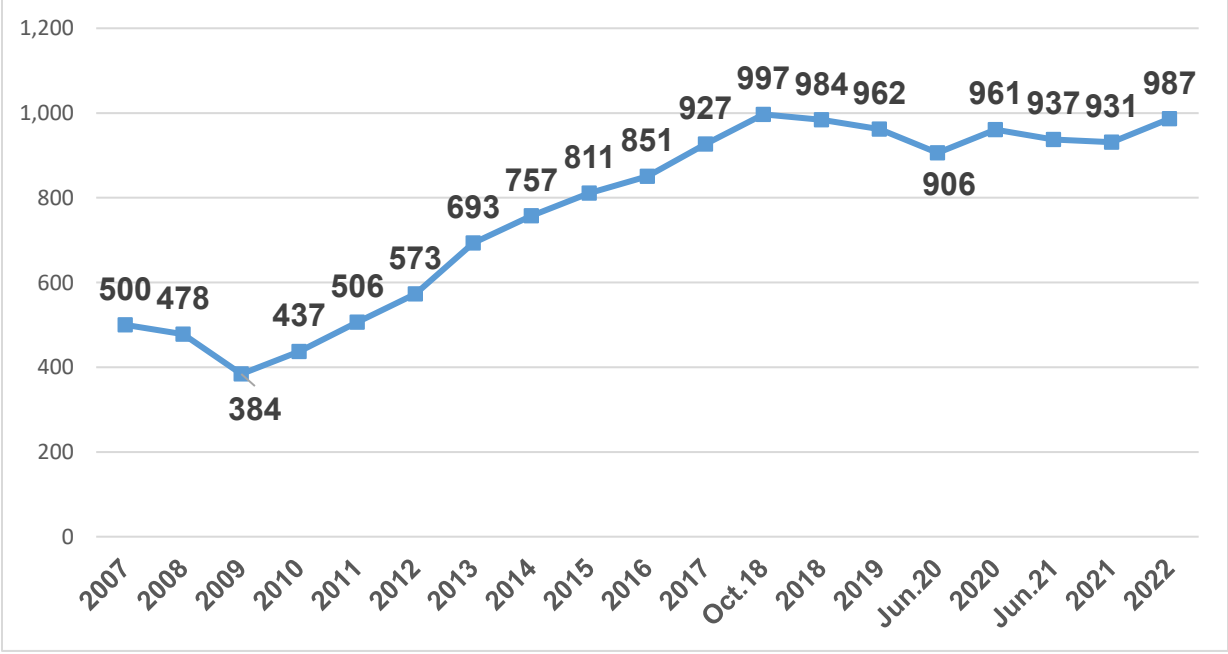


Figura 1. Personal Ocupado en la Industria Automotriz de México 2007-2022 (miles de personas).

La creciente inclusión de tecnología en las plantas automotrices no parece haber impactado en la reducción del empleo. Mientras que durante décadas predominó la fabricación de partes asociados al motor de combustión interna, en el periodo 2018-2026 se observa que la transición a vehículos eléctricos y de autopartes para ese tipo de vehículos (aumento de módulos eléctricos de control, sistemas avanzados de asistencia al conductor – Adas-, etc.)no ha afectado el empleo. Mas allá de estos indicadores agregados se puede visibilizar estabilidad ante la incertidumbre, sin embargo, a nivel regional y empresarial se han presentado cierres en las plantas, paros técnicos y reorganización en todos los niveles. Desde la Sociología del Trabajo podemos afirmar que estamos ante una reconfiguración productiva. Que comprende transformación tecnológica y transformación de los perfiles ocupacionales requeridos por la industria.

A diferencia de otros casos analizados, en que se trata de un perfil especializado en poder desarrollar arquitecturas de software complejos para el automóvil (Arciniega, 2025), en estos casos se trata de casos más operativos donde cobran importancia los usos sociales de los dispositivos digitales, con preeminencia en el mismo espacio laboral, tareas relacionadas con los trabajadores de producción, utilizando manufactura digitalizada, misma línea de producción, además servicios de compra y venta utilizando dispositivos digitales en las propias instalaciones. Hay puestos en que se da la posibilidad de teletrabajo de 2 a 3 días a la semana. Se transforman los perfiles ocupacionales requeridos por la industria generando nuevas demandas de competencias técnicas y digitales para la fuerza de trabajo que participa en este sector.

El estudio de caso permite observar también el contexto en que se desenvuelve el profesional, por lo que obliga a profundizar en su organización del trabajo, las condiciones, el contenido, el medioambiente laboral y las relaciones interpersonales. Evidentemente, el proceso introduce nuevas tensiones relacionadas con la capacitación tecnológica, la carga de trabajo, las trayectorias profesionales y la permanencia en espacios productivos altamente tecnificados.

Hay perfiles de puesto de alto nivel, en la reconocida área productiva del sector automotriz. Desde allí, hasta operadores calificados, manifiestan sectores de Recursos Humanos, que las actividades que se incrementan en los últimos años tienen que ver con digitalización y empleo.

El perfil de compras y de ventas, se realiza a través del uso de los dispositivos digitales, en su propia área laboral, en determinado espacio de trabajo, con relaciones interpersonales allí mismo, y en contacto con sus distribuidores en diferentes regiones del mundo.

El perfil de control de calidad y el perfil de control y mantenimiento de los medios de trabajo muestran que se han incrementado. Jóvenes vinculados a las plataformas digitales involucrados con un mercado con alta calidad de exportación.

Los casos permiten observar el perfil demandado para las plantas de tecnología 4.0, fuerza laboral y características de segmentos del mercado laboral bastante calificado, además conocedor de las nuevas tecnologías. Con conocimientos y habilidades en tecnologías 4.0 que son demandadas en los últimos años en la industria automotriz:

robótica avanzada, ciberseguridad, mantenimiento preventivo de equipos, tecnologías para manejo de compras y ventas, transporte y manejo de stock.

El perfil de los puestos demandados, que podríamos identificar como “ocupación emergente” es muy heterogéneo. Evidentemente, el perfil tiene relación con el tipo de empresa, modo de producción y de producto. Para analizar perfiles, consideramos cuatro elementos: su formación, experiencia, calificación y algunas condiciones de trabajo. Ello, por áreas y departamentos. Y en función de ellas y los puestos, los requerimientos varían.

Se reportan técnicos en automatización, operadores de robots, especialistas en calidad electrónica, personal para ensamble fino de componentes electrónicos, ingeniería de manufactura, programación y mantenimiento industrial, especialistas en análisis de datos de producción.

Experiencia profesional

La experiencia también es considerada como un valor añadido en el perfil para los puestos de mayor responsabilidad.

Calificación

Su calificación, aquí está más vinculada a la gestión de operaciones (prensa, carrocería o armado), manejo de la cadena de suministro, o trabajos en naves de estampado, donde se construyen o ensamblan las partes exteriores del coche. Ello permeado por el conocimiento sobre las nuevas tecnologías, al incidir en la gestión y el procesamiento de datos sobre el vehículo. Los conocimientos que se vinculan al puesto se vinculan a

digitalización. Se demanda también ciertas calificaciones denominadas blandas, tal como tener una buena capacidad para gestionar actividades multifuncionales con un buen sentido del diálogo y del compromiso.

Conclusiones

1.- La tecnología repercute en el mundo de la producción y el modelo industrial, en la organización del trabajo, en el tipo de producto y en el empleo. En el periodo postpandemia se reestructura el sector automotriz a nivel global, con nuevas alianzas y fusiones de grupos de corporativos, bajo estrategias de nuevas inversiones de las empresas fabriles que exploran diferentes áreas de negocio, principalmente la venta de vehículos con motorizaciones eléctricas, con nuevas tecnologías de la industria automotriz, incluyendo robótica hasta servicios financieros.

2.-Perfil de la empresa

Se aprecia a través del estudio de caso, la construcción de segmentos de producción de vehículos eléctricos en las propias plantas ya existentes, previamente instaladas, lo que lleva a profundizar en las nuevas inversiones extranjeras directas, en los modelos producidos y ofertados y tipo de mercado. En México se trata de la IED en un porcentaje determinado a manufactura de electromovilidad en una de las plantas del conglomerado global, situación que se constata con el incremento de IED en México que, a pesar del contexto de incertidumbre, se registra inversión en electromovilidad, con generación de nuevo empleo y con la aplicación de nuevas tecnologías. Se incrementa también la venta de vehículos eléctricos e híbridos a nivel nacional, compitiendo con la fabricación china.

3. Perfil profesional

Los estudios sobre la industria automotriz no profundizan en los perfiles de los profesionales que demandan las propias empresas, por lo que consideramos necesario incluir perfiles de profesionales vinculados a los cambios tecnológicos y las ocupaciones emergentes.

Observar las denominadas “ocupaciones emergentes”, permite conocer las nuevas estrategias de las empresas. Si bien siempre se muestra a este sector tecnológicamente avanzado, es bastante heterogéneo y vinculado a desigualdad y brechas tecnológicas entre países, se comprueban ocupaciones con requerimiento de altos niveles de conocimiento especializado, que implican calidad de empleo.

Existen brechas marcadas entre países productores automotrices, pues el costo laboral frente a otros países de la región es mucho menor. Sin embargo, los salarios en la industria automotriz son superiores a los de la industria manufacturera nacional. Por otro lado, son mayores los salarios en las terminales, donde existen menos trabajadores, que, en las autopartes, donde se concentra la mayor cantidad de mano de obra. Las negociaciones son por acuerdo entre empresas, aunque el T-MEC ya considera ese rubro desde 2020.

La creciente incorporación de tecnología en las fábricas está asociada más que a desempleo, a perfiles con calificaciones que deben contar los trabajadores atendiendo a su categoría y área de trabajo. Se plantean heterogeneidad de categorías atendiendo a las calificaciones. Sin dejar de presentarse tareas manuales simples.

Referencias

Ancer, A. y Montealegre, F. (2025). Factores Clave en la Transferencia de Tecnología en la Industria Automotriz de Nuevo León, México. Revista Espacios Vol.46 (02). DOI: 10.48082/espacios-a25v46n02p10

Arciniega, R.S. (2025). Industria 4.0, inteligencia artificial y trabajo en la Industria Automotriz. Ponencia en XXIII CIAO Guanajuato, Mesa Temática 6: Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica.

Arciniega Arce R.S. (2020). La Industria Automotriz Proveedora de Autopartes en México. Reestructuración Productiva y Relaciones de Empleo. México, Gedisa.

Bracamonte, A. (2017). Cambio tecnológico en la industria automotriz de México. Edición Kindle. Editorial: El Colegio de Sonora.

Bueno, A., Godinho Filho, M., & Frank, A. G. (2020). Smart Production Planning and Control in the Industry 4.0 Context: A Systematic Literature Review. Computers and Industrial Engineering, 149(August), 106774. https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106774

Demoz F. (2010). La Voiture de Demain. La révolution automobile a commencé. Francia, Nouveau Monde Éditions.

Díaz Rodríguez, H. E., y Morales Sánchez, M. A. (2023). Transferencia tecnológica e innovación sectorial en México. Análisis económico, 38(98), 69-92. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2023v38n98/Diaz

Grigera, J. y Nava A. (2021). El futuro del trabajo en América Latina: crisis, cambio tecnológico y control. El trimestre económico, vol. LXXXVIII (4), núm.352, 1011-1042. Fondo de Cultura Económica. https://www.jstor.org/stable/45406726.

López Carmona J.L. (2023). Más allá de la automatización. Impacto de la Cuarta Revolución Industrial sobre las condiciones de trabajo y la cualificación. Sociología del Trabajo , 103, 29-42. Ediciones Complutense. https://dx.doi.org/10.5209/stra.92439.

Ramírez E. y Aguilar R. (2022). El trabajo digital como transición hacia los nuevos entornos laborales. *Denarius* n° 43, julio-diciembre 2022, 141-168. Revista de Economía y Administración Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Raso, J. (2018). América Latina: el impacto de las tecnologías en el empleo y las relaciones laborales. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol.6, num.1, enero-marzo 2018, 6-37. Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT.

Rodríguez-Modroño, P. (2024). Digitalización, flexibilización y calidad del empleo. Un análisis interseccional. *Cuadernos de Relaciones Laborales 42(1), 2024: 21-40*. Ediciones Complutense https://dx.doi.org/10.5209/crla.89119

Valdez, H., Zuñiga, S. y Soto, V. (2022). El Diamante de México: capital humano que requiere la industria de autopartes. *Revista CIMEXUS* Vol. XVII, No.2. DOI: https://doi.org/10.33110/cimexus170204

Transformación digital y gestión de cambio en las organizaciones

Enfoque temático-analítico: Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica

categoría: Investigación Concluida

María Fernanda Robles Montaño[1]
Nacionalidad mexicana,
Institución de afiliación: Universidad de Sonora
Correo electrónico: fernanda.robles@unison.mx
ORCID: 0009-0004-4823-0080

María Fernanda Rivera Robes[2]
Correo electrónico: fernanda.rivera@unison.mx
ORCID: 0009-0005-9224-5076

Jesús Agustín Rivera Robles[3]
Correo electrónico: jesus.rivera@unison.mx
ORCID: 0009-0006-4551-9422

Viña del Mar, Chile del 26 al 30 de octubre del 2025

[1] Autor de la ponencia. Dra. En Administración Educativa, adscrita al Departamento de Contabilidad de la Universidad de Sonora, Unidad Centro, nacionalidad mexicana, domicilio: Blvd. Encinas y Rosales s/n, Col. Centro, Código Postal 83100, Tel. (662)259-21-29, correo electrónico: mexicana. fernanda.robles@unison.mx
[2] Co-autor de la ponencia: Maestría en Finanzas, adscrita al departamento de Administración, de la Universidad de Sonora, domicilio: Blvd. Encinas y Rosales s/n, Col. Centro, Código Postal 83100, Tel. (662)2912793, mexicana. correo electrónico: fernanda.rivera@unison.mx
[3] Co-autor de la ponencia: Maestro en Impuestos, egresada de la Universidad de Sonora, mexicano. correo electrónico: jesus.riverarivera@gmail.com.

Transformación digital y gestión de cambio en las organizaciones

Resumen

La transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones son procesos clave para adaptarse a un entorno empresarial cada vez más tecnológico y competitivo. La transformación digital consiste en integrar tecnologías digitales en todas las áreas de una empresa para mejorar procesos, optimizar recursos y ofrecer mayor valor a clientes y empleados. No se trata únicamente de incorporar herramientas tecnológicas, sino de modificar la cultura organizacional, la forma de trabajar y la toma de decisiones basada en datos.

Entre las principales tecnologías utilizadas destacan la inteligencia artificial, el análisis de datos, la computación en la nube y la automatización de procesos. Estas innovaciones permiten aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, la transformación digital también implica desafíos importantes, como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la necesidad de liderazgo estratégico.

En este contexto, la gestión del cambio es fundamental para asegurar una transición exitosa. Este proceso busca preparar y acompañar a las personas durante la implementación de nuevas estrategias, tecnologías o métodos de trabajo. Una adecuada gestión del cambio incluye comunicación efectiva, capacitación continua, participación de los colaboradores y liderazgo comprometido.

Las organizaciones que logran combinar transformación digital y gestión del cambio obtienen ventajas competitivas, mayor innovación y capacidad de adaptación ante los cambios del mercado. Además, fomentan una cultura organizacional más flexible y orientada al aprendizaje continuo. En conclusión, ambos conceptos están estrechamente relacionados y son esenciales para el crecimiento sostenible y la permanencia de las empresas en la era digital.

Palabras clave: Gestión de cambio, Innovación Tecnológica, Liderazgo Empresarial, Cultura Organizacional, Inteligencia Artificial.

Abstract

Digital Transformation and change management in organizations are key processes for adapting to an increasingly technological and competitive business environment. Digital transformation involves integrating digital technologies into all areas of a company to improve processes, optimize resources, and offer greater value to customers and employees. It's not just about incorporating technological tools, but about modifying the organizational culture, the way of working, and data-driven decision-making.

Among the main technologies used are artificial intelligence, data analytics, cloud computing, and process automation. These innovations allow for increased efficiency, reduced costs, and improved customer experience. However, digital transformation also involves significant challenges, such as resistance to change, lack of training, and the need for strategic leadership.

In this context, change management is fundamental to ensuring a successful transition. This processaims to prepare and support people during the implementation of new strategies, technologies, or work methods. Effective change management includes effective communication, continuous training, employee participation, and committed leadership. Organizations that successfully combine digital transformation and change management gain competitive advantages, greater innovation, and enhanced adaptability to market changes. Furthermore, they foster a more flexible organizational culture focused on continuous learning. In conclusion, both concepts are closely related and essential for the sustainable growth and long-term viability of companies in the digital age.

Keywords: Change Management, Technological Innovation, Business Leadership, Organizational Culture, Artificial Intelligence.

Introducción

En las últimas décadas, el mundo empresarial ha experimentado cambios acelerados debido al avance de la tecnología, la globalización y las nuevas demandas de los consumidores. Las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, se han visto obligadas a adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y competitivo. En este contexto surge la transformación digital como un proceso estratégico que permite integrar tecnologías digitales en las diferentes áreas de una empresa con el propósito de mejorar su funcionamiento, optimizar recursos y generar mayor valor para clientes, empleados y socios comerciales. La transformación digital no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio profundo en la cultura organizacional, en la manera de trabajar y en la forma en que las empresas toman decisiones.

Actualmente, tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos, la automatización, el internet de las cosas y la computación en la nube están revolucionando los modelos de negocio tradicionales. Gracias a estas herramientas, las organizaciones pueden aumentar su productividad, agilizar procesos, mejorar la comunicación interna y ofrecer experiencias más eficientes y personalizadas a los clientes. Además, la digitalización permite una mayor capacidad de innovación y facilita la adaptación rápida a los cambios del mercado. Sin embargo, implementar estos avances tecnológicos representa un desafío importante para muchas empresas, especialmente cuando existe resistencia al cambio, falta de capacitación o dificultades para modificar estructuras y procesos tradicionales.

En este sentido, la gestión del cambio se convierte en un elemento fundamental dentro de la transformación digital. La gestión del cambio es el conjunto de estrategias y acciones orientadas a preparar, acompañar y apoyar a las personas durante los procesos de transformación organizacional. Su objetivo principal es lograr que los colaboradores acepten y se adapten de manera positiva a las nuevas tecnologías, metodologías y formas de trabajo. Esto es importante porque, en muchas ocasiones, el principal obstáculo para el éxito de una transformación no es la tecnología, sino la resistencia humana frente a lo desconocido o la falta de confianza en los nuevos procesos.

Una adecuada gestión del cambio requiere liderazgo, comunicación efectiva y participación activa de todos los miembros de la organización. Los líderes deben promover una visión clara sobre los beneficios de la transformación digital y motivar a los empleados a desarrollar nuevas competencias digitales. Asimismo, es fundamental ofrecer capacitaciones continuas que permitan fortalecer habilidades tecnológicas y fomentar una cultura de aprendizaje constante. Cuando las personas comprenden el propósito del cambio y se sienten involucradas en el proceso, la adaptación se vuelve más sencilla y efectiva.

Por otro lado, la transformación digital también impacta directamente en la cultura organizacional. Las empresas modernas necesitan fomentar valores como la innovación, la flexibilidad, la colaboración y la creatividad para mantenerse competitivas en el mercado. Esto implica modificar hábitos tradicionales y promover ambientes de trabajo más abiertos al cambio y al uso de nuevas tecnologías. Las organizaciones que logran desarrollar una cultura digital sólida tienen mayores posibilidades de alcanzar el éxito y responder de manera eficiente a los retos del entorno empresarial actual.

La transformación digital y la gestión del cambio son procesos estrechamente relacionados que permiten a las organizaciones evolucionar y mantenerse vigentes en la era tecnológica. La incorporación de herramientas digitales debe ir acompañada de estrategias que faciliten la adaptación de las personas y fortalezcan la cultura organizacional. Solo aquellas empresas que logren integrar la innovación tecnológica con una adecuada gestión humana podrán alcanzar un crecimiento sostenible, mejorar su competitividad y enfrentar exitosamente los desafíos del futuro.

Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno altamente competitivo y cambiante debido al rápido avance de las tecnologías digitales, la globalización y las nuevas exigencias del mercado. La necesidad de adaptarse a estos cambios ha llevado a muchas empresas a implementar procesos de transformación digital con el objetivo de mejorar su productividad, optimizar recursos, innovar en sus servicios y mantenerse competitivas. Sin embargo, aunque la incorporación de nuevas tecnologías ofrece múltiples beneficios, muchas organizaciones presentan dificultades durante este proceso debido a la falta de preparación, resistencia al cambio y escasa adaptación por parte de los colaboradores.

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es que la transformación digital suele centrarse únicamente en la adquisición de herramientas tecnológicas, dejando de lado el factor humano y la cultura organizacional. Esto provoca que los empleados sientan incertidumbre, temor o rechazo hacia las nuevas formas de trabajo, afectando el desempeño laboral y disminuyendo la efectividad de los cambios

implementados. Además, en muchas organizaciones existe una limitada capacitación digital, falta de comunicación interna y ausencia de liderazgo estratégico, factores que dificultan la correcta gestión del cambio.

Por otra parte, algunas empresas continúan utilizando métodos tradicionales de trabajo que limitan la innovación y reducen su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Esta situación genera retrasos en los procesos, baja competitividad y dificultades para satisfacer las necesidades de los clientes en un mercado cada vez más digitalizado. Asimismo, la falta de estrategias adecuadas para gestionar el cambio organizacional puede ocasionar conflictos internos, desmotivación del personal y fracaso en los proyectos de transformación digital.

Ante esta problemática, surge la necesidad de analizar la relación entre la transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones, identificando los principales desafíos que enfrentan las empresas y las estrategias necesarias para lograr una adaptación exitosa. Comprender la importancia de integrar la tecnología con una adecuada gestión humana permitirá fortalecer la cultura organizacional, mejorar el desempeño de los colaboradores y garantizar el crecimiento sostenible de las organizaciones en la era digital.

Objetivo general

Analizar la importancia de la transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones, identificando su impacto en la competitividad, la innovación y la adaptación empresarial, con el fin de comprender cómo la implementación de tecnologías

digitales y estrategias de cambio contribuyen al crecimiento y desarrollo organizacional en la era digital.

Marco teórico conceptual

Transformación Digital y Gestión del Cambio en las Organizaciones

Transformación digital

- La transformación digital es el proceso mediante el cual las organizaciones incorporan tecnologías digitales en sus actividades, procesos y estrategias con el objetivo de mejorar su desempeño, aumentar la eficiencia y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. Este concepto implica no solo el uso de herramientas tecnológicas, sino también cambios en la cultura organizacional, la comunicación y la toma de decisiones.
- La transformación digital busca optimizar procesos empresariales mediante tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización, el análisis de datos, la computación en la nube y las plataformas digitales. Gracias a ello, las empresas pueden mejorar la productividad, reducir costos y ofrecer mejores experiencias a los clientes.

Gestión del cambio

- La gestión del cambio es el conjunto de estrategias y acciones orientadas a facilitar la adaptación de las personas y de la organización frente a nuevos procesos, tecnologías o formas de trabajo. Su finalidad es minimizar la resistencia al cambio

y lograr que los colaboradores participen activamente en los procesos de transformación.

- Este proceso incluye la comunicación efectiva, capacitación continua, liderazgo organizacional y acompañamiento a los empleados durante la implementación de cambios. La gestión del cambio es fundamental para garantizar el éxito de la transformación digital, ya que permite que las personas comprendan y acepten las nuevas dinámicas laborales.
- Organización
- Una organización es un conjunto de personas, recursos y actividades coordinadas con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Las organizaciones pueden pertenecer al sector público o privado y requieren una adecuada administración para funcionar eficientemente.
- En el contexto actual, las organizaciones deben adaptarse constantemente a los cambios tecnológicos y sociales para mantenerse competitivas y responder a las necesidades del mercado.

Innovación tecnológica

- La innovación tecnológica consiste en la creación o implementación de nuevas tecnologías, herramientas o sistemas que permiten mejorar productos, servicios o procesos dentro de una organización. La innovación es uno de los principales motores de la transformación digital, ya que impulsa el desarrollo empresarial y fortalece la competitividad.
- Las empresas innovadoras tienen mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales.

- Cultura organizacional
- La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una empresa. Esta cultura influye en la forma en que los colaboradores trabajan, se comunican y reaccionan frente a los cambios.
- En los procesos de transformación digital, una cultura organizacional flexible y orientada a la innovación facilita la adopción de nuevas tecnologías y promueve el aprendizaje continuo.

Liderazgo organizacional

- El liderazgo organizacional es la capacidad de dirigir, motivar y orientar a los miembros de una organización hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Durante los procesos de transformación digital, el liderazgo cumple un papel fundamental, ya que los líderes deben impulsar el cambio, promover la innovación y apoyar a los colaboradores durante la adaptación.
- Un liderazgo efectivo favorece la comunicación, fortalece el trabajo en equipo y contribuye al éxito de los procesos de cambio organizacional.

Resistencia al cambio

- La resistencia al cambio es la actitud de rechazo o dificultad que presentan algunas personas frente a nuevas formas de trabajo, tecnologías o procesos organizacionales. Esta resistencia puede surgir por miedo a lo desconocido, falta de capacitación o inseguridad laboral.

- La resistencia al cambio representa uno de los principales desafíos en la transformación digital, por lo que las organizaciones deben implementar estrategias de comunicación y capacitación para reducirla.

Competencias digitales

- Las competencias digitales son el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para utilizar tecnologías digitales de manera eficiente. Estas competencias incluyen el manejo de herramientas tecnológicas, comunicación digital, análisis de información y resolución de problemas mediante tecnología.
- El desarrollo de competencias digitales es esencial para que los colaboradores puedan adaptarse a los procesos de transformación digital y desempeñarse adecuadamente en entornos tecnológicos.

Automatización de procesos

- La automatización de procesos consiste en utilizar tecnologías y sistemas digitales para realizar tareas de manera automática, reduciendo la intervención humana. Esto permite aumentar la eficiencia, disminuir errores y optimizar el tiempo de trabajo dentro de las organizaciones.
- La automatización es una de las principales herramientas utilizadas en la transformación digital para mejorar la productividad empresarial.

Competitividad empresarial

- La competitividad empresarial es la capacidad de una organización para mantenerse y destacarse en el mercado frente a otras empresas. La transformación digital y la gestión del cambio contribuyen a fortalecer la competitividad, ya que permiten a las organizaciones innovar, mejorar sus procesos y adaptarse rápidamente a las necesidades del entorno.

Conclusión conceptual

- La transformación digital y la gestión del cambio son conceptos estrechamente relacionados que permiten a las organizaciones enfrentar los desafíos de la era tecnológica. Mientras la transformación digital impulsa la incorporación de nuevas tecnologías y modelos de trabajo, la gestión del cambio facilita la adaptación de las personas y fortalece la cultura organizacional. Ambos elementos son fundamentales para lograr organizaciones más innovadoras, eficientes y competitivas en un entorno empresarial en constante evolución.

Metodología

La presente investigación sobre la transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones se desarrollará mediante un enfoque cualitativo, ya que busca analizar y comprender la importancia de la incorporación de tecnologías digitales y los procesos de adaptación organizacional dentro de las empresas. Este enfoque permitirá interpretar información relacionada con el impacto de la transformación digital en la cultura organizacional, el liderazgo y el comportamiento de los colaboradores frente a los cambios tecnológicos.

Tipo de investigación

La investigación será de tipo descriptiva y documental. Es descriptiva porque permitirá identificar y explicar las características principales de la transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones. Asimismo, es documental debido a que la información será obtenida a través de fuentes bibliográficas, artículos científicos, libros, tesis, revistas académicas y documentos digitales relacionados con el tema de estudio.

Diseño de investigación

El diseño de investigación será no experimental, ya que no se manipularán variables ni se realizarán experimentos. El estudio se enfocará únicamente en analizar información existente sobre la transformación digital y la gestión del cambio organizacional, observando cómo estos procesos influyen en el desarrollo empresarial.

Técnicas de recolección de información

Para la recolección de información se utilizará la técnica de revisión documental. Esta consistirá en la búsqueda, análisis e interpretación de información proveniente de diversas fuentes confiables relacionadas con el tema. Entre las principales fuentes se incluyen:

- Libros especializados en transformación digital y gestión del cambio.
- Artículos científicos y académicos.
- Revistas digitales y publicaciones empresariales.
- Tesis universitarias y documentos de investigación.

- Páginas web institucionales y bases de datos académicas.

Instrumentos de investigación

El instrumento principal será la ficha de análisis documental, la cual permitirá organizar y registrar la información obtenida de las diferentes fuentes consultadas. Mediante este instrumento se identificarán conceptos, teorías, características, ventajas y desafíos relacionados con la transformación digital y la gestión del cambio.

Población y muestra

La población estará conformada por documentos, investigaciones y publicaciones relacionadas con la transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones. La muestra estará integrada por aquellas fuentes bibliográficas y académicas más relevantes y actualizadas que aporten información significativa para el desarrollo de la investigación.

Método de análisis

La información recopilada será analizada mediante el método analítico-sintético. Primero se realizará un análisis detallado de los conceptos y teorías relacionadas con el tema; posteriormente, se sintetizará la información para elaborar conclusiones claras sobre la importancia de la transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones.

Procedimiento de la investigación

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en las siguientes etapas:

1. Selección y delimitación del tema de investigación.

2. Búsqueda y recopilación de información bibliográfica y documental.
3. Lectura y análisis de las fuentes consultadas.
4. Organización de la información relevante.
5. Redacción del marco teórico y desarrollo de los contenidos.
6. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

La metodología propuesta permitirá comprender de manera amplia la relación entre la transformación digital y la gestión del cambio en las organizaciones, identificando sus beneficios, desafíos e impacto en el entorno empresarial actual. A través de la investigación documental y el análisis de información confiable, se busca generar conocimientos que contribuyan a entender la importancia de la adaptación tecnológica y organizacional en la era digital.

Conclusiones

1. La transformación digital se ha convertido en una necesidad fundamental para las organizaciones que desean mantenerse competitivas en un entorno empresarial cada vez más dinámico y tecnológico. La incorporación de herramientas digitales permite optimizar procesos, mejorar la productividad y ofrecer servicios más eficientes a los clientes.
2. La gestión del cambio desempeña un papel esencial en los procesos de transformación digital, ya que facilita la adaptación de los colaboradores frente a nuevas tecnologías, metodologías y formas de trabajo. Sin una adecuada gestión

del cambio, las organizaciones pueden enfrentar resistencia, conflictos internos y dificultades en la implementación de innovaciones.

3. El factor humano es uno de los elementos más importantes dentro de la transformación digital. Aunque la tecnología es fundamental, el éxito de los cambios depende en gran medida de la participación, capacitación y compromiso de los empleados y líderes organizacionales.

4. La cultura organizacional influye directamente en la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios tecnológicos. Las organizaciones que promueven la innovación, el aprendizaje continuo y el trabajo colaborativo tienen mayores posibilidades de lograr una transformación digital exitosa.

5. El liderazgo organizacional es clave para impulsar los procesos de cambio, ya que los líderes deben orientar, motivar y comunicar de manera efectiva los objetivos y beneficios de la transformación digital, generando confianza y compromiso en los colaboradores.

6. La capacitación constante y el desarrollo de competencias digitales son fundamentales para que los empleados puedan adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas y desempeñarse eficientemente en entornos digitales.

7. Finalmente, la transformación digital y la gestión del cambio están estrechamente relacionadas y constituyen procesos indispensables para el crecimiento sostenible de las organizaciones. Las empresas que logran integrar la innovación tecnológica

con estrategias efectivas de adaptación humana estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos y oportunidades de la era digital.

Bibliografía

Alles, Martha Alicia (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.

Chiavenato, Idalberto (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Kotter, John P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane P. (2021). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital* (16.ª ed.). Pearson.

Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

OECD. (2020). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Transformación digital y futuro del trabajo en América Latina*. OIT.

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.

Microsoft. (2021). *Transformación digital: Nuevas oportunidades para las organizaciones*. Microsoft Corporation.

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

La exploración de la organización de la jornada laboral con el impacto de la inteligencia artificial en Chile: una mirada desde el trabajador

Enfoque Temático-Analítico: Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica

Categoría: Investigación concluida

Fabián Ignacio de Jesús Saavedra Mora

Mariana Inés Paludi Llanpart

Chilena/Argentina

Fabiansaa8m@gmail.com

Universidad Técnica Federico Santa María

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

La exploración de la organización de la jornada laboral con el impacto de la Inteligencia Artificial en Chile: una mirada desde el trabajador

Resumen

La investigación se centra en explorar y conocer la presencia y uso de la Inteligencia Artificial en los trabajos chilenos, a través de la mirada de los propios trabajadores que la utilizan actualmente. La literatura se centra en las fases del cambio iniciadas desde la primera revolución industrial, y cómo cada una impactó en el derecho laboral y su desarrollo. Todo esto sirviendo como precedente de cómo a nivel mundial, latinoamericano y en Chile atraviesan los cambios provenientes de la tecnología.

La Inteligencia Artificial cada vez cuenta con mayor presencia en nuestra sociedad, y su versatilidad y amplio potencial de desarrollo la destacan como el nuevo gran avance tecnológico, considerado incluso por muchos autores como la cuarta revolución industrial.

La investigación busca la experiencia directa de los trabajadores con la IA. Para ello se basó en la aplicación de un método mixto de investigación, incluyendo en primera instancia una encuesta realizada a personas de entre 23 y 55 años, y luego entrevistas sobre el uso de IA en el trabajo.

Se evidenció que el 45% de las personas utilizaba IA en su trabajo, en particular personas de entre 25 y 35 años, con altos niveles educacionales. También fue posible conocer qué se entendía por Inteligencia Artificial, donde la mayoría describe la razón por la cual la utilizaban, más allá de su real significado o sus características.

Se lograron recopilar funciones en las cuales los trabajadores utilizan IA, destacándose la búsqueda de información, la redacción y producción de texto y el apoyo en el área de programación. Además, se resaltó la percepción de ahorro de tiempo en los trabajadores, describiendo la rapidez y efectividad en las tareas, y del mismo modo, una disminución en niveles de estrés relacionados con el trabajo.

Finalmente, se concluyó que la capacitación y el aprendizaje en materia del uso de la IA en el trabajo son importantes, fundamentalmente para conseguir trabajadores que vayan acorde a la evolución de la tecnología, trayendo beneficios para ellos mismos al lograr un desarrollo profesional, prevaleciendo un uso responsable y crítico de la IA.

Palabras clave: Jornada laboral, Inteligencia artificial, trabajo, tecnología.

Introducción

Desde la primera revolución industrial es que se tienen claros registros de cómo el cambio en las tecnologías impactó de lleno el mundo laboral, como lo fueron en su momento el reemplazo de la energía humana o animal, por fuentes inanimadas o mecánicas (Chaves Palacios, 2004), transformaron el contexto de trabajo e influyendo en el nacimiento del Derecho Laboral (López, 2019), sentando las bases de lo que hoy en día se conoce como jornada laboral y los derechos y deberes de los trabajadores a nivel mundial.

Hoy en día la Inteligencia Artificial surge como un nuevo hito en el cambio continuo de la tecnología, que poco a poco se ha ido sumergiendo en la cotidianidad de las personas a lo largo de todo el mundo. Su aplicación es muy amplia e incluye reconocimiento de imágenes estáticas, detección y clasificación de objetos, sugerencias y predicciones de temas específicos (Rouhiainen, 2018), entre otras múltiples funciones.

Ahora bien, existen estudios como “Artificial Intelligence and Workers' Well-Being” (Giuntella, 2023) que relatan cómo la utilización de la inteligencia artificial puede impactar de forma negativa las perspectivas que los trabajadores tienen de sus labores, y de su futuro económico dentro de las empresas en que trabajan. Sin embargo, no se cuenta con la suficiente información con relación a cómo los propios trabajadores están viviendo este cambio tecnológico en Chile. Los beneficios y desventajas concretas que trae consigo adaptar una tecnología revolucionaria en el trabajo personal de cada individuo, visto a través de sus propios ojos, no se encuentran a disposición dentro del análisis del impacto real de la Inteligencia artificial.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar cómo la implementación de la Inteligencia Artificial impacta la organización de la jornada laboral de los trabajadores en Chile, considerando los cambios, beneficios, desafíos y procesos de adaptación desde la perspectiva de quienes la utilizan en su entorno laboral.

Teoría

Historia del cambio tecnológico y el derecho laboral.

Desde la primera revolución industrial es que los cambios comenzaron a notarse a nivel social y político. Si bien en un principio aparecieron nuevas oportunidades para quienes anteriormente no poseían grandes riquezas, el desarrollo centralizado de las principales ciudades durante el proceso de industrialización, provocó la migración masiva de personas a dichos lugares, aumentando de manera desmesurada la oferta de trabajadores, quienes provenían en su mayoría de la industria agrícola impactada fuertemente por la llegada de fábricas y maquinarias, que realizaban las labores a una escala mayor y con menos demanda de fuerza humana. Todo lo anterior dejó índices de pobreza y hambruna que impactaron de lleno en la sociedad, siendo las personas incapaces de satisfacer sus necesidades por la falta de trabajo y dinero. Dichas consecuencias produjeron que la intervención de los Estados de diferentes países en Europa fuera sumamente relevante en el proceso de cambio por el cual se estaba transitando. Es en esta época en donde inició el camino de los trabajadores en relación a sus derechos y deberes en el ambiente laboral y legal (Espuny Tomás, 2004).

Para la segunda revolución industrial (1850) la estabilidad en todos los niveles de la sociedad ya era mucho mayor. Aparecieron energías sustentables, como la electricidad y el gas. La ciencia cada vez intervenía más en los procesos industriales. En el ámbito laboral, los movimientos sociales consolidaron sus demandas de derechos dentro del trabajo (Carbajal Panduro, 2023). En España, por ejemplo, en el año 1883, nace la Comisión de Reformas Sociales, cuyo objetivo era la creación de normas sobre salario, jornada laboral y la salud para los trabajadores. A nivel internacional, la jornada laboral para todos los empleados del área industrial fue transformándose, y pasando de una duración de 16 horas diarias, a lograr la duración de 8 horas por día, fijado en el Tratado de Paz de Versalles, creándose también la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el año 1919. Ya para el año 1930, el nuevo convenio de la OIT, fijó la nueva jornada laboral no solo para los trabajos industriales, sino también para sectores del comercio y el trabajo en oficinas (Ubillús Bracamonte, 2019).

Chile, en 1925, incluyó las 8 horas de la jornada laboral dentro de su legislación del trabajo, del mismo modo, América Latina en su totalidad formó parte de la tendencia internacional con relación al derecho laboral. Se crearon entonces leyes internas en cada país, pero a comparación con el resto del mundo a un ritmo mucho menor, dejando entrever una tendencia en la velocidad con que se incorporan los cambios en el sector. Para la época de la digitalización, la región se encontraba muy por debajo del potencial apreciado en Europa y Estados Unidos. Para el año 2014, Uruguay contaba con un 67% de sus hogares con una computadora personal, pero Perú y Honduras contaban con el 32% y 21% respectivamente. El acceso a internet contaba con cifras parecidas, siendo

Chile, Uruguay y Argentina los únicos que superaban el 50% de conectividad (Baller, 2016).

La cuarta revolución industrial en el siglo XXI:

La incorporación de la IA, la combinación de ingeniería, robótica y biología, la interacción entre todos los procesos tecnológicos existentes como la nanotecnología y la genética, dan cuenta del cambio que se vive a nivel mundial y lo acelerado de este, impactando y cambiando nuevamente la forma en la que se hacen muchos procesos, y por sobre todo modificando la perspectiva de las personas sobre su rol dentro de este nuevo contexto. Es a este nuevo proceso de cambio revolucionario que se le considera como la Cuarta Revolución Industrial, y se prevé un impacto en varios ámbitos (Navarrete, 2017).

La Inteligencia Artificial (IA) cuenta con múltiples definiciones, una de ellas la define como:

> la capacidad de las máquinas para usar algoritmos, aprender de los datos y utilizar lo aprendido en la toma de decisiones tal y como lo haría un ser humano. Sin embargo, a diferencia de las personas, los dispositivos basados en IA no necesitan descansar y pueden analizar grandes volúmenes de información a la vez. Asimismo, la proporción de errores es significativamente menor en las máquinas que realizan las mismas tareas que sus contrapartes humanas (Rouhiainen, 2018, p. 17).

El mismo autor define algunas de las aplicaciones principales de la IA, como lo son el reconocimiento de imágenes estáticas, mejor desempeño de la estrategia de algoritmos, procesamiento de datos más veloz, mantenimiento predictivo, distribución de contenido

en redes sociales y ciberseguridad (Rouhiainen, 2018). Existen múltiples estudios que muestran cómo su aplicación trae consigo beneficios y cambios en la forma de trabajo como, por ejemplo, su uso en salud, su uso en el sector financiero, entre otros (Férez Vergara, 2024). Sin embargo, el análisis también ha llevado a pensar a muchos expertos en el posible impacto que tendría en el desempleo, pudiendo causar la desaparición de puestos de trabajos en un futuro, impactando por ende de manera negativa en la vida de las personas, al disminuir la necesidad de intervención humana en los procesos que hoy se realizan dentro de los trabajos (Férez Vergara, 2024).

Considerada una parte fundamental de cualquier economía, la fuerza laboral se ve de igual manera impactada por el cambio tecnológico, siendo prueba de ello todos los cambios vividos en cada revolución industrial, y las modificaciones sufridas a nivel personal y legal de los trabajadores. Varios estudios se centran en analizar dicho aspecto, buscando plasmar lo que el trabajador experimenta al trabajar en conjunto con la nueva tecnología. En 2024, CENIA (2024), realizó un estudio que buscaba mapear el impacto de la inteligencia artificial en los 100 trabajos con mayor cantidad de trabajadores. Dentro del análisis, fueron definidas más de 200 mil tareas que se desarrollaban dentro de los trabajos escogidos, para precisar de mejor manera el cálculo del impacto de la IA en el trabajo, en cuanto a la disminución del tiempo que se requería para realizar cada una de las labores. Se obtuvo que el 48% de las tareas consideradas contaba con posibilidades de aplicar la IA en ellas. Entregó además los empleos con mayor posibilidad de aceleración, entendiéndose como aquellos que presentarían como mínimo una reducción del 50% del tiempo que requerían para ser ejecutadas.

A pesar de todo lo anterior, no se cuentan con antecedentes en la actualidad realizados específicamente en Chile, que muestran desde una mirada individual de los trabajadores, cómo se están viviendo estos cambios, y cuán real o parecida es la información recopilada en el resto del mundo en relación con lo que se vive al interior del país. La creación de estrategias, o la reafirmación de aquellas expuestas en el resto del mundo, es fundamental para construir un futuro en que los trabajadores se motiven a formar parte. En un país en desarrollo como Chile, se vuelve de suma importancia, para consolidar un futuro con cimientos realistas y característicos del propio país.

Metodología

La investigación realizada giró en torno a la exploración y descripción de las percepciones, emociones y efectos del uso de la Inteligencia Artificial en los trabajadores, enfocándose en el contexto personal e individual del trabajador, buscando plasmar los cambios en la jornada laboral traídos por esta nueva tecnología.

Debido a lo anterior, se utilizó una metodología mixta, que combinó elementos cualitativos y cuantitativos, para así conocer de manera más eficaz el impacto de la IA, y de un modo más profundo el cómo se está viviendo su utilización en cada una de las labores que los trabajadores desempeñan.

Por el lado cuantitativo, se realizó una encuesta constituida en base a 5 preguntas cerradas que buscaban mostrar el panorama actual en relación con el uso de la IA. La encuesta fue difundida a través de distintas redes sociales. Fue aplicada entre los meses de mayo y junio del año 2025.

En la fase cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas que contaban con 25 preguntas, 8 de ellas centradas en características particulares e identificatorias de los sujetos, y 17 preguntas abiertas, divididas en 5 temáticas que buscaban trazar un camino reflexivo, que pudiera extraer una perspectiva más completa del entrevistado en relación con el tema de la investigación. La muestra de entrevistado provendría de quienes en primera instancia respondieron de manera afirmativa sobre el uso de IA en el trabajo en la encuesta, seleccionándose y buscando entablar contacto con 15 de ellos. La aplicación de la entrevista se llevó a cabo entre los meses de mayo y junio del año 2025, aplicándose de manera remota/presencial, grabada con el consentimiento del entrevistado, para su posterior transcripción y análisis.

Encuesta

La encuesta contó con un universo conformado por personas de entre 23 y 55 años, que trabajaban de manera presencial o remota, en empresas desde territorio chileno. Además, se tomaron en cuenta las jornadas laborales de carácter presencial o remoto, entendiendo que las tendencias actuales del trabajo han evolucionado y se presenta en gran parte de las personas la posibilidad de trabajar desde el hogar.

Tabla 1.

Rangos Etarios en la muestra encuestada.

Edad	Frecuencia
25-30 años	100
31-35 años	106
36-40 años	44
41-45 años	30
46-50 años	10
51-55 años	13
Total de la muestra	303

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta realizada en 2025.

Tabla 2.

Género de la muestra encuestada.

Género	Frecuencia
Hombre	192
Mujer	106
No Binario	4
Prefiero No Responder	1

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta realizada en 2025.

Tabla 3.

Nivel de Estudios Alcanzado por la muestra encuestada.

Nivel de Estudios Alcanzado	Frecuencia
Doctorado	5
Educación Básica	3
Educación Media	24
Estudios Universitarios	171
Formación Técnica Profesional	54
Postgrado/Máster	46

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta realizada en 2025.

Entrevista

El universo se conformó de personas trabajadoras de entre 23 y 55 años, que trabajaban de manera presencial o remota, en empresas del territorio chileno y que utilizaban inteligencia artificial para desempeñar sus labores. Fueron realizadas un total de 15 de ellas respectivamente. La muestra fue conformada por 10 hombres y 5 mujeres.

Tabla 5.

Identificación y características laborales de los entrevistados.

Nombre	Profesión	Empresa	Cargo	Modalidad	Horario de Trabajo
Sujeto J	Ingeniero Civil	Learnign Design SpA	Director general de proyecto	Híbrida	9 a 17 horas
Sujeto B	Profesor de Historia	Colegio Almondale	Profesor de Historia	Presencial	8 a 15 horas

Nombre	Profesión	Empresa	Cargo	Modalidad	Horario de Trabajo
Sujeto A	Ingeniero Civil Industrial	Faena Minera	Analista de Recursos Humanos	Híbrido	12 horas, turnos 4x3
Sujeto C	Cientista Político	Consultora AD socio político	Asesor Legislativo	Híbrido	Freelance
		Universidad Diego Portales	Profesor Universitario		10 a 11:20, 2 x semana
Sujeto L	Publicista	Verisur	Diseñador Gráfico	Teletrabajo	9 a 18 horas
Sujeto AN	Profesor de Historia	Colegio Particular Quilicura	Profesor de Historia	Presencial	8 a 17 horas
Sujeto AX	Ingeniero en Administración de Empresas	Walmart Chile	Analista de Estructura Organizacional	Híbrido	8 a 17 horas
Sujeto BV	Diseñador Gráfico	Retargeting Latam	Diseñador Junior	Teletrabajo	8:30 a 18 horas
			Emprendedor	Presencial	
Sujeto CP	Kinesiólogo con Diplomado en Gestión en Salud	Municipalidad de Ñuñoa	Referente técnico de promoción, participación y trato usuario	Presencial	8 a 17 horas
Sujeto G	Ingeniero Informático	Wherex	Líder Técnico	Híbrido	8:30 a 18:30
Sujeto M	Ingeniero en Alimentos	Breden Master	Jefe de Ingeniera y Procesos	Híbrida	8 a 17:45
Sujeto MC	Ingeniera en Recursos Naturales Renovables	Consultora ORBE ambiental y legal	Especialista en emisiones atmosféricas	Híbrido	9 a 18 horas
Sujeto N	Periodista, Magíster en Marketing	EDGY	Periodista	Híbrido	8 a 17 horas
		Medio Independiente	Periodista		

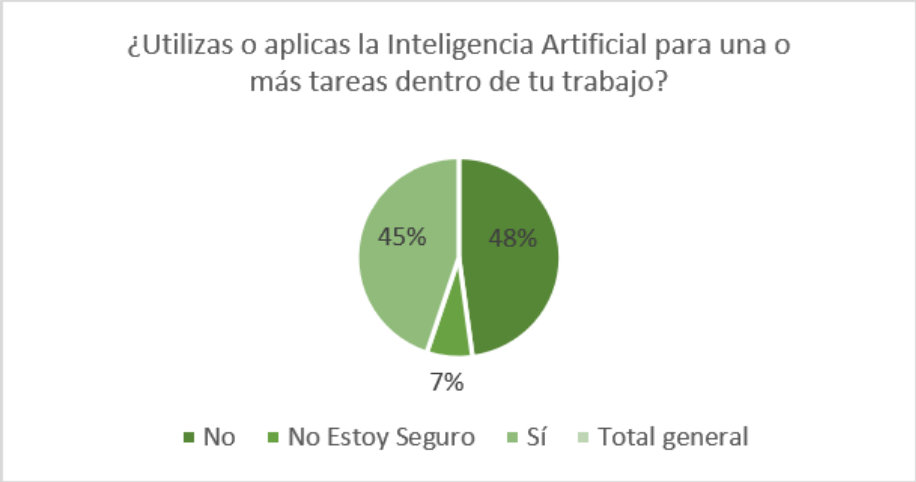
Nombre	Profesión	Empresa	Cargo	Modalidad	Horario de Trabajo
Sujeto VF	Especialista en Marketing	Bondup	Coordinadora de Operaciones	Híbrido	9:30 a 18 horas
			Tatuadora		
Sujeto VS	Socióloga	CADEM	Analista de proyectos	Presencial	9 a 18:30 horas

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las entrevistas realizadas en 2025.

Resultado

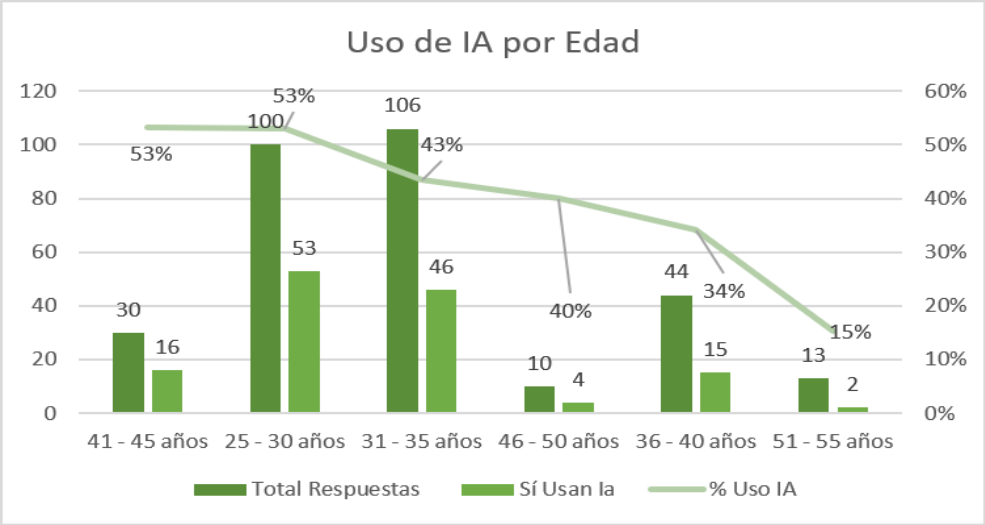
Presencia de la inteligencia artificial entre los trabajadores chilenos

Gráfico 1. *Utilización porcentual de IA en el trabajo.*



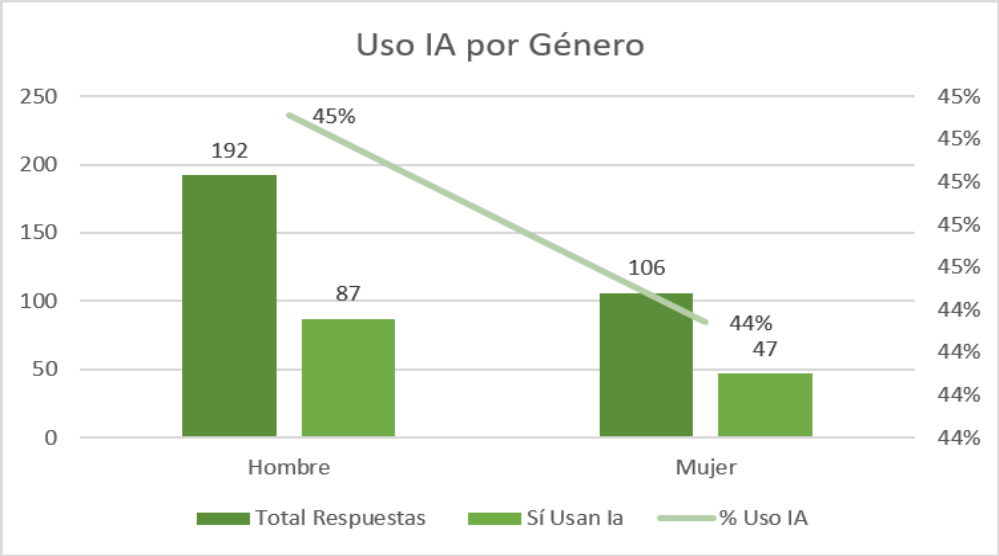
Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta realizada en 2025

Gráfico 2. *Comparación porcentual del uso de la IA por edad.*



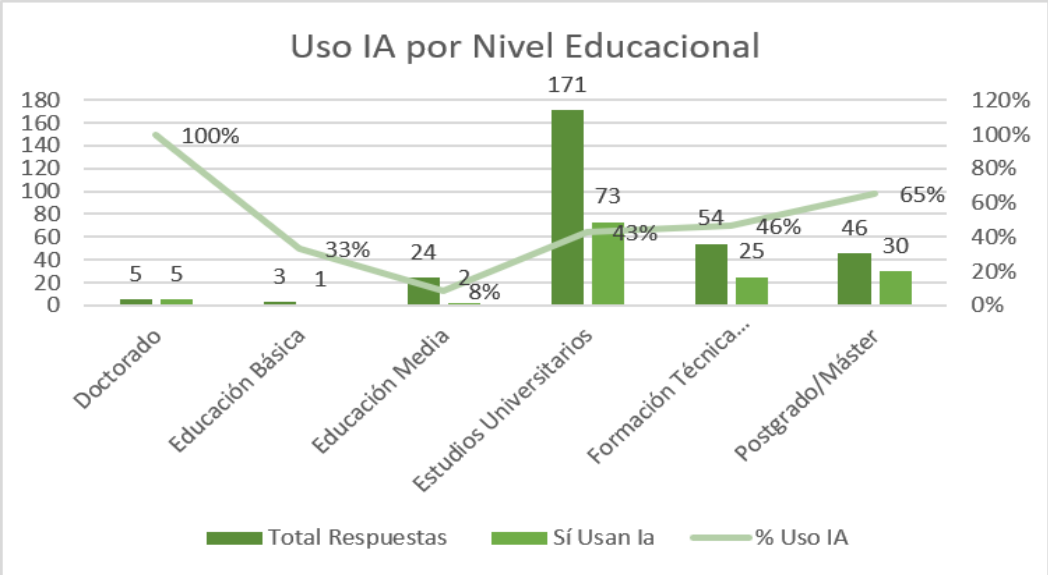
Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta realizada en 2025.

Gráfico 3. *Comparación porcentual del uso de la IA por Género.*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta realizada en 2025.

Gráfico 4. *Comparación porcentual del uso de la IA por Nivel Educacional.*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta realizada en 2025.

Aplicación y uso de la inteligencia artificial en los trabajos chilenos

En la entrevista, las dos primeras preguntas permitieron conocer y definir las distintas tareas que realizaban los participantes al interior de sus respectivos trabajos, entre las cuales se encuentra la dirección estratégica (Sujeto J, Ingeniero Civil), la evaluación de proyectos (Sujeto VS, Socióloga), gestión de indicadores (Sujeto A, Ingeniera Civil Industrial), el diseño y ejecución de clases en establecimientos educacionales (Sujeto B, Profesor de Historia), entre otras.

Al consultarles por la definición, o lo que ellos entendían por inteligencia artificial se obtuvieron algunas de las siguientes respuestas:

> Para mí es un algoritmo en donde se puede hacer pruebas ensayos en base a consultas, y desde ahí recopilando información., va generando códigos, consultas

básicas, o consultas como generar informes, cosas matemáticas, depende. (Sujeto G, Ingeniero Informático)

Todas estas herramientas que tiene una gran cantidad de datos dentro de ellas las cuales permiten llevar a cabo tareas de manera más fácil de lo que se hacía antes. (Sujeto B, Profesor de Historia)

Sistema automatizado que tiene diferentes códigos que funcionan casi como orientación de búsqueda hacia un contenido orientado. (Sujeto N, Periodista)

Para mí es como esta maquinita que tiene la capacidad de trabajar con varios núcleos y te presenta una serie de respuestas con lo que uno lo va alimentando. (Sujeto C, Cientista Político)

Todos afirman que su utilización es de manera diaria luego de haberla conocido por primera vez, relatando cada uno de ellos el tiempo aproximado que lleva utilizándola, y dando como promedio 10 meses de uso para la muestra.

Se dieron a conocer cuáles eran las IAs que usaban:

Tabla 6.

IA utilizadas por la muestra entrevistada y su frecuencia.

IA Utilizadas	Frecuencia
ChatGPT	14
Gemini	7
Copilot	3
Canva	3

IA Utilizadas	Frecuencia
DeepSeek	2
Gamma	2
Freepik	1
Zappier	1
Genially	1
N8N	1
Magic School	1

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las entrevistas realizadas en 2025.

Y en que versión las utilizaban:

Tabla 7.

Utilización de IAs en versiones gratuitas y de pago por cada entrevistado.

Nombre	Versión
Sujeto CP	Pagada personalmente
Sujeto N	Gratuita
Sujeto J	Pagada personalmente y gratuita
Sujeto VF	Pagada por empresa y personalmente
Sujeto VS	Pagada personalmente
Sujeto MC	Gratuita
Sujeto AX	Pagada por empresa y gratuita
Sujeto B	Pagada personalmente y gratuita
Sujeto L	Pagada por empresa y gratuita
Sujeto A	Pagada por empresa y personalmente

Nombre	Versión
Sujeto G	Pagada por empresa y personalmente
Sujeto M	Pagada por empresa
Sujeto AN	Gratuita
Sujeto C	Pagada personalmente y gratuita
Sujeto BV	Pagada por empresa

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las entrevistas realizadas en 2025.

Al consultarles sobre en qué utilizaban esta herramienta se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla 8.

Funciones en que se utiliza la IA y su frecuencia

Funciones en que se utiliza	Frecuencia
Búsqueda de información	15 de 15
Redacción y producción de texto	12 de 15
Creación y mejora de códigos de programación	5 de 15
Generación y edición de imágenes	5 de 15
Creación de presentaciones	4 de 15
Realización de cálculos matemáticos	4 de 15
Creación de evaluaciones o KPIs	4 de 15
Apoyo en uso de redes sociales	3 de 15
Orientación creativa	3 de 15
Análisis de datos	3 de 15
Organización de actividades y agenda	2 de 15

Funciones en que se utiliza	Frecuencia
Creación de gráficas y tablas	2 de 15
Creación de líneas de tiempo o cronogramas	2 de 15
Coach para entrevistas	1 de 15
Diseño y creación de tatuajes	1 de 15
Ideación de proyectos	1 de 15
Creación de afiches y diplomas	1 de 15
Generación de videos	1 de 15
Creaciones dinámicas de aprendizaje	1 de 15
Automatización de procesos únicos	1 de 15

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las entrevistas realizadas en 2025.

Se les preguntó además sobre los cambios percibidos en el trabajo desde que incorporaron esta nueva herramienta en sus tareas, destacándose los siguientes:

Tabla 9.

Cambios percibidos en el contexto laboral

Cambios en el contexto laboral	Frecuencia
Reducir el tiempo requerido para completar una tarea	Todos
Disminuir el estrés asociado al trabajo	14 de 15
Aumentar la eficiencia en el desarrollo del trabajo	9 de 15
Adquirir nuevas habilidades o explorar nuevas áreas	6 de 15
Mejorar la gestión del tiempo	5 de 15
Evitar bloqueos creativos durante el proceso laboral	3 de 15
Desarrollar dos o más trabajos	2 de 15

Cambios en el contexto laboral	Frecuencia
Ampliar la perspectiva frente a situaciones o problemas	2 de 15
Incrementar la visibilidad ante pares y jefaturas	2 de 15
Aumentar el valor laboral al saber utilizar herramientas de IA	2 de 15
Mejorar la capacidad de análisis	2 de 15
Contar con más ideas para aportar al equipo o proyecto	2 de 15
Generar una dependencia excesiva para ejecutar las labores	1 de 15
Suplir puestos o funciones laborales faltantes	1 de 15
Enfocarse en actividades que generan mayor satisfacción	1 de 15
Reducir habilidades de escritura a causa del uso frecuente de IA	1 de 15
Favorecer el aprendizaje de nuevas temáticas	1 de 15
Reformular el perfil profesional	1 de 15

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las entrevistas realizadas en 2025.

Se les preguntó también como venían el futuro del trabajo considerando un continuo desarrollo de la IA, obteniéndose las siguientes respuestas:

Tabla 10.

Visión del futuro del trabajo con el desarrollo de la IA

Para el futuro	Frecuencia
Mayor automatización de procesos	5 de 15
Mantención de personas que tomen las decisiones	4 de 15
Trabajo personalizado y colaborativo	2 de 15
No visualiza diferencias en su trabajo	2 de 15

Para el futuro	Frecuencia
Reducción de jornadas laborales	1 de 15
Cambio de rubro	1 de 15
Aumento demanda de personas capacitadas	1 de 15
Capacidad de predicción desarrollada	1 de 15
Reducción puestos de trabajo	1 de 15
Mini Robots como asistentes	1 de 15
Monitoreo total de la IA	1 de 15
Reservorio de aportes que no harán necesario el uso de IA	1 de 15
Reemplazo de trabajadores	1 de 15

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las entrevistas realizadas en 2025.

Por el lado de las falencias detectadas dentro de la IA, se registraron las siguientes recomendaciones y detalles para nuevos usuarios:

Tabla 11.

Falencias o desafíos detectados en el uso de la IA en el trabajo

Falencias en su relación con la IA	Frecuencia
Educar y capacitar más a los trabajadores en su uso	7 de 15
Respuestas incompletas	5 de 15
Análisis cualitativo deficiente	4 de 15
Imágenes demasiado artificiales	4 de 15
Información limitada	2 de 15
Poco intuitivo en sus respuestas	1 de 15

Falencias en su relación con la IA	Frecuencia
Redacción robotizada	1 de 15
Interfaz poco amigable	1 de 15

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las entrevistas realizadas en 2025.

La aplicación de ambos instrumentos en conjunto permitió definir el panorama actual del uso de la Inteligencia Artificial en el trabajo, combinándose perspectivas generales con las percepciones personales de algunos trabajadores que forman parte de este contexto. Esto sentó las bases para un análisis certero, basado en conocer las actuales funciones que tienen los trabajadores en sus respectivos lugares de trabajo, y como ha ido introduciéndose e influenciando en las mismas el uso de la IA, complementando dicha información con las propias percepciones, emociones, falencias y desafíos que detectan los individuos a la hora de aplicar esta misma. Además, fue posible obtener la mirada futurista que tienen los trabajadores, y como creen que avanzare su trabajo en paralelo a los avances tecnológicos venideros. Finalmente, fue posible registrar recomendaciones de quienes hoy en día se encuentran inmersos en el uso de esta herramienta, y que son útiles para quienes aún guardan dudas sobre la verdadera utilidad de la IA en el trabajo.

El principal cambio, relatado por todos los entrevistados, fue en la velocidad y eficiencia con que se desarrollan las tareas al usar IA. Sujeto M (Ingeniero en Alimentos), relata que: “en Gemini puntualmente, en el correo, me ha permitido tener más rápido los apuntes y acuerdos que se mencionan en las reuniones”, siendo ejemplo de cómo percibe mucho más eficiente el trabajar utilizando herramientas de IA. Ligado a lo anterior, Sujeto G (Ingeniero Informático), cuenta que “los problemas o conflictos que se generan en la empresa a nivel de procesos antes demoraban días o semanas, ahora con

la IA, la investigación y resolución se logran en horas, agilizando enormemente el cómo se trabaja en la empresa". También, Sujeto CP (Kinesiólogo), relató como dentro de su trabajo en la municipalidad no contaban con Diseñador Gráfico, pero que gracias al uso de la IA pudo suplir este cargo en la creación de diplomas para capacitaciones, de afiches para eventos deportivos y para publicaciones en las redes sociales de la municipalidad. Del mismo modo Sujeto AX (Ingeniero en Administración de Empresas), contaba como muchas veces el desconocimiento u olvido de códigos o fórmulas en Excel retardaban sus labores, pero ahora, la IA entregaba dicha información de forma rápida y sencilla.

Sujeto J (Ingeniero Civil), Sujeto M (Ingeniero en Alimentos) y Sujeto VS (Socióloga), contaron como gracias a la IA y su veloz desempeño en funciones de recopilación de datos, han podido desempeñarse de mejor manera en el análisis de la información, perfeccionando la toma de decisiones y mejorando con ello su imagen ante sus respectivas jefaturas.

El aprendizaje también ha sido un cambio destacado dentro de los entrevistados. El Sujeto A (Ingeniera Civil Industrial), relató el cómo ha podido evolucionar y aprender cosas que van más allá de su rol dentro del área de recursos humanos, como lo son el análisis de datos a través de Python, pudiendo ampliar y mejorar sus capacidades como trabajador, planteando una reformulación de su perfil profesional o área a dedicarse. Del mismo modo Sujeto VF (Especialista en Marketing y Tatuadora), declaró que ha podido aprender sobre el mismo tema, gracias también al uso de la IA en su trabajo, y además, junto con Sujeto BV (Diseñador Gráfico y Emprendedor), señalaron como el uso de la IA les ha facilitado la realización de un segundo trabajo sin percibir una gran carga laboral.

Sin embargo, existes quienes perciben desventajas al usar IA en su trabajo. Sujeto N (Periodista), declaró sentir una reducción de sus habilidades de escritura, particularmente habló de “reducción de sus neuronas”, al comenzar a trabajar tan estrechamente con la IA, volviéndose dependiente y dejando de lado su rol como creador principal en las redacciones de sus notas dentro de la empresa. Si bien habla de que las ideas nacen de ella, el léxico formal y estructurado se lo deja en la mayoría de los casos a la IA, sintiendo que cada vez más pierde esa capacidad que en sus años como estudiante tan orgullosa la tenía.

Las 15 personas entrevistadas a lo largo de la investigación declaran con seguridad que la IA ha sido un apoyo dentro de sus trabajos, y también logran percibir una reducción en los tiempos de trabajo, o al menos de tareas específicas. Sujeto M (Ingeniero en Alimentos), cuenta como gracias al uso de la IA logra terminar su jornada a tiempo, lo que antes no era algo sencillo de conseguir, y como eso le ha hecho ganar tiempo para su vida personal, e incluso una mejora en su calidad de vida. Dentro del mismo marco, se destaca el hecho de que el tiempo ahorrado por los trabajadores es invertido en el mismo trabajo. Sujeto L (Publicista) cuenta que “Sí, se gana tiempo, pero igual depende de la carga laboral, los días con mucha pega obvio que me sirve para sacar los pendientes”. Sujeto J (Ingeniero Civil) relata: “lo uso asumiendo más responsabilidades y dedicando tiempo a tareas menos operativas y más estratégicas.”. Sumándose a ellos, Sujeto BV (Diseñador Gráficos y Emprendedor) expresa que “en mi trabajo siento que es mientras más rápido haces más trabajo tienes, entonces es adelantar las cosas**”,** al igual que Sujeto AN (Profesor de Historia) quien narra: “Puedo adelantar pega para el próximo semestre, puedo adelantar evaluaciones”, evidenciando que el tiempo ahorrado, en su

mayoría, es invertido en realizar más y nuevas tareas dentro del mismo trabajo. Tan solo el Sujeto B (Profesor de Historia), declaró que el tiempo ganado gracias al uso de la inteligencia artificial es utilizado fuera del ámbito laboral, contando que le ha permitido realizar deporte y llevar una vida más sana, además de que, en su rol de profesor, ya no presenta la necesidad de llegar a casa y continuar trabajando, dedicándole más tiempo al descanso y su vida personal.

Finalmente, 14 de los entrevistados declararon percibir una reducción en sus niveles de estrés laboral, debido al uso de IA. Únicamente Sujeto A (Ingeniera Civil Industrial) declaró no percibir claramente dicho cambio, ya que sigue contando con las mismas exigencias dentro de su trabajo, manteniendo constante la carga de tareas a realizar y consigo manteniendo el nivel de estrés igual que antes del uso de IA.

Percepciones y niveles de aceptación de la IA en el trabajo

En su mayoría, los entrevistados relataron sentir a la IA como una herramienta que los apoyaba de manera real y positiva en sus trabajos, pero dos de ellos mencionaron tener una sensación de reemplazo con relación a la IA y sus puestos de trabajo. Sujeto N (Periodista) es una de ellas, teniendo una relación de “dependencia” con la IA para poder llevar a cabo gran parte de sus tareas en su trabajo. La redacción de material de contenido para marcas lo hace ahora en su mayoría a través de la IA, considerando que podría ser reemplazada por ella sin problema alguno. Dichas sensaciones, según contó, la han llevado a considerar migrar a otros trabajos dentro del ámbito periodístico. Del mismo modo, Sujeto L (Publicista), contó su sensación de reemplazo dentro de su trabajo en la edición y creación de imágenes y elementos publicitarios, sin embargo, lo

percibe como algo para lo cual aún faltan años, ya que aún logra identificar falencias en los productos entregados por la IA, como lo son imágenes inexactas, o con evidentes rasgos artificiales y poco naturales. La visión de Sujeto L (Publicista) respecto a dicho escenario es: “quizás ya no se necesiten 6 para diseñar algo, sino que menos, encargados que vean los temas con la IA, y otro que vayan como editándolo y arreglándolo.”, evidenciando estar consciente de lo competitivo que puede volverse el mercado laboral con IA. En relación con el resto de los entrevistados, todos declaran sentirse necesarios para la ejecución correcta de sus tareas aun cuando estén siendo acompañados del uso de la IA. Sujeto AN y el Sujeto B, ambos profesores de historia, no creen que la interacción humana en sus trabajos pueda ser reemplazada de algún modo, no ven a la IA capaz de crear empatía para relacionarse con alumnos**.** Sujeto J (Ingeniero Civil), Sujeto M (Ingeniero en Alimentos), Sujeto VS (Socióloga), Sujeto AX (Ingeniero en Administración de empresas) y Sujeto G (Ingeniero informático), dejaron claro que sienten siempre serán necesarios, al requerir en sus trabajos de alguien que tomé las decisiones y encaminé el actuar del equipo.

Alteraciones de la ética laboral debido al uso de IA también fue mencionadas dentro de la entrevista, considerando negativo el uso excesivo de la IA en la realización del trabajo. Sujeto M (Ingeniera en Recursos Naturales Renovables) contó:

> una chica que llegó usaba mucho Chat GPT, para proponer medida e informes, y se notaba que era una máquina la que lo estaba haciendo, y en esos casos si estaba mal visto, hablaron con ella, que debía ser más rigurosa en su trabajo y en las cosas que mostraba, no que no usara IA, sino que la usara mejor.

También, dentro del mismo tema, Sujeto VS (Socióloga) relató: “He visto compañeros que llegan y se nota que usan Chat GPT, y tienen problemas de que no se entiende.” Ambos casos mostrando el abuso en que se puede incurrir con la IA. Sujeto VS (Socióloga) también cuenta: “A mi pololo por ejemplo se lo bloquearon”, y si bien se cuenta con información respecto a dicha persona o su lugar de trabajo, de dicha afirmación sirve como antecedente de lo complicado y poco aceptado que es el uso de IA en algunas empresas, aún hoy en día.

Expectativas sobre el futuro con relación a la IA y el trabajo

Para la entrevista, se tomó la premisa de un desarrollo y evolución continuos de la IA en el futuro, entendiendo que es una tecnología nueva y sin madurar. En base a ello, se recopilaron las expectativas y visiones del futuro de cada uno de los entrevistados, estas girando en torno a la automatización de procesos, manteniendo el factor humano en la toma de decisiones, la estructuración de un trabajo más personalizado y colaborativo, la reducción de la jornada laboral, y el contar con IA para monitorear constantemente el trabajo y su eficiencia. Algunos de los relatos obtenidos son los siguientes:

Sujeto G (Ingeniero Informático):

> Creo que hay ciertos cargos que van a dejar de existir, siento que van a llegar a un punto de la ética del profesional que está detrás. Siento que estamos llegando a un punto en que se va a vincular todo a eso. En 10 años la veo fácilmente de resoluciones e investigaciones más certeras, actualmente se generan problemas, tú ves que a veces está mal, entonces aún no se ve como un reemplazo como tal.

> En mi cargo como líder técnico yo tomo las decisiones de si se implementan o no. En investigación o decisiones puede ser la resolución de problemas básicos, pero no lo veo como que mi cargo se va a eliminar en absoluto.

Para Sujeto AN (Profesor de Historia), el cambio no será tal para su profesión:

> No veo mucho cambio, porque dudo mucho que se pueda reemplazar a un profesor o ir a más, ya que yo aun lo utilizó para cosas sumamente básicas, soy mucho un profe de plumón y pizarra. Cambios grandes lo veo difícil.

Resistencias, falencias y recomendaciones en el uso de la IA en el trabajo

A pesar del reconocimiento como apoyo que los entrevistados le dan a la IA, siguen detectando brechas de mejora con relación a su uso y funcionamiento en el trabajo. Se perciben falencias en las respuestas que entrega, considerando incompletos los textos que realiza, carentes de imágenes o elementos visuales que permitan un mejor entendimiento de la información producida, y nuevamente se destaca lo poco realista de sus respuestas, asemejándose más a diálogos robóticos. Lo mismo ocurre con los análisis cualitativos que la IA realiza, declarándose por parte de los sujetos, que muchas veces se ve de manera general, sin contar con la profundidad que un estudio de esa índole requiere.

En cuanto al uso de IA, destacan la necesidad de ser mayormente educados en este tema, dentro de sus propios trabajos, para explotar de forma correcta y eficiente las cualidades de esta herramienta. Sumado también al hecho, de necesitar conocer más a fondo la gama de posibles usos que se le puede dar, para también conseguir usarla de forma más responsable. En torno a lo mismo es que, dentro de la entrevista, también

entregan recomendaciones para quienes aún no inician o dudan en hacerlo en el uso de la IA dentro del trabajo. Algunos recalcando la importancia de capacitarse, como

En general, lo recomendado por cada uno de ellos giró en torno a aprender a utilizar correctamente la IA en el trabajo, saber aplicarla, estudiar, expandir conocimientos, y por sobre todo estudiar su uso y la ingeniería de las indicaciones específicas que se le entrega para crear una determinada tarea, o también conocido como “prompts”, concepto surgido a lo largo de las entrevistas, encontrado como determinante por 5 entrevistados, que lo utilizaban a modo de comprender la importancia de entregar instrucciones detalladas y específicas a la IA para conseguir los resultados más óptimos posibles.

Conclusiones

Todo lo desarrollado y encontrado a lo largo de esta investigación entrega información iluminadora respecto al estado de la Inteligencia Artificial en los trabajos chilenos, particularmente en como los trabajadores aplican, usan y se relacionan con esta nueva tecnología. La utilización de una metodología mixta en este trabajo permitió formar un panorama más amplio y detallado de dicha situación, recopilando datos demográficos comparados con la presencia de la IA en el trabajo, y además recopilando y relatando vivencias y experiencias en primera persona de los propios trabajadores, y como han visto la evolución de su manera de trabajar y desarrollar sus tareas.

Cuantitativamente hablando, contar con que el 45% de las personas encuestadas utiliza IA en sus respectivos trabajos habla de una clara presencia y existencia de esta tecnología en el mundo laboral, pero también dicho porcentaje entrega indicios de como el acceso a esta herramienta ha sido de manera paulatina, sin llegar de manera

homogénea y transversal a toda la población. En cuanto a la edad, si bien la muestra no cuenta con datos suficientemente representativos para todos los rangos etarios descritos, entrega una visión parcial de como mientras aumenta la edad, disminuye la cantidad de personas que utilizan IA, concentrándose en su mayoría entre personas de 25 y 35 años, pudiéndose ser las edades más ligadas al mundo de la tecnología, y por ello, las con mayor potencial de adaptarse e incluirse de forma exitosa en el cambio tecnológico que se vive. En cuanto al género, no se observan grandes diferencias porcentuales entre hombres y mujeres, por lo que el acceso y uso de IA no se considera relacionable con el género de las personas. Con el nivel educacional alcanzado por los encuestados, ocurre algo similar que, con el rango etario, también sin contar con la cantidad necesaria de respuestas para hacer de cada rango un número representativo, es posible obtener un acercamiento de que, a mayor nivel educacional, mayor será la cantidad de personas que utilicen la IA. Para el factor área o industria de trabajo, lo más revelador es contar con individuos en cada una de ellas, tan solo faltando sujetos que declaran usar IA en Logística y transporte. Esto dando cuenta de cuan presente se encuentra la IA actualmente en Chile, estando incluso en Salud, Atención al Cliente, Construcción y Hostelería y Turismo, rubros que se destacan por necesitar mayoritariamente de capital humano para poder llevarse a cabo los trabajos y tareas que los conforman.

Ya en el apartado cualitativo se observa en primera instancia que muchas de las definiciones entregadas por los entrevistados tenían directa relación con las funciones para las cuales ellos utilizaban inteligencia artificial, dando a conocer que el entendimiento de dicha tecnología se ha basado más en lo práctico que en lo teórico de

sus características. Además, fue posible conocer que las IAs más utilizadas eran Chat GPT y Gemini, siendo estas del ecosistema populares a nivel mundial, pero también fue posible conocer nuevas como Deepseek, versión China similar a Chat GPT, Freepik, especializada en la generación de contenido visual, y herramientas que trabajan en conjunto con IA como Zappier y N8N, mostrando cuan variado es el ecosistema de IAs disponibles a utilizar, existiendo finalmente múltiples caminos con los que lograr llegar a formar parte de la nueva tecnología. De igual manera, el hecho de que muchos de los entrevistados utilicen IAs pagadas da cuenta de cuan provechoso puede llegar a ser, pero también que depende de la cantidad de trabajo o la diversa gama de actividades que desarrolles dentro del mismo, generando mayor o menor necesidad de apoyarse en una IA.

Las funciones en que utilizaban IA los entrevistados fue revelador. En primera instancia contar con que todos ellos lo utilizaban para la búsqueda de información, posiciona a la IA como el nuevo buscador universal en internet, poniéndose a competir directamente con Google. Pero, sobre todo, conocer las diferentes funciones permite generar un glosario de posibilidades para el resto de los trabajadores, al poder conocerse en cuantas actividades es posibles aplicar la IA. Dentro de ellas surgieron algunas interesantes, como la creación de dinámicas creativas para profesores y la posibilidad de crear evaluaciones e indicadores que permitan medir de mejor manera el desempeño de trabajadores de una empresa, ambas posibilidades demostrando la posibilidad de expandir o trascender de las dinámicas rutinarias realizadas por tantos trabajadores a lo largo del tiempo, saliendo de la repetitividad y generando nuevos estímulos que podrían impulsar la creatividad de quienes finalmente sean los usuarios de dichas dinámicas.

Además, gracias a la función de coach para entrevistas que fue registrada en una de las entrevistas, es posible concluir como la IA puede transformarse en un acompañante en diferentes aspectos, eliminando la necesidad de requerir orientaciones externas que puedan conllevar un gasto de tiempo y recursos, y volviéndose accesible desde el bolsillo o con tan solo un clic una infinidad de sugerencias y consejos, orientación o apoyo en distintas áreas (Sujeto VS, Socióloga).

Los cambios que la IA produjo en los entrevistados, también se vuelven un dato sumamente interesante de analizar, ya que, al saber, por ejemplo, que es posible suplir un determinado cargo, o poder desarrollar dos o más trabajos en Chile, se hace posible conectarse con los debates evidenciados en los medios de comunicación con respecto a la disminución de la jornada laboral a 40 horas, y el aumento de la remuneración mínima que obtienen los trabajadores. La conclusión más clara derivada de lo anterior, es que con el apoyo de la IA es posible realizar tareas con la misma productividad, en un lapso mucho menor, sin la necesidad evidente de bajar los sueldos como resultado de aquello. Sin embargo, dentro de las mismas entrevistas, se encontró que en la mayoría de los casos, el ahorro de tiempo no conllevaba la liberación de este para uso personal, más bien se veía necesaria una reinversión del mismo en las tareas que, según los entrevistados, seguían apareciendo sin cesar, por lo que el panorama se vuelve más bien, uno en el que el trabajador, gracias a la IA, se vuelve más eficiente y es capaz de suplir la demanda de trabajo, sin contar con un beneficio aparente, más allá de una buena imagen profesional reflejada hacia las jefaturas respectivas. En dicho sentido, se crea un debate en base a si finalmente los trabajos en Chile cuentan con una carga excesiva para cada trabajador, y que tal vez sigue siendo necesario contar con mayor

cantidad de personal en el trabajo. De igual manera, se genera el cuestionamiento de que el poder desarrollar dos trabajos gracias a la IA, no se vuelve un beneficio en sí, ya que tan solo se busca contar con una mejor situación económica, debido a que con solo 1 trabajo en Chile no se vuelve posible esto.

Otro cambio relacionado con lo anterior es que, si bien en muchos casos la carga laboral no disminuye, la percepción de estrés dentro del trabajo disminuyó en casi todos los entrevistados, esto puede ser producto de que la IA se vuelve un soporte en el cual apoyarse de manera constante, y les entrega seguridad en las tareas a desarrollar, volviéndose incluso en algunos casos, como una segunda opinión que complementa y perfecciona su rendimiento dentro del trabajo.

También, es interesante como en las entrevistas fue posible observar como la nueva tecnología está influenciando la perspectiva que los trabajadores tienen de sus propios puestos de trabajo, teniendo en algunos casos, el pensamiento de cambiar de rubro ya sea como resultado de haber podido conocer gracias a la IA una nueva área, o como necesidad inminente producida por como la IA está absorbiendo ciertas funciones en el sector actual.

Finalmente, se vuelve imprescindible analizar los cambios negativos relatados por los entrevistados, enfocando las conclusiones en el único individuo que declaro percibirlos, y dando como resultado que existen muchos trabajos cuyo correcto funcionamiento dependen de un número limitado de tareas, por lo que en este caso, el uso de la IA debe ir acompañado de una consciencia activa y una actitud crítica en relación a su aplicación , buscando no depender de ella, recalcándose la necesidad de ejecutar las tareas por sí mismo, ya que de lo contrario, podrían producirse alteraciones como las encontradas en

las entrevistas, siendo la sensación de reemplazo y el deterioro de habilidades blandas parte de estas.

De los resultados obtenidos en la entrevista con relación a las percepciones a futuro de los trabajadores, es inferir que los trabajadores en Chile destacan el factor humano como algo primordial en el trabajo, viendo a la IA como una tecnología capaz de automatizar y mejorar los procesos en el trabajo, pero carente de desarrollar pensamiento crítico, empatía, y la capacidad de tomar decisiones acertadas en determinados contextos. Ahora bien, y si llegara el caso de que esto último sucediera, los trabajadores no se encuentran pensando activamente dicha situación, por lo que aún se genera la incógnita de que pasaría si la IA logra asemejar de mejor manera el cerebro humano, y como esto impactaría en los propios trabajadores.

Finalmente, de las brechas o falencias descritas en las entrevistas se puede establecer la posible existencia de un desconocimiento de cómo utilizar de manera completa la IA, ya que si bien, muchos de ellos recomiendan a los nuevos usuarios instruirse lo más posible en el uso de la IA, muchos de los errores que ellos mismos detectan tienen relación con la creación de un incorrecto prompt que le diga a la IA que hacer, dejando en claro que aún es necesario incluso para algunos usuarios actuales de la IA seguir investigando y aprendiendo su uso.

Actualmente, no existen normas ni una legislación que tipifique el uso de la IA en el trabajo en Chile, por lo que su uso depende exclusivamente de la iniciativa de cada trabajador y empresa para incluir esta tecnología como una herramienta de apoyo en el trabajo. La IA ha demostrado tener un potencial amplio para involucrarse en muchas de las labores que actualmente se realizan en la sociedad, por lo que promover la

capacitación individual y colectiva en las empresas se detecta como una necesidad crucial, para hacer de la fuerza laboral chilena una que vaya en paralelo al desarrollo tecnológico y los avances en dicha materia a nivel internacional. Se evidenció la presencia clara de la IA entre los trabajadores en Chile, por lo que transformarla en una real ventaja que beneficie y haga crecer a los profesionales y trabajadores, y también a las empresas existentes, queda a responsabilidad de cada uno de ellos, ya que, en el presente trabajo, fue posible apreciar con mayor claridad los beneficios y cambios que puede traer para todos el ámbito laboral. Finalmente, el futuro es de quien decide tomarlo, y este trabajo buscar ser un aporte tanto para trabajadores que desconocen el potencial de esta nueva tecnología, como para empresas que no han mostrado interés en intervenir en dicha materia dentro de sus dependencias, motivando al cambio o potenciando el desarrollo laboral en Chile, de manera directa y desde la perspectiva de los propios trabajadores.

Referencias

Al Naqbi, H., Bahroun, Z., & Ahmed, V. (2024). *Enhancing Work Productivity through Generative Artificial Intelligence: A Comprehensive Literature Review*. Sustainability, 16(3), Article 3. https://doi.org/10.3390/su16031166

Araya Paz, C. (2020). *Desafíos legales de la inteligencia artificial en Chile*. Revista chilena de derecho y tecnología, 9(2), 257-290. https://doi.org/10.5354/0719-2584.2020.54489

Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2021). *Artificial intelligence and human workers interaction at team level: A conceptual assessment of the*

challenges and potential HRM strategies. International Journal of Manpower, 43(1), 75-88. https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023*). The Evolution of Work from Home*. Journal of Economic Perspectives, 37(4), 23-49. https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Work from Home*. Journal of Economic Perspectives, 37(4), 23-49. https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, (2014, noviembre 27). *Reducción de la jornada laboral a 40 horas semanales*. https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/reduccion-de-la-jornada-laboral-a-40-horas-semanales

Carbajal Panduro, J. G. (2023). *La segunda revolución industrial*. https://hdl.handle.net/20.500.14414/20563

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003*). La encuesta como técnica de investigación*. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención Primaria, 31(8), 527-538.

Cataño Ramírez, S. L., & Gómez Rúa, N. E. (2014*). El concepto de Teletrabajo: Aspectos para la Seguridad y Salud en el Empleo*. Revista CES Salud Pública, 5(1), 82-91.

CENIA. (2024, diciembre). *Inteligencia Artificial Generativa: Oportunidades para el Futuro del Trabajo en Chile*. https://futurodeltrabajo.cenia.cl/

Chaves Palacios, J. (2004*). Desarrollo tecnológico en la Primera Revolución Industrial*. https://dehesa.unex.es:8443/handle/10662/10305

Corredera, J. R. C. (2023). *Inteligencia artificial generativa*.

Corvalán, J. G. (2019). *El impacto de la Inteligencia Artificial en el trabajo*. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, 10(1), 35-51.

Costa, D. L. (2000). *El salario y la duración de la jornada laboral: De la década de 1890 a 1991*. Revista de Economía Laboral, 18(1), 156–181.

Direción del Trabajo. (2004). *Nueva Jornada Laboral (Reducción de 48 a 45 horas semanales)*. https://www.dt.gob.cl/portal/1627/w3-article-72784.html

Dorado-Díaz, P. I., Sampedro-Gómez, J., Vicente-Palacios, V., & Sánchez, P. L. (2019). *Aplicaciones de la inteligencia artificial en cardiología: El futuro ya está aquí*. Revista Española de Cardiología, 72(12), 1065-1075. https://doi.org/10.1016/j.recesp.2019.05.016

Espuny Tomás, M. J. (2004). *La jornada laboral: Perspectiva histórica y valoración jurídica* | TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales. https://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/149

Fombuena, M. V. (2021). *EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO*. e-Revista Internacional de la Protección Social, 6(1), Article 1. https://doi.org/10.12795/e-RIPS.2021.i01.18

Férez-Vergara, J. L., Ponce-Rosado, V. H., & Vergara-Ronquillo, C. J. (2024). *Productividad y rendimiento: Evaluando el efecto multiplicador de la Inteligencia Artificial en la economía*. Yachana Revista Científica, 13(2), Article 2. https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n2.2024.927

Gasca & Machuca. (2019, octubre). *Era de la Cuarta Revolución Industrial*—ProQuest. https://www.proquest.com/openview/e47ef087df48dd5352e0f7d372eeea9a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393

Gayubas, A. (2024, octubre 24). *Tercera Revolución Industrial—Qué es, innovaciones y más*. https://concepto.de/. https://concepto.de/tercera-revolucion-industrial/

Giuntella, O., König, J., & Stella, L. (2023). *Artificial Intelligence and Workers' Well-Being (Working Paper No. 16485).* IZA Discussion Papers. https://www.econstor.eu/handle/10419/282612

Greg Guest. (2006). (PDF) *How Many Interviews Are Enough? ResearchGate*. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

IFR. (2018). *IFR Robots and The Workplace of The Future Positioning Paper | PDF | Automation | Robot*. https://es.scribd.com/document/468702851/IFR-Robots-and-the-Workplace-of-the-Future-Positioning-Paper

Irwan, D., Ali, M., Ahmed, A. N., Jacky, G., Nurhakim, A., Ping Han, M. C., AlDahoul, N., & El-Shafie, A. (2023). *Predicting Water Quality with Artificial Intelligence: A Review of Methods and Applications. Archives of Computational Methods in Engineering*, 30, 4633–4652.

Landes, D. S., & Antolín Fargas, F. (1979*). Progreso tecnológico y Revolución industrial. Tecnos*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=67502&utm_source=chatgpt.com

Lencina, G., & Bautista, J. (2019). *El Trabajo en la era de la Tercera Revolución Industrial*.

Leyton, J. D., Rodríguez, M. del P., & Correa, J. S. (2014). *Efectos laborales vinculados al uso de técnicas de inteligencia artificial.* Universidad & Empresa, 16(26), 211-249.

López, J. L. (2019). *Antecedentes históricos del Derecho del trabajo*.

Martínez Sánchez, R. (2012). *El teletrabajo como tendencia del mercado laboral*. https://reunir.unir.net/handle/123456789/5970

Maurizio, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*.

Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). *The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills: Upskilling and Reskilling in Organisations*. https://doi.org/10.28945/5078

Nandini Prasad, K. S., Sudhanva, S., Tarun, T. N., Yuvraaj, Y., & Vishal, D. A. (2023*). Conversational Chatbot Builder—Smarter Virtual Assistance with Domain Specific AI*. In Proceedings of the 2023 4th International Conference for Emerging Technology (INCET 2023), Belgaum, India, 26–28 May.

Navarrete, J. (2017). *Efectos de la Cuarta Revolución Industrial en el Derecho*. Revista de la Facultad de Jurisprudencia, (2), 79-98. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=600263744004

Orellana, N. E., Roa, V. R., & Deocares, B. E. (2024). *Consideraciones sobre la reducción de la jornada laboral de 40 horas para la conciliación familia-trabajo en Chile*. Revista Vía Iuris, 36, Article 36. https://doi.org/10.37511/viaiuris.n36a5

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. https://www.oitcinterfor.org/node/8194

Parratt-Fernández, S., Mayoral-Sánchez, J., & Mera-Fernández, M. (2021). *Aplicación de la inteligencia artificial al periodismo: Análisis de la producción académica*. El Profesional de la información, e300317. https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.17

Penalva, A. S. (2021*). Inteligencia artificial y Derecho del Trabajo*. IUS ET SCIENTIA, 7(2), Article 2. https://doi.org/10.12795/IETSCIENTIA.2021.i02.03

Pinto Sarmiento, Y. (2021). *Teletrabajo como nuevo paradigma laboral. Algunos aspectos críticos de su regulación en Chile en relación a la seguridad de los trabajadores*. Revista de derecho (Valparaíso), 57, 31-66. https://doi.org/10.4151/s0718-68512021000-1355

Pérez, T. (2024). *The working times they are a-changing: Trends in six EU countries* (1992-2022).

Randstad. (2024, octubre 10*). Solo el 15% de los trabajadores utiliza la IA de forma regular* | Randstad Chile. https://www.randstad.cl/mercado-laboral/gestion-de-personas/solo-el-15-de-los-trabajadores-utiliza-la-ia-de-forma-regular/

Ratajczak, J., Siegele, D., & Niederwieser, E. (2023*). Maximizing Energy Efficiency and Daylight Performance in Office Buildings in BIM through RBFOpt Model-Based Optimization: The GENIUS Project*. Buildings, 13(7), Article 7. https://doi.org/10.3390/buildings13071790

Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española (23.ª ed.)*. https://dle.rae.es

Rouhiainen, L. (2018). I*nteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro (Sexta edición)*. Alienta Editorial.

Saltos, J. E. R., Bloisse, S. Y. T., Yavar, H. L., & Piguave, W. G. V. (2024). *Inteligencia Artificial. La nueva transformación de la administración empresarial*. RECIAMUC, 8(1), Article 1. https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.759-767

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). *Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8

Schwab, K. (2020). *La Cuarta Revolución industrial*. Futuro Hoy, 1(1), 06-10. https://doi.org/10.52749/fh.v1i1.1

Sebastian, D., & Nugraha, K. A. (2021). *Academic Customer Service Chatbot Development using TelegramBot API*. In Proceedings of the 2021 2nd International Conference on Innovative and Creative Information Technology (ICITech 2021), Salatiga, Indonesia, 23–25 September (pp. 221–225).

Thayer, W. (1994). *Orígenes, evolución y perspectivas del derecho laboral chileno*. Estudios Públicos, 54. https://www.estudiospublicos.cl/index.php/cep/article/view/1266

Ubillús Bracamonte, R. E. (2019, diciembre 20). *Convenio sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (núm. 1)* | Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/734

Varnavsky, A. N. (2022). *Chatbot to Increase the Effectiveness of the «flipped Classroom» Technology*. In Proceedings of the 2022 2nd International Conference

on Technology Enhanced Learning in Higher Education (TELE 2022), Lipetsk, Russia, 26–27 May (pp. 289–293).

Villasmil Prieto, H. (2016, junio). *Pasado y presente del derecho laboral latinoamericano y las vicisitudes de la relación de trabajo (segunda parte)*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46702016000100008&script=sci_arttext

Villasmil Prieto, H. (2016, junio). *Pasado y presente del derecho laboral latinoamericano y las vicisitudes de la relación de trabajo (segunda parte)*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46702016000100008&script=sci_arttext

Vélez Vélez, A., Marín Barrera, J., Monsalve Echavarría, J. D., Trejos Pérez, E., & Duque Bedoya, J. (2023). *Uso de la inteligencia artificial para la optimización de los procesos financieros y contables*. https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/4470

Walkowiak, E. (2023). *Task-interdependencies between Generative AI and Workers. Economics Letters, 231*, 111315. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111315

Wang, Y., & Vinogradov, A. (2023*). Improving the Performance of Convolutional GAN Using History-State Ensemble for Unsupervised Early Fault Detection with Acoustic Emission Signals*. Applied Sciences, 13, 3136.

Zhang, J., Liu, N., & Wang, S. (2021). *Generative design and performance optimization of residential buildings based on parametric algorithm.* Energy and Buildings, 244, 111033.

Zhou, Q., Li, B., Han, L., & Jou, M. (2023). *Talking to a bot or a wall? How chatbots vs. human agents affect anticipated communication quality*. Computers in Human Behavior, 143, 107674.

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

El docente como agente de cambio en la integración de la inteligencia artificial para la formación del Contador Público

Enfoque temático-analítico: ET6 Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica

Categoría: Reflexión teórica

María Luisa Flores Ramírez
Orcid: 0009-0005-1771-3298, mexicana, 5520954671
mfloresr@ipn.mx, Instituto Politécnico Nacional. ESCA Tepepan
Sandra Hernández Tenorio
Orcid: 0000-0001-7743-4913, mexicana, 5540049216
shernandezt@ipn.mx, Instituto Politécnico Nacional. ESCA Tepepan
Rosalía Méndez Reza
Orcid: 0009-0008-1008-9631, mexicana, 5525033254
rmendezr@ipn.mx, Instituto Politécnico Nacional. ESCA Tepepan

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

El docente como agente de cambio en la integración de la inteligencia artificial para la formación del Contador Público.

Resumen

El La irrupción de la inteligencia artificial (IA) está cambiando la manera en que las organizaciones generan conocimiento, toman decisiones y desarrollan innovación. Estas transformaciones también impactan a la educación superior, particularmente en la formación de profesionales que deberán desempeñarse en entornos caracterizados por la automatización inteligente, el análisis de datos y las nuevas formas del trabajo. En este contexto, la presente ponencia desarrolla una reflexión teórica sobre el papel del docente universitario como agente de cambio en la integración de la inteligencia artificial al proceso de enseñanza-aprendizaje. A partir de una experiencia docente desarrollada con estudiantes de la carrera de Contador Público que se imparte en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan, del Instituto Politécnico Nacional, se analiza cómo la incorporación de herramientas de IA modifica las prácticas de planeación, mediación pedagógica, evaluación y retroalimentación, favoreciendo el desarrollo de competencias profesionales acordes con la economía del conocimiento. La reflexión se sustenta en una revisión integradora de la literatura especializada, con énfasis en las aportaciones de Melissa Bond sobre alfabetización en inteligencia artificial, el enfoque de *Teacher-Centred Artificial Intelligence* de Mutlu Cukurova y el Marco de Competencias en IA para Docentes de la UNESCO. Como contribución teórica se propone el **Modelo Conceptual del Docente como Agente de Cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial (DAC-IA)**, el cual explica cómo el liderazgo pedagógico del docente constituye el elemento que articula la innovación tecnológica, transformación educativa y desarrollo de competencias profesionales para las nuevas formas del trabajo.

Palabras clave: Inteligencia artificial; cambio; liderazgo pedagógico; educación superior, economía del conocimiento.

El docente como agente de cambio en la integración de la inteligencia artificial para la formación del Contador Público.

Introducción

La acelerada evolución de la inteligencia artificial representa uno de los fenómenos de mayor impacto para las organizaciones contemporáneas. Su capacidad para automatizar procesos, analizar grandes volúmenes de información y apoyar la toma de decisiones está transformando la estructura del trabajo, los modelos de negocio y la manera en que las instituciones generan conocimiento e innovación. Como consecuencia, las universidades enfrentan el desafío de preparar profesionales capaces de desenvolverse en escenarios donde la colaboración entre inteligencia humana e inteligencia artificial constituyen una condición cotidiana para el ejercicio profesional.

En este contexto, la educación superior se encuentra ante un proceso de transformación que trasciende la incorporación de nuevas tecnologías al aula. La inteligencia artificial cuestiona modelos tradicionales de enseñanza basados en la transmisión de información y obliga a replantear el papel del docente como diseñador de experiencias de aprendizaje, mediador del conocimiento y líder de procesos de innovación educativa. Así, el desafío principal ya no consiste únicamente en utilizar herramientas digitales, sino en transformar las prácticas pedagógicas para responder a las nuevas exigencias de la economía del conocimiento.

La formación del Contador Público ilustra claramente esta necesidad. Durante décadas, el ejercicio profesional estuvo asociado principalmente con el registro, procesamiento y control de información financiera. Sin embargo, la automatización de numerosos

procesos contables y el desarrollo de sistemas inteligentes han desplazado el valor profesional hacia competencias relacionadas con el análisis estratégico, la interpretación de datos, el juicio profesional, la ética, la gestión del riesgo y la toma de decisiones organizacionales. En consecuencia, la universidad debe promover experiencias formativas que permitan a los estudiantes desarrollar estas capacidades mediante metodologías activas, pensamiento crítico y un uso estratégico de la inteligencia artificial.

Diversos estudios coinciden en señalar que el éxito de la incorporación de la IA en la educación depende, fundamentalmente, del papel desempeñado por el docente. Melissa Bond (2025) sostiene que la alfabetización en inteligencia artificial del docente constituye un requisito para integrar estas tecnologías de manera crítica, ética y pedagógicamente pertinente. Por su parte, Mutlu Cukurova (2024) propone el enfoque de *Teacher-Centred Artificial Intelligence*, destacando que la IA debe fortalecer —y no sustituir— el juicio profesional del docente en la toma de decisiones pedagógicas. De forma complementaria, la UNESCO (2024) enfatiza que el desarrollo de competencias docentes resulta indispensable para garantizar una incorporación responsable de la IA, centrada en los derechos humanos, la inclusión y la calidad educativa.

Estas aportaciones permiten identificar un punto de convergencia: la inteligencia artificial, por sí sola, no transforma la educación. Lo que realmente se transforma es el modo en que el docente planifica, acompaña, evalúa y orienta el aprendizaje. En otras palabras, la IA modifica las condiciones del ejercicio profesional docente, mientras que la transformación educativa depende de la capacidad del profesorado para ejercer un liderazgo pedagógico que convierta las posibilidades tecnológicas en oportunidades reales de aprendizaje. Desde esta perspectiva, la presente ponencia propone

comprender al docente como agente de cambio, responsable de articular la innovación tecnológica con la formación de competencias profesionales. Esta propuesta trasciende la visión instrumental de la IA y la sitúa como el mecanismo que permite estimular, acelerar o impulsar procesos de innovación educativa y transformación organizacional en la educación superior.

El análisis se sustenta en una reflexión derivada de la experiencia desarrollada con estudiantes de la carrera de contador público que se imparte en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan, del Instituto Politécnico Nacional. Dicha experiencia constituye el punto de partida para analizar cómo la integración de la IA favoreció la transformación de la práctica docente, particularmente en la planeación didáctica, la evaluación del aprendizaje y el acompañamiento académico.

El propósito en esta investigación es desarrollar una reflexión teórica sobre el docente como agente de cambio en la integración de la inteligencia artificial y analizar las implicaciones en la formación del Contador Público frente a las nuevas formas del trabajo y la economía del conocimiento. Como aportación conceptual, se propone el Modelo Conceptual del Docente como Agente de Cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial (DAC-IA), concebido como una propuesta teórica que integra la literatura especializada y la reflexión derivada de la práctica docente.

Inteligencia artificial y la transformación de la sociedad del conocimiento

La inteligencia artificial (IA) constituye uno de los principales motores de la transformación digital contemporánea al modificar la manera en que las organizaciones producen, administran y utilizan el conocimiento. Su impacto trasciende el ámbito

tecnológico y alcanza dimensiones económicas, sociales, organizacionales y educativas, generando nuevas formas de interacción entre las personas, la información y los procesos de toma de decisiones. Así la incorporación acelerada de la IA está modificando la naturaleza del trabajo en prácticamente todos los sectores productivos. Diversos organismos internacionales coinciden en señalar que las tareas repetitivas y de carácter operativo tienden a ser automatizadas, mientras que adquieren mayor valor aquellas actividades que requieren razonamiento complejo, creatividad, juicio profesional, colaboración interdisciplinaria y capacidad para resolver problemas en contextos de incertidumbre. En consecuencia, las organizaciones demandan profesionistas con competencias que trascienden el dominio técnico y privilegian el aprendizaje permanente, la adaptabilidad y la innovación.

La transición hacia una economía basada en el conocimiento implica que el valor de las organizaciones ya no depende exclusivamente de los recursos materiales, sino de su capacidad para aprender, innovar y gestionar información estratégica. En este escenario, la IA amplía significativamente las posibilidades de análisis y procesamiento de datos; sin embargo, la interpretación, contextualización y aplicación ética de dicho conocimiento continúan siendo responsabilidades esencialmente humanas.

Así, las instituciones de educación superior enfrentan el reto de preparar profesionales capaces de desenvolverse en contextos caracterizados por la incertidumbre, la innovación permanente y la colaboración con sistemas inteligentes. Este desafío requiere revisar no solo los contenidos curriculares, sino también las formas de enseñar, aprender y evaluar. De este modo, la Contaduría Pública experimenta una transformación significativa, es decir, la automatización de registros contables, la incorporación de

sistemas inteligentes para el análisis financiero, la detección de riesgos y el procesamiento masivo de información modifican el perfil profesional tradicional del contador. Ahora bien, las actividades rutinarias pierden protagonismo frente a funciones relacionadas con la interpretación estratégica de la información, la consultoría, la gestión del riesgo, la transparencia, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones fundamentadas.

En este orden de ideas se plantea como un desafío para las instituciones de educación superior: formar profesionales capaces de interactuar críticamente con tecnologías inteligentes sin perder la capacidad de análisis, el criterio ético y el juicio profesional que distinguen el ejercicio de la disciplina. Por tanto, la formación universitaria debe orientarse hacia el desarrollo de competencias que permitan integrar el conocimiento disciplinar con habilidades analíticas, digitales y humanas.

El cambio transformacional en la educación superior.

El concepto de cambio transformacional hace referencia a procesos de modificación profunda que alteran la cultura, las prácticas, las estructuras y las formas de actuación de una organización. A diferencia del cambio incremental, orientado a mejorar procedimientos existentes, el cambio transformacional implica una redefinición de los supuestos que sustentan la acción institucional y la construcción de nuevas capacidades para responder a contextos emergentes. En la educación superior, la inteligencia artificial constituye uno de los factores que impulsan este tipo de transformación. Su incorporación no puede reducirse a la adquisición de plataformas tecnológicas o al uso

de herramientas digitales en el aula. Supone revisar los fundamentos de la enseñanza, la evaluación, la mediación pedagógica y la generación de conocimiento.

La universidad deja de ser un espacio dedicado exclusivamente a la transmisión de contenidos para convertirse en un entorno donde el aprendizaje se construye mediante la interacción entre estudiantes, docentes, conocimiento disciplinar y tecnologías inteligentes. Este proceso exige una transformación cultural que favorezca la innovación, el aprendizaje organizacional y la actualización permanente del profesorado.

Desde esta perspectiva, la transformación educativa depende menos de la disponibilidad tecnológica que de la capacidad institucional para desarrollar liderazgos académicos capaces de orientar el cambio y construir nuevas formas de enseñar y aprender.

Inteligencia artificial centrada en el docente aportaciones de Mutlu Cukurova.

Una de las contribuciones más relevantes al debate contemporáneo sobre inteligencia artificial y educación es el enfoque Teacher-Centred Artificial Intelligence, desarrollado por Mutlu Cukurova. Este planteamiento representa un cambio de paradigma respecto de las primeras aproximaciones tecno céntricas, al situar al docente como el principal responsable de interpretar y utilizar pedagógicamente la información generada por sistemas inteligentes. La IA amplía las posibilidades de análisis, personalización y seguimiento del aprendizaje; sin embargo, no sustituye el juicio profesional del profesorado. Las decisiones relacionadas con la selección de estrategias didácticas, la valoración del aprendizaje, la retroalimentación y la formación ética continúan siendo funciones eminentemente humanas.

El enfoque de Cukurova enfatiza que la incorporación responsable de la IA requiere fortalecer la autonomía profesional del docente. La tecnología proporciona evidencias, pero corresponde al profesor contextualizarlas, interpretarlas y convertirlas en acciones educativas pertinentes. De esta forma, el docente deja de ser un usuario pasivo de herramientas digitales para asumir un papel de liderazgo pedagógico basado en el conocimiento disciplinar y la reflexión crítica.

Este planteamiento resulta pertinente para la formación del Contador Público, ya que la profesión demanda decisiones sustentadas en evidencia, interpretación normativa y responsabilidad ética, competencias que no pueden delegarse completamente a sistemas automatizados.

Por su parte Melissa Bond refiere aportaciones de Inteligencia artificial, alfabetización docente y desarrollo profesional. Las investigaciones de Melissa Bond han contribuido significativamente a comprender que la integración efectiva de la inteligencia artificial depende del desarrollo profesional del profesorado. Su propuesta de AI Literacy amplía el concepto tradicional de competencia digital al incorporar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para comprender el funcionamiento de la IA, evaluar críticamente sus posibilidades y limitaciones e integrarla de manera ética y pedagógicamente fundamentada.

En este contexto, la alfabetización en inteligencia artificial no consiste únicamente en aprender a utilizar plataformas tecnológicas. Implica desarrollar capacidades para seleccionar herramientas pertinentes, valorar la calidad de la información generada por sistemas inteligentes, proteger los datos personales, identificar sesgos algorítmicos y diseñar experiencias de aprendizaje orientadas al desarrollo del pensamiento crítico.

Desde esta perspectiva, el desarrollo profesional docente adquiere un carácter permanente. La rapidez con la que evolucionan las tecnologías inteligentes exige procesos continuos de actualización y reflexión sobre la práctica educativa. La formación del profesorado deja de centrarse exclusivamente en contenidos disciplinarios para incorporar competencias relacionadas con la innovación pedagógica, la ética digital, la gestión del conocimiento y el liderazgo educativo.

Estas aportaciones permiten comprender que la inteligencia artificial representa una oportunidad para fortalecer la práctica docente siempre que el profesorado desarrolle capacidades para integrar críticamente dichas tecnologías al proceso de enseñanza-aprendizaje.

La revisión de la literatura evidencia un amplio consenso respecto a que la inteligencia artificial no constituye un sustituto del docente, sino un recurso que puede potenciar su práctica profesional cuando se integra desde una perspectiva pedagógica, ética y estratégica.

Los planteamientos de Melissa Bond destacan la importancia de la alfabetización en inteligencia artificial y del desarrollo profesional continuo; Mutlu Cukurova enfatiza la centralidad del juicio pedagógico docente; la UNESCO subraya la necesidad de preservar principios éticos, de inclusión y de supervisión humana; mientras que Rose Luckin, Wayne Holmes y Julio Cabero-Almenara coinciden en que la innovación educativa depende del fortalecimiento de las capacidades del profesorado y no exclusivamente del avance tecnológico.

No obstante, la revisión también permite identificar un espacio de oportunidad. La literatura analiza competencias, alfabetización digital, innovación educativa y liderazgo pedagógico como dimensiones relacionadas, pero pocas investigaciones las integran en un modelo que explique el papel del docente como actor estratégico de la transformación institucional.

A partir de estos argumentos se propone el Modelo Conceptual del Docente como Agente de Cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial (DAC-IA). Esta propuesta sostiene que la IA actúa como un catalizador de la innovación, mientras que el docente constituye el agente que moviliza la transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico, la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias profesionales.

Es así que el desempeño docente deja de entenderse únicamente como una función académica para convertirse en una capacidad transformacional que genera valor para la universidad, fortalece la formación de los estudiantes y contribuye a responder a las exigencias de la economía del conocimiento y de las nuevas formas del trabajo.

Reflexión sobre la experiencia docente y discusión para la transformación educativa.

La experiencia desarrollada con estudiantes de la carrera en Contaduría Pública en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional, permitió analizar la incorporación de herramientas de inteligencia artificial en el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos académicos. Más que evaluar el desempeño de una tecnología específica, la experiencia se orientó a comprender cómo

la integración de la IA modificó las decisiones pedagógicas del docente y favoreció nuevas formas de acompañamiento del aprendizaje.

Desde esta perspectiva, la experiencia no constituye un estudio de caso en sentido estricto, sino un referente para la reflexión teórica sobre el cambio del desempeño docente frente a las exigencias de la economía del conocimiento. En concordancia con Cukurova (2024), el interés principal no radica en las capacidades técnicas de la inteligencia artificial, sino en la manera en que el profesorado interpreta las evidencias generadas por estas herramientas y las convierte en decisiones pedagógicas contextualizadas. Esta visión coincide con el enfoque de Teacher-Centred Artificial Intelligence, que reconoce al docente como el principal responsable de orientar el proceso educativo mediante su juicio profesional (Cukurova, 2024).

Durante el acompañamiento de los proyectos académicos se observó que la incorporación de herramientas de IA modificó la planeación didáctica, la organización de las actividades, la retroalimentación y la evaluación del aprendizaje. Sin embargo, el cambio más relevante no fue tecnológico, sino pedagógico: el docente asumió un papel más activo como mediador del aprendizaje, diseñador de experiencias y facilitador del pensamiento crítico. Esta transformación coincide con los planteamientos de Bond et al. (2024), quienes sostienen que la integración efectiva de la IA depende del desarrollo de competencias docentes para interpretar críticamente la información, diseñar estrategias de aprendizaje pertinentes y promover una alfabetización en inteligencia artificial (*AI Literacy*).

La experiencia permitió reconocer que la inteligencia artificial no sustituye la función docente, sino que redefine las condiciones bajo las cuales esta se ejerce. La tecnología

amplía las posibilidades de acceso a la información y de análisis de datos; sin embargo, corresponde al profesor orientar la construcción del conocimiento, valorar la pertinencia de las respuestas generadas por la IA y promover el desarrollo del juicio crítico y la ética profesional (UNESCO, 2024; Holmes et al., 2022).

Discusión: del docente usuario de IA al docente como agente de cambio transformacional

La revisión de la literatura y la reflexión sobre la experiencia desarrollada permiten identificar una evolución conceptual en la comprensión del papel del profesorado frente a la inteligencia artificial. En este trabajo, es posible observar que las investigaciones sobre tecnologías digitales en educación se han concentraron en el dominio instrumental de las herramientas y en el desarrollo de competencias digitales.

Posteriormente, el debate se desplazó hacia la alfabetización en inteligencia artificial y la necesidad de formar docentes capaces de comprender las implicaciones éticas, pedagógicas y sociales derivadas del uso de sistemas inteligentes (Bond et al., 2024; UNESCO, 2024).

Más recientemente, el enfoque de Teacher-Centred Artificial Intelligence propuesto por Cukurova (2024) representa un cambio significativo al colocar el juicio profesional docente en el centro de la toma de decisiones pedagógicas. Desde este planteamiento, la IA no reemplaza al profesor, sino que fortalece su capacidad para analizar evidencias, personalizar la enseñanza y orientar el aprendizaje.

Este trabajo propone avanzar un paso más en esta evolución conceptual. A partir de la integración de la literatura especializada y de la reflexión sobre la práctica docente, se

percibe que el profesor universitario debe comprenderse como un Agente de Cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial. Este planteamiento reconoce que la verdadera innovación educativa no depende de la disponibilidad tecnológica, sino de la capacidad del docente para transformar pedagógicamente las posibilidades que ofrece la IA y convertirlas en experiencias de aprendizaje con sentido formativo. Esta propuesta coincide con los principios del liderazgo pedagógico transformacional, en los cuales el cambio institucional se genera mediante la movilización de capacidades, la construcción compartida de conocimiento y la innovación permanente. En este sentido, la inteligencia artificial constituye un recurso estratégico; sin embargo, el liderazgo docente continúa siendo el elemento articulador entre la tecnología, el aprendizaje y la formación profesional.

Propuesta del Modelo Conceptual del Docente como Agente de Cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial (DAC-IA)

Como resultado de la revisión integradora de la literatura y del análisis reflexivo de la experiencia docente, se propone el Modelo Conceptual del Docente como Agente de Cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial (DAC-IA).

El modelo sostiene que la inteligencia artificial actúa como un catalizador del cambio educativo, mientras que el docente constituye el agente que moviliza la transformación mediante procesos de liderazgo pedagógico, gestión del conocimiento y toma de decisiones fundamentadas en evidencia (Bond et al., 2025; Cukurova, 2024; UNESCO, 2024).

Tabla 1

Dimensiones del Modelo Conceptual DAC-IA

Dimensión	***Descripción***	***Referente teórico***
Pedagogica	Rediseño de experiencias de aprendizaje mediadas por IA	Cukurova (2024)
Cognitiva	Desarrollo del pensamiento crítico y del juicio profesional	Luckin (2018); Holmes et al. (2022)
Tecnológica	Integración ética y estratégica de herramientas de IA	Bond et al. (2025); UNESCO (2024)
Professional	Desarrollo continuo del profesorado y AI Literacy	Bond et al. (2025); UNESCO (2024)
Organizacional	Liderazgo pedagógico, innovación y gestión del conocimiento	Cabero-Almenara y Llorente-Cejudo (2024)

Fuente: Elaboración propia a partir de Cukurova (2024), Bond et al. (2024), Luckin (2018); Holmes et al. (2022) y Cabero-Almenara y Llorente-Cejudo (2024).



Figura 1 Evolución del rol docente en la integración de la inteligencia artificial.
Fuente: Elaboración propia con base en Bond et al. (2025, Cukurova (2024) y UNESCO (2024).

La Capacidad Transformacional Docente (CTD): una propuesta integradora

Con base en el modelo DACT-IA, esta ponencia introduce el concepto de Capacidad Transformacional Docente (CTD), entendida como la capacidad del profesorado para liderar procesos de innovación pedagógica mediante la integración crítica, ética y estratégica de la inteligencia artificial, favoreciendo la construcción de conocimiento, el desarrollo de competencias profesionales y la generación de valor para la institución educativa.

La CTD representa una capacidad organizacional, ya que no depende exclusivamente de las habilidades individuales del docente, sino de la interacción entre el liderazgo

pedagógico, el desarrollo profesional continuo, la cultura institucional y el uso responsable de la inteligencia artificial. Desde esta óptica, fortalecer la CTD implica invertir en el desarrollo del profesorado como condición para que la transformación digital produzca innovación educativa sostenible.

Implicaciones para la formación del Contador Público

La transformación digital impulsada por la inteligencia artificial plantea nuevos desafíos para la formación del Contador Público, particularmente en un contexto donde la automatización de procesos y el análisis inteligente de datos modifican el perfil profesional requerido por las organizaciones (World Economic Forum, 2025). En consecuencia, la educación superior debe trascender la enseñanza centrada en procedimientos técnicos y promover el desarrollo de competencias relacionadas con el pensamiento crítico, la interpretación de información, la toma de decisiones, la ética profesional y el aprendizaje permanente (OECD, 2024).

La inteligencia artificial constituye una oportunidad para enriquecer el proceso formativo cuando su incorporación responde a objetivos pedagógicos claramente definidos. La experiencia analizada muestra que el uso de herramientas de IA favoreció el desarrollo de procesos de investigación, argumentación y análisis organizacional; sin embargo, dichos avances solo fueron posibles gracias a la mediación del docente, quien orientó el uso responsable de la tecnología y promovió la reflexión crítica sobre la información generada por sistemas inteligentes (Bond et al., 2025; Cukurova, 2024).

Por otra parte, la formación del Contador Público debe orientarse hacia un modelo educativo en el que la inteligencia artificial complemente —y no sustituya— las

capacidades profesionales necesarias para enfrentar problemas complejos en entornos organizacionales dinámicos. Esta perspectiva resulta consistente con el enfoque de la UNESCO (2024), que enfatiza la importancia de preservar el juicio humano, la ética y la responsabilidad social como principios rectores de la incorporación de la IA en la educación.

Futuras investigaciones

El Modelo Conceptual del Docente como Agente de cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial (DAC-IA) constituye una propuesta teórica derivada de una revisión integradora de la literatura y de una reflexión sobre la práctica docente. En este sentido, representa un punto de partida para el desarrollo de nuevas investigaciones que permitan ampliar y validar sus componentes.

Entre las principales líneas de investigación futuras se proponen:

- Diseñar y validar instrumentos que permitan evaluar la Capacidad Transformacional Docente (CTD) en distintos contextos universitarios;
- Realizar estudios comparativos entre disciplinas para analizar cómo la integración de la IA transforma las prácticas docentes en diferentes campos del conocimiento;
- Desarrollar investigaciones longitudinales que examinen la evolución de las competencias docentes para la integración de la IA;
- Analizar la relación entre liderazgo pedagógico, alfabetización en inteligencia artificial y desempeño estudiantil;
- Evaluar el impacto del modelo DAC-IA en la formación de competencias profesionales requeridas por las nuevas formas del trabajo.

Con base en lo anteriormente expuesto, basado en Bond et al. (2025), Cukurova (2024), UNESCO (2024), Holmes et al. (2022) y Luckin (2018), es posible apreciar las siguientes implicaciones

- **La transformación del proceso enseñanza-aprendizaje**

  La planeación, mediación pedagógica, evaluación, retroalimentación

- **El desarrollo de competencias profesionales**

Pensamiento crítico, ética, resolución de problemas, aprendizaje permanente

- **Valor para la universidad**, **las organizaciones y la sociedad**

  La efectividad en los procesos.

Tabla 2.

Transformaciones del desempeño docente derivadas de la integración de la inteligencia artificial.

Práctica tradicional	***Transformación observada***	***Sustento teórico***
Transmisión de contenidos	Diseño de experiencias de aprendizaje	Cukurova (2024)
Evaluación centrada en el producto	Evaluación formativa y retroalimentación continua	Bond et al. (2025)
Uso instrumental de tecnologías	Integración estratégica de la IA	UNESCO (2024)
Toma de decisiones basada en experiencia	Toma de decisiones basada en evidencia y juicio profesional	Holmes et al. (2022)
Actualización tecnológica ocasional	Desarrollo profesional continuo y AI Literacy	Bond et al. (2025)

Fuente. Elaboración a partir de Bond et al. (2025), Cukurova (2024), UNESCO (2024), Holmes et al. (2022) y Luckin (2018)

Conclusiones

Este trabajo permitió analizar la incorporación de la inteligencia artificial desde una perspectiva que trasciende el enfoque tecnológico para situarla en el ámbito de la transformación organizacional y pedagógica de la educación superior. A partir de una revisión integradora de la literatura y de la reflexión sobre una experiencia docente desarrollada en la Licenciatura en Contaduría Pública de la ESCA Tepepan, se sostiene que el principal desafío no consiste en adoptar herramientas de inteligencia artificial, sino en transformar el desempeño docente para responder a las nuevas formas del trabajo y a las exigencias de la economía del conocimiento.

En el plano teórico, la principal aportación consiste en la formulación del Modelo Conceptual del Docente como Agente de Cambio en la Integración de la Inteligencia Artificial (DAC-IA), el cual integra los aportes de Melissa Bond, Mutlu Cukurova, la UNESCO y otros autores relevantes en una propuesta que explica la relación entre liderazgo pedagógico, alfabetización en IA, gestión del conocimiento y desarrollo de competencias profesionales. Asimismo, se introduce el concepto de Capacidad Transformacional Docente (CTD) como una capacidad estratégica que permite comprender el papel del profesorado en los procesos de innovación educativa.

En el ámbito educativo, la reflexión evidencia que la inteligencia artificial no sustituye el juicio profesional del docente; por el contrario, amplía la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con la mediación pedagógica, la evaluación formativa, la ética y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia. La experiencia analizada confirma que la transformación del aprendizaje depende de la capacidad del profesorado para integrar la IA de manera crítica, responsable y contextualizada.

Desde la perspectiva organizacional, el estudio sugiere que las instituciones de educación superior deben considerar el desarrollo del profesorado como un componente estratégico de sus procesos de transformación digital. La incorporación de tecnologías inteligentes solo generará innovación sostenible cuando se acompañe de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento del liderazgo pedagógico, la formación continua y la construcción de culturas organizacionales abiertas al aprendizaje y a la innovación.

Finalmente, en relación con la formación del Contador Público, la investigación destaca la necesidad de promover competencias que permitan a los futuros profesionales desempeñarse en entornos caracterizados por la inteligencia artificial, el análisis de datos y la toma de decisiones complejas. En este contexto, el docente desempeña un papel insustituible como agente de cambio, responsable de articular la innovación tecnológica con la formación ética, crítica y profesional de los estudiantes.

Referencias

Bond, M. (2025). *Artificial intelligence literacy for educators: Competencies, professional development and pedagogical integration*. Springer.

Cabero-Almenara, J., & Llorente-Cejudo, C. (2024). Inteligencia artificial y competencia digital docente: Retos para la educación superior. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 27*(1), 17–36.

Cukurova, M. (2024). *Artificial Intelligence and the Future of Learning: How can AI support teachers and learners?* UCL Press.

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2022). *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*. Center for Curriculum Redesign.

Luckin, R. (2018). *Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century*. UCL Institute of Education Press.

UNESCO. (2023). *Guidance for Generative AI in Education and Research*. UNESCO.

UNESCO. (2024). *AI Competenc*

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Capacidades organizacionales y evaluación económico-financiera en la adopción de inteligencia artificial generativa en medianas empresas de servicios logísticos: una reflexión teórica

Enfoque Temático-Analítico: Inteligencia artificial, conocimiento e innovación tecnológica

Categoría: Reflexión teórica

Wendy Sebastiana Hernández Del Puerto
ORCID
Nacionalidad: https://orcid.org/0009-0006-5097-4761
Correo Electrónico: whernandez@ucaribe.edu.mx
Institución Educación Superior de Adscripción
Universidad del Caribe

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Capacidades organizacionales y evaluación económica o financiera en la adopción de inteligencia artificial generativa el medianas empresas de servicios logísticos: una reflexión teórica

Resumen

La incorporación de inteligencia artificial generativa (IAG) en las organizaciones plantea un problema que rebasa la disponibilidad de las herramientas: requiere comprender las condiciones que permiten su adopción apropiación y evaluación de valor. Este trabajo desarrolla una reflexión teórica sobre la relación entre capacidades organizacionales y la evaluación económica o financiera de la adopción tecnológica, con especial atención a medianas empresas de servicios logísticos. La construcción analítica se sustenta en una revisión integrativa de estudios seleccionados de un campo de métrico previo ir a trabajos fundacionales sobre adopción tecnológica, difusión de innovaciones, modelos tecnología organizacional entorno, preparación organizacional, capacitar destina micas y gestión de procesos. El contraste de la literatura permite distinguir tres planos analíticos: decisión y aceptación; preparación implementación; y evaluación de resultados. A partir de ellos examinan siete dimensiones recurrentes: estrategia, tecnología e integración, datos y conocimiento, competencias y aprendizaje, procesos, evaluación económica o financiera y gobernanza. La discusión muestra que estos planos permanecen parcialmente fragmentados: modelos de adopción explican determinantes y percepciones, mientras que la evaluación de valor utiliza métricas heterogéneas y no siempre reconstruye las capacidades que hicieron posible los resultados. Se concluye que la evidencia disponible, en especial para ella, empresas medianas y servicios logísticos aún es insuficiente para sostener una propuesta única, pero permite delimitar tensiones conceptuales una agenda de investigación situada.

Palabras clave: inteligencia artificial generativa, evaluación económico-financiera, servicios logísticos.

Abstract

The incorporation of generative artificial intelligence (GAI) into organisations presents a challenge that goes beyond the mere availability of the tools: it requires an understanding of the conditions that enable its adoption, appropriation and assessment of value. This paper offers a theoretical reflection on the relationship between organisational capabilities and the economic or financial assessment of technology adoption, with a particular focus on medium-sized logistics service companies. The analytical framework is based on an integrative review of selected studies from a field of research that builds on foundational work on technology adoption, the diffusion of innovations, technology–organisation–environment models, organisational readiness, capacity-building, and process management. A comparison of the literature allows us to distinguish three analytical levels: decision-making and acceptance; readiness and implementation; and evaluation

of results. Based on these, the authors examine seven recurring dimensions: strategy, technology and integration; data and knowledge; skills and learning; processes; economic or financial evaluation; and governance. The discussion shows that these levels remain partially fragmented: adoption models explain determinants and perceptions, whilst value assessment uses heterogeneous metrics and does not always reconstruct the capabilities that made the outcomes possible. It is concluded that the available evidence, particularly for this

Keywords: generative artificial intelligence, economic and financial assessment, logistics services.

Introducción

La transformación digital se ha consolidado como un proceso estratégico para las organizaciones que buscan mejorar su capacidad de coordinación, responder a entornos competitivos y aprovechar de manera más intensiva la información. En este escenario, la inteligencia artificial (IA) y de manera más reciente, la inteligencia artificial generativa (IAG), amplían las posibilidades de automatizar actividades, producir contenidos sintetizar información y apoyar decisiones mediante interacciones en lenguaje natural. Su disponibilidad a través de plataformas de uso general reduce las barreras iniciales de experimentación, pero también dificulta distinguir entre el uso individual de una herramienta y una acción propiamente organizacional.

La adopción organizacional supone que la tecnología se vincule con objetivos definidos, procesos documentados, responsabilidades, recursos, mecanismos de control y criterios de evaluación. En consecuencia, no puede equipararse con la adquisición de una licencia ni con la ejecución de una prueba aislada. La incorporación de una tecnología se vuelve organizacional cuando modifica rutinas, formas de coordinación, flujo de información y prácticas de trabajo, y cuando la empresa desarrolla la capacidad para sostener, supervisar y aprender de su utilización.

Esta distinción resulta especialmente relevante en las medianas empresas. Aunque estas organizaciones suelen disponer de estructuras más formalizadas y mayores recursos que las micro y pequeñas empresas, sus capacidades financieras, tecnológicas y de talento continúan siendo limitadas frente a las grandes empresas. La literatura se agrupa bajo la categoría de pequeñas y medianas empresas (SMEs) unidades con escalas, procesos y recursos muy distintos, lo cual dificulta identificar las parcialidades

de la empresa mediana. Omrani et al. (2022) señalan que muchas pymes todavía no cuentan con una infraestructura, las competencias o los recursos financieros necesarios para adoptar tecnologías avanzadas, por lo que la evaluación de la preparación interna debe anteceder a la inversión.

En los servicios logísticos, la adopción tecnológica adquiere una complejidad adicional. Estas empresas coordinan información, documentos, proveedores, clientes, transportistas y plataformas externas, y sus resultados dependen de la oportunidad, precisión y trazabilidad de los datos. Los procesos administrativos y de servicio incluyen actividades intensivas en lenguaje y conocimiento -cotizaciones, comunicaciones, reportes, consultas de procedimientos, gestión de incidencias y revisión documental- que podrían beneficiarse del uso de la IAG. Sin embargo, el corpus revisado ofrece todavía evidencia empírica limitada sobre la IAG en medianas empresas de logística. En la mayoría de los trabajos analizados analiza IA convencional, IoT, ERP, RPA, big data, gemelos digitales o tecnologías de Industria 4.0. Por ello, sus resultados deben interpretarse como antecedentes transferibles y no como demostración directa de los efectos de la IAG.

Un análisis bibliométrico previo sobre adopción tecnológica y evaluación costo-beneficio identifica una estructura temática en la que convergen transformación digital, industria 4.0, inteligencia artificial, sostenibilidad y análisis económico. No obstante, también mostró una fragmentación entre tres líneas: estudios que explican los determinantes de adopción; investigaciones que documentan beneficios organizacionales; y trabajos que utilizan métricas económico-financieras formales. Esta separación limita la comprensión integral de la decisión tecnológica, porque una empresa puede mostrar disposición para

adoptar una herramienta sin contar con capacidades para implementarla o sin disponer de evidencia de qué sus beneficios compensará en el costo asumido (Hernández Del Puerto et al., 2026).

Los modelos de aceptación y adopción explican distintos componentes del fenómeno. TAM y UTAUT se concentran en las percepciones y conductas de las personas usuarias; la teoría de difusión de innovaciones analiza atributos como ventaja relativa, compatibilidad y complejidad; y el modelo tecnología-organización-entorno (TOE) incorpora infraestructura, recursos internos y organizaciones externas. A estas perspectivas se agregan estudios sobre preparación organizacional, capacidades dinámicas y gestión de procesos, los cuales examinan si la organización puede movilizar recursos y adoptar rutinas y sostener el cambio.

En paralelo, la evaluación económica-financiera utilizan indicadores como ahorro de tiempo, reducción de costos, retorno de inversión (ROI) , periodo de recuperación (PP), valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio-costo y costos del ciclo de vida. No obstante, estos indicadores aparecen con diferente alcance. Algunos estudios monetizan flujos y estiman rentabilidad; otros documentos mejoras operativas sin convertirlas en resultados financieros compatibles; y otros amplían el análisis hacia dimensiones ambientales y sociales.

A partir de esta problemática, el propósito del artículo es analizar como la literatura aborda las capacidades organizacionales y la evaluación económico-financiera asociadas con la adopción de tecnologías digitales inteligencia artificial, con especial atención a su aplicabilidad y medianas empresas de servicios logísticos. El trabajo no formuló un modelo de adopción de una matriz de evaluación. Su contribución consiste

en organizar y contrastar las perspectivas existentes, identificar sus puntos de encuentro y reconocer los vacíos que dificultan su aplicación específica a la IAG.

1. Problema Organizacional y pregunta orientadora

Cómo aborda la literatura de las capacidades organizacionales y la evaluación económica financiera asociadas con la adopción inteligente artificial y tecnologías digitales y medianas empresas, particularmente en procesos de servicios logísticos.

1.2 propósito y alcance de la reflexión

El propósito de esta reflexión teórica es una lizar, la literatura sobre adopción tecnológica, inteligencia artificial, transformación digital y gestión de operaciones abordan las las capacidades organizacionales y la evaluación económico-financiero, con especial atención en su aplicación en medio no se puede servicios logísticos. El trabajo no fórmula un modelo de adopción ni una matriz de evaluación; busca organizar y contrastar perspectivas, reconocer sus puntos de encuentro y explicar los límites de transferencia hacia la IGA.

1.3 Ejes de análisis

- Modelos que explican la aceptación y adopción de tecnologías en los niveles individual y organizacional.
- Capacidades, recursos, condiciones, y barreras vinculadas con la preparación en la implementación organizacional.
- Criterios empleados para valorar beneficios operativos, económicos, financieros, sociales y ambientales.

- Alcances, tensiones y vacíos de transferencia hacia empresas medianas, servicios logísticos e inteligencia artificial generativa.
- Relación conceptual entre adopción, implementación y evaluación de valor, sin establecer causalidad ni ponderaciones propias.

2. Ejes conceptuales de la reflexión teórica

2.1 adopción tecnológica como proceso organizacional

La adopción tecnológica es un fenómeno y escala en el nivel individual comprende la aceptación, intención y uso de herramientas; en el nivel organizacional involucra decisiones de inversión, asignación de recursos, cambio de procesos, y coordinación de actores; y en el nivel inter organizacional incluye presiones, dependencias y acuerdos con clientes, proveedores, competidores y autoridades. La coexistencia de estos niveles explica que ningún modelo, por sí sólo, es la totalidad del proceso.

La adopción también debe diferenciarse de la apropiación. La primera puede referirse a la incorporación inicial de tecnologías, mientras que la apropiación supone que las personas y equipos desarrollen conocimientos sobre su uso, la integren en sus rutinas y transformen la manera de resolver problemas. Una organización puede adquirir una solución y mantenerla infrautilizada, o puede utilizar herramientas de acceso abierto de manera extensa sin contar con políticas, integración de datos o evaluación institucional. En ambos casos, la presencia de la tecnología no equivale a una capacidad organizacional consolidada.

En la IAG, esta distinción es importante porque el acceso individual es sencillo y puede producir una adopción informal antes de qué la empresa defina criterios de seguridad,

capacidad o responsabilidad. La literatura revisada no ofrece todavía una explicación suficientemente desarrollada sobre cómo la adopción informal se convierte en una práctica organizacional estable. Por ello el análisis recupera modelos de tecnologías digitales previas y explica su alcance para comprender la IAG, sin asumir que sus relaciones se transfieren de manera automática.

2.2 modelos de aceptación individual: TAM y UTAUT

El Technology Acceptance Model (TAM) explica la aceptación de una tecnología mediante la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. La utilidad presenta la la expectativa de que el sistema mejore el desempeño, mientras que la facilidad de uso se relaciona con el esfuerzo retenido para aprender y utilizar la herramienta (Davis et a., 1989). Éstos constructos influyen en la actitud y en la intención de uso, por lo que resultan pertinentes para analizar la disposición del personal ante nuevas aplicaciones.

UTAUT amplía esta perspectiva mediante la expectativa de desempeño, la expectativa de esfuerzo, la influencia social y las condiciones facilitadoras (Venkatesh et al., 2003). La expectativa de desempeño se relaciona con los beneficios esperados; la expectativa de esfuerzo con la complejidad percibida; la influencia social con el peso de colegas, superiores o grupos de referencia; y las condiciones facilitadoras con los recursos y apoyos disponibles para utilizar la tecnología.

En empresas de servicios logísticos, estos enfoques permitirían estudiar si el personal considera que la IAG reduce el tiempo de elaboración de documentos, facilita la consulta de procedimientos, mejora la comunicación o apoyo a la resolución de incidencias. También permiten observar si existen capacitación, soporte y disponibilidad de

herramientas. Sin embargo su unidad principal es la persona usuaria. En consecuencia, no explican de manera suficiente la compatibilidad con sistemas empresariales, la disponibilidad de datos, la asignación de presupuesto, las políticas de uso ni la rentabilidad de la inversión.

Además, la utilidad percibida no debe confundirse con el beneficio económico realizado. Una herramienta puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar costos de supervisión, corrección o integración que reduzcan su conveniencia. Por ello, los modelos conductuales ofrecen información relevante sobre la aceptación, pero requieren complementarse con evidencia organizacional y económico-financiera.

2.3 Teoría de la difusión de innovaciones

La teoría de difusión de innovaciones (DOI) analiza cómo se comunica y adopta una innovación dentro de un sistema social. Rogers (2003) identifica cinco atributos que influyen en el proceso: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, posibilidad de prueba y observabilidad (Tornatzky y Klein, 1982). La ventaja relativa expresa la mejora percibida frente a la práctica anterior; la compatibilidad considera el ajuste con valores, necesidades y experiencias; la complejidad se relaciona con la dificultad de comprensión y uso; la posibilidad de prueba permite experimentar experimentar antes de comprometer una adopción amplia; y la observabilidad corresponde a la visibilidad de los resultados.

Estos atributos son pertinentes para la IAG porque muchas soluciones permiten realizar pilotos de bajo costo y observar rápidamente los resultados en tareas de contenido. No obstante, la facilidad de prueba también puede promover decisiones basadas en impresiones de corto plazo. La producción rápida de un texto, por ejemplo, hace visible

un beneficio, pero no muestra por sí misma a exactitud, el tiempo de validación, el riesgo de exposición de datos o la sostenibilidad del costo de uso.

Desde la perspectiva económico-financiera, la ventaja relativa requiere pasar de la percepción a la mediación. La comparación entre el proceso anterior y el proceso asistido por la tecnología puede incluir tiempo, errores,, volumen, costos y calidad. La observabilidad también depende de que la organización cuente con líneas base e indicadores. DOI ayuda a comprender porqué una innovación resulta atractiva, pero no establece cómo calcular el valor de sus efectos.

2.4 modelo tecnología-organización-entorno

El modelo Technology Organization-Environment (TOE) constituye uno de los enfoques más utilizados para estudiar la adopción a nivel empresarial. Tornatzky et al. (1990) organizan los determinantes en tres contextos: tecnológico, organizacional y ambiental. Esta estructura permite integrar factores internos y externos y superar el énfasis individual de los modelos de aceptación (Prakash, 2025).

El contexto tecnológico comprende las tecnologías disponibles dentro y fuera de la empresa, así como su compatibilidad, complejidad, madurez y beneficios. En la IAG puede incluir infraestructura, acceso a modelos, integración con ERP, CRM o sistemas logísticos, disponibilidad de datos, ciberseguridad y experiencia previa con herramientas digitales. El contexto organizacional considera tamaño, estructura, apoyo directivo, recursos financieros, competencias, cultura, innovación, y regulación interna. El entorno incorpora competencias, clientes, proveedores, socios de la cadena, regulación e infraestructura externa.

Omrani et al. (2022) aplican TOE a una muestra de 15,346 pymes de países de la Unión Europea y no pertenecientes a ella. Sus resultados muestran que la infraestructura de tecnologías de información, la exposición a herramientas digitales y el nivel de innovación son impulsores relevantes. Dentro del contexto organizacional, la regulación corporativa, las competencias disponibles y los recursos financieros también influyen en la adopción. El efecto del entorno fue menor de lo esperado, lo cual llevó a los autores a descartar la predominancia de las condiciones internas.

Prakash (2025) destaca como fortalezas del todo en su carácter holístico, su adaptabilidad a tecnologías y sectores diversos y su capacidad para integrar factores internos y externos. Al mismo tiempo identifica limitaciones relevantes: menudo atención a los factores individuales y específicos de la tarea, escaso desarrollo de los procesos posteriores a la adopción y una incorporación limitada de los resultados de desempeño. Éstas observaciones son pertinentes para esta reflexión porque muestran que explicar la decisión de opción no equivale a explicar el valor generado después de la implementación.

En la cadena de suministros, ShalekBriski et a. (2026) aplica TOE al análisis de la adopción de inteligencia artificial, Blockchain e Internet de las cosas a partir de una encuesta a 281 profesionales de agronegocios en Estados Unidos. Sus resultados muestran que la posición gerencial y el alcance geográfico de la empresa se asocian de manera más consistente con la adopción y con sus percepciones favorables que el nivel educativo. Las empresas internacionales y multinacionales presentan mayores posibilidades de adopción, lo que refuerza la importancia de la estructura organizacional,

la exposición a mercados amplios y la disponibilidad de recursos para interpretar la adopción tecnológica en cadenas complejas.

En conjunto, estos trabajos sugieren que la presión competitiva o la percepción favorable de una tecnología no compensa por sí misma la falta de preparación organizacional. La empresa debe evaluar infraestructura, capacidades, apoyo gerencial y condiciones de integración antes de invertir. No obstante TOE trata los recursos financieros principalmente como una condición facilitadora o barrera y no prescribe métodos para estimar flujos, rentabilidad o recuperación de inversión. La crítica de Prakash (2025) sobre la limitada atención del Marco a los resultados posteriores a la adopción refuerza esta distinción: TOE amplía la explicación de la decisión empresarial, pero no resuelve por sí solo la evaluación económico-financiera del valor realizado.

2.5 preparación organizacional y capacidades dinámicas

La preparación organizacional se refiere al grado en que la empresa dispone de activos, capacidades y compromiso para realizar una transformación. Nguyen et al. (2019) proponen estos tres componentes, mientras que Jöhnk et al. (2021) identifican cinco factores de preparación para ir a: alineación estratégica, recursos, conocimiento, cultura y datos. Éstas perspectivas desplazan la tensión desde la intención de adoptar hacia las condiciones que permitan sostener la implementación.

La preparación no equivale a la simple disponibilidad de recursos. Una empresa puede poseer software y datos, pero carece de conocimiento para seleccionar casos de uso, supervisar resultados o modificar procesos. El enfoque de capacidades dinámicas analiza la habilidad de identificar cambios, movilizar recursos y reconfigurar la base

organizacional. Teerce (2018) y Waner y Wäger (2019) vinculan estas capacidades con la renovación estratégica y la transformación digital.

En términos analíticos, pueden distinguirse tres funciones. Reconocer oportunidades y amenazas; movilizar recursos y compromisos; y transformar rutinas, estructuras o modelos operativos. Estas funciones no se presentan en este artículo como una ruta normativa. Se utilizan para interpretar porque empresas con recursos semejantes pueden obtener resultados diferentes y por qué la adopción requiere aprendizaje continuo.

ShalekBriski et. al (2026) complementa esta lectura al contextualizar la preparación gerencial como un proceso iterativo de aprendizaje que transmita entre conocimiento de las oportunidades tecnológicas, experimentación y optimización. En su marco, los contextos tecnológicos, organizacional y ambiental se articulan con habilidades gerenciales y estructurales, como liderazgo, apertura al cambio, coordinación transversal y mecanismos de apoyo.

En la logística, la preparación también posee una dimensión inter organizacional. La calidad del servicio depende de la información de clientes, proveedores, transportistas y plataformas. La empresa puede tener capacidades internas y, aún así, enfrentar datos incompletos o incompatibles en la Red. Este aspecto muestra que la preparación no debe analizarse únicamente dentro de los límites formales de la empresa.

2.6 Gestión de procesos e implementación tecnológica

Los modelos de adopción explican la decisión y sus determinantes, pero ofrecen menor detalle sobre la implementación. Butt (2020) propone un marco integrado de gestión de

procesos de negocios (IBPM) para apoyar su transformación hacia Industria 4.0. El trabajo parte de problemas frecuentes: introducción de tecnologías sin evaluar su papel en el negocio, aislamiento de las iniciativas digitales y despliegues a gran escala sin una visión realista de retorno.

El IBPM integra alienación estratégica, gobernanza, métodos, tecnologías de información, personas, cultura, análisis de brecha de competencias, gestión de riesgos, contingencias, cambio organizacional, análisis costo-beneficio y mejora continua. Su contribución es mostrar que la transformación debe partir de los procesos y de los objetivos, no de la disponibilidad de una herramienta. El marco incluye la descripción del proceso actual, el diseño del proceso futuro, la formación, el pilotaje, la comparación de resultados y el monitoreo posterior.

Aunque Butt (202) trabaja con manufactura, varios principios son transferibles al análisis de servicios logísticos: establecer una línea base, identificar participantes y propietarios del proceso, distinguir beneficios y los servicios logísticos difieren en tangibilidad, variedad e interacción con clientes.

2.7 Gestión de procesos e implementación tecnológica

La evaluación económico-financiera examina si los beneficios esperados o realizados justifican los resultados comprometidos y los riesgos asumidos. Esta evaluación es diferente, aunque complementaria, a la explicación de la adopción. Los modelos TAM, UTAUT, DOI y TOE ayudan a comprender aceptación, atributos y condiciones, pero no establecen un procedimiento completo para convertir resultados operativos en flujos monetarios.

El análisis costo-beneficio compara costos y beneficios durante un horizonte definido. El retorno sobre la inversión relaciona beneficios netos con la inversión; el valor presente neto descuenta los flujos futuros; y la tasa interna de retorno identifica la dificultad para recuperar el reembolso; el valor presente neto descuenta los flujos; y la tasa interna de retorno identifica la tasa que iguala el valor presente de beneficios y costos. La relación beneficio-costo, el costo total de propiedad y el análisis de ciclo de vida amplían la observación de desembolsos a lo largo de la utilización de la tecnología.

Butt (2020) considera que una de las principales barreras de la industria 4.0 es la dificultad para estimar de manera realista el valor de la tecnología. El autor recomienda identificar beneficios, convertirlos a valor monetario, capturar costos, aislar efectos, calcular indicadores e informar resultados, sin omitir beneficios intangibles. También advierte que las organizaciones tienden a estimar costos con mayor facilidad que beneficios y que la profundidad del análisis exige recursos para recopilar información.

En la IAG, la evaluación puede enfrentar dificultades adicionales. Los costos pueden variar según licencias, volúmenes de uso, integración, almacenamiento, supervisión y actualización de datos. Los beneficios pueden aparecer en tiempo, calidad documental, capacidad de atención, acceso al conocimiento y apoyo a decisiones, pero algunos son indirectos y requieren supuestos para monetizarse. El corpus revisado no ofrece todavía consenso sobre qué indicadores son suficientes para este tipo de tecnología.

La distancia entre una percepción favorable y la adopción efectiva también puede estar asociada por la falta de evidencia económica para justificar la inversión. ShalekBriski et al. (2026) observan apoyo latente hacia tecnologías de industria 4.0 incluso entre no adoptantes y plantean que parte de la brecha pueda relacionarse con vacíos de

información o con un retorno sobre la inversión poco clara. Este hallazgo permite distinguir entre considerar que la tecnología tiene valor estratégico y disponer de información suficiente para justificar su implementación y escalamiento.

La evaluación tampoco debe limitarse a la rentabilidad financiera. Sartal et al. (2020) y Ma et al. (2022) recuperan el enfoque Triple Bottom Line, que incorpora dimensiones económicas. ambientales y sociales. Ma et al. (2022) aplica una lógica de ciclo de vida para integrar consumo y costos en diferentes etapas. Estas perspectivas permiten reconocer que la tecnología puede generar ahorro y, al mismo tiempo, producir efectos sobre empleo, seguridad, emisiones o uso de recursos.

2.8 Digitalización y condiciones de las economías en desarrollo

Matthess y Kunkel (2020) analizan la relación entre digitalización y cambio estructural en países en desarrollo. Los autores muestran que los efectos sobre productividad, empleo, comercio y cadenas globales de valor dependen de la estructura económica, el nivel de digitalización puede favorecer la servificación y la diversificación, pero también ampliar desigualdades entre países, sectores y empresas.

Esta perspectiva aporta una advertencia contextual al modelo TOE. Los hallazgos producidos en pymes europeas, empresas manufactureras chicas o grandes compañías italianas no pueden trasladarse automáticamente a medianas empresas logísticas mexicanas. La disponibilidad de talento, financiamiento, infraestructura y proveedores tecnológicos modifica tanto la decisión de adaptación como los costos y beneficios obtenidos.

La intensidad digital también varía dentro de un mismo sector y según las características de la empresa. La dispersión geográfica, la complejidad de coordinación y la posición en las cadenas de valor pueden aumentar los incentivos de adopción, pero no garantizan la capacidad para apropiarse de la tecnología. Esta heterogeneidad constituye una razón adicional para evitar una propuesta única basada exclusivamente en literatura internacional.

3. Estrategia de construcción de la reflexión teórica

3.1 Enfoques y base documental

El estudio se desarrolla mediante una revisión integrada de literatura con alcance exploratorio y analítico. Esta modalidad fue seleccionada por que permite articular estudios empíricos, revisiones, marcos conceptuales y obras fundacionales que utilizan métodos y unidades de análisis heterogéneos. El propósito no fue efectuar una revisión sistemática exhaustiva ni estimar efectos conjuntos, sino comparar cómo diferentes corrientes teóricas explican la adopción y evalúan sus resultados.

La revisión tomó como punto de partida un corpus bibliométrico previo de 402 documentos recuperados de Web of Science y Scopus, correspondiente al periodo del 2020-2026 y orientado a adopción tecnológica y evaluación costo-beneficio en empresas. De éste corpus se seleccionaron de manera intencional 14 estudios centrales por su relación con al menos uno de los siguientes criterios. Adopción de tecnologías digitales o IA en pymes; capacidades y preparación organizacional; gestión de procesos; operaciones, logística o cadena de suministros; y evaluación económico-financiera o de sostenibilidad.

La selección aplicada estuvo conformada por Omrani et al. (2022), Butt (2020), Mastos et al. (2020), Ma et al. (2022), Matthess y Kunkel (2020), Sartal et al. (2020), Soprakan y Kiattisin (2021), Pfister y Lehmann (2022), Cannas et al. (2023), Soni et al. (2022), Uren y Edwards (2023), Li et al. (2022), Teng et al. (2022) y Li et al. (2025), Prakash (2025) y ShalekBriski et al. (2026). A esos trabajos se agregaron obras fundamentales sobre aceptación, difusión, TOE, preparación y capacidad dinámicas, principalmente Davis et

al. (1989), Venkatesh et al. (2003), Rogers (2003), Tornatzky et al. (1990), Nguyen et al. (2019), Jöhnk et al. (2021), Teece (2018) y Warner y Wäger (2019).

3.2 Ruta de análisis e interpretación

Los documentos se analizaron mediante una matriz temática con los siguientes campos: nivel de análisis; modelo o enfoque teórico; tecnología; sector y tamaño de empresa; capacidades y recursos; facilitadores y barreras; proceso de implementación; beneficios reportados; indicadores operativos, económicos, financieros, sociales o ambientales; y limitaciones de transferencia hacia medianas empresas de servicios logísticos e IAG.

La codificación se realizó en los siglos. En el primero se utilizaron categorías deductivas derivadas de TAM, UTAUT, DOI, TOE, preparación organizacional y gestión de procesos. En el segundo se agruparon hallazgos recurrentes sobre estrategia, infraestructura, datos, conocimiento, competencias, procesos, recursos financieros, gobernanza y resultados. Las categorías resultantes se interpretan como dimensiones analíticas de la literatura y no como componentes válidos de un modelo propio.

La revisión presenta tres limitaciones metodológicas. Primero la selección internacional privilegia estudios centrales y no pretende cubrir la totalidad del corpus bibliométrico. Segundo, gran parte de la evidencia procede de la manufactura, pymes agregadas o grandes empresas, por lo que la mediana logística permanece representada. Tercero , la mayoría de las tecnologías analizadas antecede a la IAG; por tanto, la aplicabilidad se examina como transferencia conceptual y no como evidencia causal directa.

4. Desarrollo de la reflexión teórica

Este apartado presenta la construcción de la lógica derivada del contraste de perspectivas y estudios revisados. No se reportan resultados empíricos propios; los hallazgos se entienden como convergencias, diferencias y tensiones conceptuales identificadas en la literatura.

4.1 tres planos analíticos para comprender la adopción

La comparación permite distinguir tres planos analíticos. El primero corresponde a la decisión y aceptación de la tecnología. TAM, UTAUT y DOI explican percepciones, interacción, influencia social y atributos de la innovación. TOE amplía este plano hacia decisión empresarial incorporando infraestructura, recursos y entorno. Los estudios ubicados en este nivel responden principalmente por que las personas o las organizaciones estarían dispuestas a adoptar.

El segundo plano corresponde a la preparación de implementación. Los enfoques de preparación organizacional y gestión de procesos analizan si la empresa puede movilizar recursos, adaptar rutinas, integrar sistemas y sostener el cambio.Uren y Edwards (2023) organizan la preparación para IA alrededor de personas, procesos, tecnología y datos. Jöhnk et al. (2021) enfatizan alineación estratégica, recursos, conocimiento, cultura y datos. Butt (2020) considera gestión del cambio, riesgos, pilotaje y monitoreo.

El tercer plano corresponde a los resultados de evaluación. Aquí aparecen estudios que documentan ahorro, reducción de costos, productividad de servicios financieros, sostenibilidad o innovación. La evaluación puede ser objetiva, económica financiera,

ambiental o social. Sin embargo los trabajos no utilizan un conjunto uniforme de indicadores de vinculación para el resultado con las capacidades previas.

Éstos planos son complementarios, pero no forman una secuencia integrada en la literatura. Una historia puede explicar determinantes sin medir resultados; otra calcular beneficios sin reconstruir las condiciones de adopción. Esta separación es el principal hallazgo analítico del trabajo.

4.2 capacidades organizacionales recurrentes como categorías de análisis

El segundo ciclo de codificación permite agrupar los factores recurrentes en seis invenciones. Éstas dimensiones no constituyen una propuesta de modelo ni se presentan como necesidades en todos los casos. Son categorías que facilitan la comparación de los estudios.

1) Capacidad estratégica y directiva: la literatura coincide en la importancia del apoyo directivo, la alineación estratégica y la priorización de objetivos. Omani et al. (2022). Asocian la adopción con regulación corporativa e innovación; Jöhnk et al. (2021) identifican alineación estratégica como factor de preparación; y Butt (2020) advierte que los proyectos desconectados del negocio tienden a convertirse en iniciativas centradas en costos o tecnologías sin transformación real. En términos analíticos, la dimensión comprende la capacidad de identificar problemas, asignar responsables, establecer criterios de éxito y decidir qué proyectos deben recibir recursos. Para la IAG, el acceso sencillo puede promover experimentación no coordinada; por ello, la estrategia es relevante para distinguir usos exploratorios de aplicaciones vinculadas con resultados organizacionales

2) Capacidad tecnológica y de integración: la infraestructura, compatibilidad y experiencia digital aparecen de forma recurrente. Omarani et al. (2022) encuentran que la infraestructura de TI y las herramientas digitales existentes impulsan la adopción. Soprakan y Kiattisn (2021) muestran que el valor de la automatización depende de integrar RPA con ERP, OCR, IoT y API. MA et al. (2022) subraya la necesidad de combinar gemelos digitales, B grata y sistemas de gestión de información. Esta dimensión incluye conectividad, interoperabilidad, seguridad, integración y escalabilidad. En logística, la tecnología debe relacionarse con sistemas empresariales y con información procedente de actores externos. La literatura no permite determinar que arquitectura es más adecuada para IAG esas medianas pero muestra que es la soluciones aisladas limitan el valor.
3) Capacidad de datos y gestión del conocimiento: la calidad, disponibilidad de integración de datos es una condición transversal. Cannas et al. (2023) identifican datos insuficientes como barrera para IA en operaciones; Uren y Eduards (2023) incluyen los datos entre los componentes de preparación; y Ma et al desarrollan mecanismos de limpieza, integración y transformación de datos en información y conocimiento.
4) Capacidad humana y de aprendizaje: las competencias y la cultura aparecen como facilitadores y barreras. Omrani et al. (2022) muestran la importancia de habilidades disponibles; Cannas et al. (2023) señalan escasez de talento y resistencia al cambio; y Butt (2020) incorpora análisis de brechas y formación. La preparación no se limita al dominio técnico: incluye capacidad para comprender el

proceso, evaluar resultados y aprender de la implementación. En IAG, la facilidad de interacción puede reducir la barrera de uso, pero no elimina la necesidad de criterio profesional. La revisión no contiene suficiente evidencia para establecer que competencias específicas predicen resultados, lo que representa un vacío para futuras investigaciones.

5) Capacidad de gestión y rediseño del proceso: la literatura de operaciones muestra que los beneficios se producen cuando la tecnología modifica el flujo de trabajo. Butt (2020) Sitúa el corazón al centro de la transformación; Mastos et conectan sensores, monitores notificaciones, analítica y negocios dentro de una cadena; y Soprakan y kiattiain (2021) comparan procesos manuales y automatizados. Esta dimensión comprende documentación, estandarización, coordinación, definición de opciones y seguimiento. La adopción sobre procesos no definitivos puede producir resultados diferentes de controlar, no obstante, los estudios revisados no permiten afirmar que el proceso logísticos debería priorizarse.
6) Capacidad de evaluación económico financiero: Los recursos financieros aparecen en TOE como condición de adopción, pero la evaluación de valor se desarrolla en otra línea. Soprakan y kiattiain (2021) aplican PP,VPN y TIR, Pfister y Lehmann (2022) estiman ROI Y distinguen beneficios tangibles e intangibles; propone monetizar beneficios y comparar costos; calcula costos durante el ciclo de vida; y utiliza indicadores operativos vinculados con costos y sostenibilidad. Esta dimensión puede entenderse como la capacidad para establecer líneas bases capturar costos, identificar beneficios, aislar efectos y comparar resultados. La literatura muestra que la dificultad principal no es sólo calcular indicadores, sino

atribuir y monetizar beneficios. En la IAG, esta dificultad puede ser mayor por la variabilidad del uso y la presencia de beneficios indirectos.

7) Capacidad de gobernanza y gestión de riesgos: la gobernanza aparece con menor desarrollo que la infraestructura o las competencias.Omrani et al. (2022) relacionan regulación corporativa con adopción; Butt (2020) incorpora riesgos, contingencias y seguridad; y los trabajos sobre datos destaca control e integración. Sin embargo la revisión seleccionada no ofrece un tratamiento homogéneo de trazabilidad, responsabilidad o supervisión de de IA.

4.3 formas de valuación económico-financiera y operativa

La literatura revisada presenta tres niveles de valuación. El primero corresponde a evaluaciones financieras explícitas. Soprkan y Kiattisin (2021) simulan implementar una solución RPA integrada con RP y otras tecnologías en una empresa de servicios. El estudio reporta un periodo de recuperación de 3.16 años, VPN positivo y TIR de 52%. Pfister y Lehmann (2022) analizan creación de valor digital en pymes alemanas y reportan un Roy considerado promedio de 33.77 y una mediana de 5.29, aunque sufre el licenciado heterogéneo y dificultad para medir beneficios estratégicos.

El segundo nivel corresponde a evaluaciones económicas y operativas sin un cálculo financiero integral. Mastos et al. (2020) consideran costos de hora-persona, combustible, tiempos, periodo del material, costos logísticos. Reportan mejoras de 15% en costos logísticos por monitoreo, mayor disponibilidad de recursos de 10% y 25% en las empresas analizadas, reducciones de combustibles y CO2 de (% y 15%,

y ahorros de proceso. Estos resultados demuestran beneficios medibles, pero no se convierte en VPN, TIR o periodo de recuperación.

Cannas et al. (2023) documentan reducción de costos, tiempos de ciclo y mejoras en calidad de decisión y eficiencia mediante IA en operaciones y cadenas de suministros. También identifican dificultad para estimar ROI, Alta inversión, problemas de datos, escasez de habilidades y resistencia. Teng et al. (2022) encuentran mejoras en desempeño operativo, relaciones no lineales con innovación y un efecto financiero no significativo. Éstos casos muestran que una mejor operativa no se traduce automáticamente en rentabilidad observable.

El tercer nivel amplía la evaluación hacia sostenibilidad y ciclo de vida. Ma et al. (2022) integran costos de energía y materiales durante las etapas de inicio, uso y fin de vida. En los casos analizados, una empresa redujo al menos 3% del consumo y costo energético y alcanzó ahorros posteriores, mientras otra vez no aumentó los costos de protección ambiental. Sartal et al. (2020) sostienen que la viabilidad económica debe considerarse junto con impactos ambientales y sociales mediante Triple Bottom Line y evaluación del ciclo de vida.

La heterogeneidad de estos enfoques impide establecer un indicador único. El tipo de tecnología, proceso y resultado determina qué métricas son pertinentes. Para IAG los estudios revisados no ofrecen todavía datos comparables sobre costos de uso, supervisión, integración y beneficios en la empresa logística. En conjunto los casos analizados muestran un continuo que va desde beneficios operativos y económicos hasta evaluaciones financieras explícitas, sin converger en un método único de valoración.

4.4 transferencias de los servicios logísticos

Los estudios de cadena de suministro, gestión de residuos, automatización y operaciones permiten identificar características relevantes para los servicios logísticos. La coordinación se apoya en flujos de información entre múltiples actores, existe presión por reducción de tiempos y errores, y los resultados se manifiestan tanto en costos como en la calidad del servicio. Mastos et al. (2020) evidencia en que la integración de sensores, información, analítica y coordinación interior Dany opcional puede producir beneficios son resultados en recursos, transporte y costos. En una cadena de suministros distinta, ShalekBrski et al. (2026) muestran que el alcance geográfico de la empresa y la posición gerencial se relacionan con la adopción de tecnologías de industria 4.0, lo que refuerza la ciudad de consolidar una estructura, exposición a mercados y capacidad directiva al transferir hallazgos hacia contextos logísticos.

La literatura sugiere que las características del sector modifican la adopción. La interoperabilidad con sistemas, la protección de información comercial, la participación de proveedores y la necesidad de respuesta oportuna pueden aumentar tanto el valor potencial como los costos de integración supervisión. En consecuencia, las capacidades identificadas no pueden evaluarse de forma aislada del proceso y de la red de actores.

Otra limitación es la generación de empresas pequeñas y medianas. Una mediana empresa puede contar con mayor formalización, volumen de datos y complejidad de coordinación, pero también asumir inversiones y riesgos diferentes.La revisión no

permite separar con precisión estos efectos porque la mayoría de los estudios utiliza la categoría de pymes.

4.5 Vacíos y tensiones conceptuales

El primer vacío corresponde a la limitada articulación entre los modelos de adopción y evaluación económico-financiera. La literatura explica factores tecnológicos, organizacionales y ambientales, pero pocas investigaciones analizan cómo estas condiciones afectan los costos, beneficios y rentabilidad.

El segundo vacío es la escasa especificidad de la empresa mediana. La categoría SMEs agrupa organizaciones con recursos y estructuras diferentes, lo que dificulta identificar umbrales de infraestructura, talento, presupuesto o gobernanza propios de la escala mediana.

El tercer vacío se relaciona con servicios logísticos. Los estudios de operación de cadena de suministros proporcionan antecedentes, pero gran parte de la evidencia proviene de manufactura o empresas grandes. Se requieren análisis centrados en procesos de servicio, coordinación interorganizacional y valor del cliente.

El cuarto vacío es la limitada evidencia específica sobre IAG. La mayor parte de los trabajos revisados analiza tecnologías digitales anteriores o IA no generativa. Sus hallazgos ayudan a identificar capacidades transferibles, pero no resuelven cuestiones sobre variabilidad de resultados, supervisión, costos de consumo y formas de monetizar beneficios basados en conocimiento. Finalmente, existe una brecha geográfica. La evidencia se concentra en Europa y Asia, mientras que los contextos latinoamericanos y mexicanos tienen menor presencia. Matthess y Kunkel (2020)

muestran que los beneficios de la digitalización depende de capacidades e instituciones específicas, por lo que se requiere investigación situada.

5. Discusión

5.1 Complementariedad y fragmentación de los enfoques de adopción

La revisión confirma que los modelos considerados iluminan componentes distintos del fenómeno y, por ello, su utilidad depende del nivel de análisis. TAM y UTAUT explican la disposición de las personas a utilizar una tecnología; DOI permite examinar cómo se perciben sus atributos; TOE desplaza a el análisis hacia recursos, la infraestructura y el entorno; y los enfoques de preparación, capacidades dinámicas y gestión de procesos se concentran en la posibilidad de sostener la implementación y transformar rutinas. Esta complementariedad es relevante, pero también muestra una fragmentación: la literatura no articula de manera consistente la aceptación, la capacidad de implementación y la evaluación posterior de valor. Prakash (2025) señala que, aunque TOE ofrece una perspectiva amplia de los determinantes organizacionales de la adopción, mantiene limitaciones para explicar los procesos dinámicos posteriores y los resultados de desempeño. Por su parte, ShalekBriski et al. (2026) muestran empíricamente que la adopción, se relaciona con condiciones gerenciales y estructurales y que una percepción favorable no necesariamente se traduce en implementación cuando persisten brechas de información o incertidumbre respecto al retorno de inversión. En conjunto, ambos trabajos respaldan la conveniencia de distinguir analíticamente entre disposición para adoptar; capacidad para implementar y evidencia de valor realizado.

Desde la perspectiva organizacional, la adopción no puede reducirse a una a una decisión binaria de incorporar o no una herramienta. La evidencia revisada sugiere que la tecnología se vuelve significativa cuando modifica prácticas de trabajo, coordinación, conocimiento y asignación de recursos. Sin embargo, esta relación no ha sido validada de forma conjunta por los estudios analizados. Por ello, las siete dimensiones identificadas en el artículo deben ser interpretadas como categorías recurrentes que ordenan la discusión y no como componentes de un modelo causal.

5.2 De la utilidad al valor realizado

La tensión conceptual más clara se ubica entre la utilidad o ventaja percibida y el valor efectivamente realizado. En TAM, la utilidad es una percepción que favorece la intención de uso; en DOI, la ventaja relativa describe la superioridad atribuida a la innovación; y en TOE, la disponibilidad de recursos financieros actúa como condición de adopción. Ninguno de estos enfoques, por sí mismo, demuestra que los beneficios obtenidos compensen los costos de implementación. La evaluación económico-financiera opera, por tanto, en un plano diferente y exige líeas base, datos, supuestos y criterios para atribuir efectos.

Los estudios revisados muestran grados diversos de cuantificación. Soprakan y Kiattisin (2021) y Pfister y Lehmann (2022) estiman retornos financieros; Mastos et al. (2020), Cannas et al. (2023) y Ma et al. (2022) documentan mejoras operativas, económicas o ambientales sin converger en un mismo método financiero. Esta heterogeneidad no implica necesariamente debilidad metodológica, ya que responde a tecnologías y procesos distintos, pero sí limita la comparación entre proyectos y

dificulta explicar qué capacidades organizacionales se relacionan con entornos observados.

La propia posibilidad de evaluar puede entenderse como una capacidad organizacional. Estimar beneficios exige conocer el proceso previo, disponer de indicadores, capturar costos y acordar qué resultados serán considerados valiosos. Cuando la empresa carece de líneas base o de información confiable, la dificultad para calcular el retorno de inversión puede reflejar una debilidad de gestión y aprendizaje organizacional, además de una limitación de la tecnología analizada.

5.3 Limitaciones de transferencia hacia la IAG y los servicios logísticos

La mayor parte de la evidencia utilizada proviene de tecnologías anteriores a la IAG, como IoT, ERP, RPA, big data, gemelos digitales o IA no generativa. Estos trabajos permiten identificar problemas recurrentes en estrategia, integración, datos, competencias, procesos y recursos, pero no deben considerarse una prueba directa de los efectos de la IAG. La facilidad de experimentación con herramientas generativas puede reducir la barrera inicial de acceso, mientras que la adopción organizacional continúa implicando integración, control de acceso, preparación de información, supervisión, formación y gestión del cambio. El peso de estas condiciones todavía no puede establecerse con la literatura revisada.

La transferencia hacia servicios logísticos requiere considerar que son organizaciones que dependen de flujos de información y coordinación entre diferentes actores, por lo que el valor de una nueva tecnología se produce únicamente dentro de los límites de la empresa

5.4 Implicaciones para el análisis organizacional

La reflexión sugiere que estudiar la adopción de IAG desde los estudios organizacionales exige desplazar la atención desde la herramienta hacia las configuraciones de capacidades, prácticas y criterios de valor que la rodean. La cuestión no es solamente si la organización adopta IA, sino cómo la incorporación configura la toma de decisiones, la gestión del conocimiento, la división del trabajo, la coordinación y la forma de evaluar resultados. Las dimensiones de estrategia, tecnología e integración, datos y conocimiento, competencias y aprendizaje, procesos y evaluación económico-financiera y gobernanza constituyen una cartografía análitica útil para ordenar preguntas, sin presuponer una secuencia universal.

La principal aportación de esta reflexión no es proponer una ruta de adopción, sio mostrar una discontinuidad conceptual entre los factores que explican la adopción. Las capacidades que sostienen la implementación y los criterios utilizados para valorar sus efectos. Esta discontinuidad abre una agenda de investigación para empresas medianas y proceso logísticos específicos, donde la IAG puede analizarse de manera situada y con indicadores capaces de vincular condiciones organizacionales, uso efectivo y resultados.

6. conclusiones

La reflexión teórica permite sostener que la adopción de inteligencia artificial y tecnologías digitales es un fenómeno organizacional multiescalar que no puede explicarse únicamente por la aceptación individual ni por la disponibilidad de infraestructura. Los modelos revisados aportan perspectivas complementarias, pero operan sobre niveles distintos y no forman, por sí mismos, una explicación integrada. El

principal argumento derivado del análisis es la existencia de una separación entre tres planos: decisión y aceptación, preparación e implementación y evaluación de resultados. Los modelos de adopción suelen concentrarse en determinantes y percepciones, mientras que los estudios económico-financieros cuantifican beneficios sin reconstruir siempre las capacidades que hicieron posible la implementación. Esta separación limita la comprensión de cómo una tecnología llega a producir valor organizacional.

La literatura permite reconocer siete dimensiones recurrentes:estrategia, tecnología e integración, datos y conocimiento, competencias y aprendizaje, procesos, evaluación económico-financiera y gobernanza. Estas dimensiones no constituyen un modelo válido ni una ruta normativa; funcionan como categorías para organizar el debate y hacer visibles los componentes que reciben atención desigual en los estudios revisados.

Para medianas empresas de servicios logísticos, la evidencia continúa siendo insuficiente. La agregación de pequeñas empresas de servicios logísticos, la evidencia continúa siendo insuficiente. El predominio de contextos manufactureros y el uso de tecnologías de la industria 4.0 obligan a interpretar los hallazgos como antecedentes conceptuales y no como demostración directa de impactos sectoriales. La contribución del artículo consiste, por ello, en delimitar tensiones y vacíos que justifican investigación posterior situada.

6.1 Aportaciones de la reflexión teórica

La construcción analítica propia del trabajo radica en poner en diálogo modelos de adopción, enfoques de capacidades e instrumentos de evaluación de valor que habitualmente parecen separados. La distribución de 3 planos y la organización de 7

dimensiones permiten mostrar dónde convergen los enfoques y dónde persisten prescriptiva. Esta delimitación es coherente con una reflexión ya que busca interpretar un problema organizacional de coyuntura, contrastar perspectivas y abrir preguntas para investigaciones futuras.

6.2 Limitaciones de la reflexión

La revisión se basa en una selección internacional de estudios centrales y no pretende representar de manera exhaustiva la totalidad de la literatura. La diversidad metodológica impide comparar resultados mediante una síntesis estadística. Además, algunos artículos fueron seleccionados por su relevancia para la adopción, los procesos o la evaluación, aunque no estudiarán simultáneamente las tres dimensiones.

La principal limitación temática es la escasez de investigaciones específicas sobre IAG en las medianas empresas logísticas. En consecuencia, parte del análisis se apoya en tecnologías digitales afines. Esta decisión permite reconocer antecedentes, pero obliga a mantener una interpretación prudente y a evitar generalizaciones causales .

6.3 Agenda de investigación

- Distinguir empíricamente a las empresas medianas dentro de la categoría general de pymes y analizar cómo su escala modifica recursos, riesgos y capacidad de coordinación.
- Examinar aplicaciones concretas de IAG en procesos logísticos intensivos en información, lenguaje y conocimiento, evitando extrapolaciones directas desde manufactura.

- Estudiar la relación entre preparación organizacional, aprobación por los equipos y resultados económicos realizados mediante estudios longitudinales.Contrastar resultados financieros con dimensiones de calidad, aprendizaje, confianza coma sostenibilidad y condiciones de trabajo.
- General diferencia situada en contextos latinoamericanos y mexicanos, considerando infraestructura regulación, ecosistema empresariales y relaciones inter organizacionales.

References

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179–211.

Alkaraan, F., Albitar, K., Hussainey, K., & Venkatesh, V. (2022). Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: The influence of environmental, social, and governance (ESG). Technological Forecasting and Social Change, 175, 121423. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121423

Butt, J. (2020). A conceptual framework to support digital transformation in manufacturing using an integrated business process management approach. Designs, 4(3), 17. https://doi.org/10.3390/designs4030017

Cannas, V. G., Ciano, M., Saltalamacchia, M., & Secchi, R. (2023). Artificial intelligence in supply chain and operations management: A multiple case study research. International Journal of Production Research, 62, 1–28. https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2232050

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. Management Science, 35(8), 982–1003.

Hernández Del Puerto, W. S., Morales Salgado, M. del R. G., & Cisneros Ortega, J. C. (2026). Adopción tecnológica y análisis costo-beneficio en empresas: análisis bibliométrico (2020–2026) [Manuscrito en preparación].

Jöhnk, J., Weißert, M., y Wyrtki, K. (2021). Ready or not, AI comes—An interview study of organizational AI readiness factors. Business & Information Systems Engineering, 63(1), 5–20.

Li, C., Li, T., Zhao, S., y Zhao, X. (2025). The financial benefits of digital technology adoption: Evidence from large language model. Research in International Business and Finance, 80, 103136. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103136

Li, X., Wu, T., Zhang, H., y Yang, D. (2022). Digital technology adoption and sustainable development performance of strategic emerging industries: The mediating role of digital technology capability and the moderating role of digital strategy. Journal of Organizational and End User Computing, 34, 1–18. https://doi.org/10.4018/JOEUC.315645

Ma, S., Ding, W., Liu, Y., Ren, S., y Yang, H. (2022). Digital twin and big data-driven sustainable smart manufacturing based on information management systems for energy-intensive industries. Applied Energy, 326, 119986. https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2022.119986

Mastos, T. D., Nizamis, A., Vafeiadis, T., Alexopoulos, N., Ntinas, C., Gkortzis, D., Papadopoulos, A., Ioannidis, D., y Tzovaras, D. (2020). Industry 4.0 sustainable supply chains: An application of an IoT-enabled scrap metal management solution. Journal of Cleaner Production, 269, 122377. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122377

Matthess, M., y Kunkel, S. (2020). Structural change and digitalization in developing countries: Conceptually linking the two transformations. Technology in Society, 63, 101428. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101428

Nguyen, D. K., Broekhuizen, T., Dong, J. Q., y Verhoef, P. (2019). Digital readiness: Construct development and empirical validation. Proceedings of the International Conference on Information Systems, Article 9.

Omrani, N., Rejeb, N., Maalaoui, A., Dabić, M., y Kraus, S. (2022). Drivers of digital transformation in SMEs. IEEE Transactions on Engineering Management. https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3215727

Prakash, C. (2025). Evaluating the TOE Framework for Technology Adoption: A Systematic Review of Its Strengths and Limitations. International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, 13, 76–82.

Pfister, P., & Lehmann, C. (2022). Digital value creation in German SMEs—A return-on-investment analysis. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 36, 1–26. https://doi.org/10.1080/08276331.2022.2037065

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.

Sartal, A., Bellas, R., Mejías, A. M., & García-Collado, A. (2020). The sustainable manufacturing concept, evolution and opportunities within Industry 4.0: A literature review. Advances in Mechanical Engineering, 12, 1–17. https://doi.org/10.1177/1687814020925232

Soni, G., Kumar, S., Mahto, R. V., Mangla, S. K., Mittal, M. L., y Lim, W. M. (2022). A decision-making framework for Industry 4.0 technology implementation: The case of FinTech and sustainable supply chain finance for SMEs. Technological Forecasting and Social Change, 180, 121686. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121686

ShalekBriski, A., Loy, R., y Malone, T. (2026). Managerial and structural drivers of industry 4.0 technology adoption in the agri-food supply chain. Digital Business, 6(2), 100176. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2026.100176

Soprakan, J.-C., & Kiattisin, S. (2021). Impact of disruptive technology on sustainable enterprise resource planning (S-ERP). Journal of Mobile Multimedia, 17. https://doi.org/10.13052/jmm1550-4646.17413

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40–49.

Teng, X., Wu, Z., y Yang, F. (2022). Impact of the digital transformation of small- and medium-sized listed companies on performance: Based on a cost-benefit analysis framework. Journal of Mathematics, 2022, 1–14. https://doi.org/10.1155/2022/1504499

Tornatzky, L. G., Fleischer, M., y Chakrabarti, A. K. (1990). Processes of technological innovation. Lexington Books.

Tornatzky, L. G., y Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. IEEE Transactions on Engineering Management, EM-29(1), 28–45.

Uren, V., y Edwards, J. S. (2023). Technology readiness and the organizational journey towards AI adoption: An empirical study. International Journal of Information Management, 68, 102588. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102588

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., y Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425–478.

Warner, K. S. R., y Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349.

MESA TEMÁTICA 7

Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas para la sustentabilidad

Categorías incluidas

- Investigación en proceso
- Investigación concluida
- Reflexión Teórica

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

De la articulación a la sostenibilidad: los NODESS y el Modelo Queretano de Cultura Participativa como nuevas formas de gobernanza territorial

Enfoque Temático-Analítico: Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas para la sustentabilidad

Categoría: Investigación en proceso

María Teresa Gómez Saldaña
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-6123-8907
direccion@mexicoorgulloytradicion.com
Mexicana
Fundación Cultural México, Orgullo y Tradición, OSC.
(52) 4461185588

Armando Alberto León López
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8587-5134
armando.ll@ciidet.tecnm.mx
Mexicano
CIIDET

Laura Marcela Ramírez Muñoz
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0114-8616
laura.ramirez.m20@gmail.com
Mexicana
Consultora Independiente

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

De la articulación a la sostenibilidad: los NODESS y el Modelo Queretano de Cultura Participativa como nuevas formas de gobernanza territorial

Resumen

Esta ponencia analiza el tránsito de la articulación multiactoral hacia formas de gobernanza territorial orientadas a la sostenibilidad, a partir de los aprendizajes derivados de la experiencia de los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS) y de procesos de intervención comunitaria desarrollados en Querétaro. El problema de investigación parte de reconocer que la concurrencia de actores, recursos y capacidades no garantiza por sí misma la continuidad de los procesos colectivos. Desde el ET7 de la REMINEO, se propone examinar la sostenibilidad como una capacidad organizacional y territorial asociada con participación, corresponsabilidad, apropiación, aprendizaje colectivo y mecanismos de coordinación. Como experiencia emergente se considera la configuración del Modelo Queretano de Cultura Participativa, sin asumir de manera anticipada su sostenibilidad, sino analizándolo como una forma organizativa en construcción. La estrategia metodológica general de la ponencia se desarrollará mediante análisis documental y sistematización de experiencias, articulando evidencia previa de los Centros Comunitarios de Paz, la trayectoria del NODESS Orgullo y Tradición TecNM y documentación del proceso de configuración del MQCP. Se plantea como proposición que la sostenibilidad territorial requiere transformar la articulación multiactoral en capacidades colectivas de gobernanza que trasciendan proyectos, recursos o liderazgos particulares.

Palabras clave: sostenibilidad; NODESS; gobernanza territorial; articulación multiactoral; cultura participativa.

1. Introducción

Las transformaciones sociales, económicas, ambientales y culturales contemporáneas han incrementado la necesidad de comprender formas de organización capaces de responder a problemas colectivos cuya complejidad rebasa la acción aislada de una institución. En este escenario, la economía social y solidaria adquiere relevancia no únicamente como una alternativa económica, sino como un campo de organización colectiva basado en cooperación, participación, reciprocidad y construcción de soluciones vinculadas con las necesidades de los territorios. Esta perspectiva coincide con el horizonte del XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales, cuyo tema general articula economía social, empleabilidad y sustentabilidad, y con el ET7, que convoca al análisis de nuevas formas organizativas, democracia organizacional, redes solidarias, gobernanza comunitaria y construcción de valor social orientado al bienestar y la sostenibilidad (REMINEO, 2026).

En México, los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS) constituyen una estrategia del Instituto Nacional de la Economía Social orientada a integrar alianzas territoriales entre instituciones académicas, gobiernos locales y Organismos del Sector Social de la Economía. Su propósito es desarrollar ecosistemas de economía social y solidaria capaces de proponer, diseñar e implementar soluciones territoriales a necesidades colectivas (Instituto Nacional de la Economía Social [INAES], 2023). Esta lógica sitúa a la articulación multiactoral como un dispositivo organizativo para movilizar capacidades heterogéneas y producir respuestas contextualizadas en los territorios.

La experiencia acumulada en Querétaro mediante procesos comunitarios vinculados con la Fundación Cultural México, Orgullo y Tradición (FCMOT), los Centros Comunitarios de Paz (CECOP), la metodología CreARTE conCIENCIA y el NODESS Orgullo y Tradición TecNM permite observar una trayectoria de colaboración entre actores educativos, organizaciones de la sociedad civil, sector social, familias e instituciones públicas. Un trabajo previo sobre el CECOP “Las Fuentes” documentó la expansión de esta experiencia a distintos municipios, la realización de 418 actividades durante 2024 con un alcance reportado de 26,387 personas y la relevancia atribuida a la colaboración intersectorial para sostener las intervenciones en el tiempo (Coca Escobar et al., manuscrito aceptado, no publicado).

Estos antecedentes muestran la capacidad de la articulación para activar redes, sumar recursos, generar aprendizajes y ampliar el alcance territorial de una intervención. Sin embargo, también permiten formular un problema organizacional de segundo orden: la articulación de actores no garantiza por sí misma la sostenibilidad de los procesos colectivos. Una iniciativa puede permanecer mientras existen determinados recursos, liderazgos, acuerdos institucionales o condiciones coyunturales, sin que necesariamente haya desarrollado capacidades colectivas suficientes para continuar, adaptarse, distribuir responsabilidades y preservar su sentido cuando esas condiciones cambian.

Esta distinción entre articulación y sostenibilidad constituye el punto de partida de la presente ponencia. El interés no se limita a identificar quiénes participan en una red o qué acciones realizan, sino a comprender qué condiciones permiten que la cooperación multiactoral evolucione hacia mecanismos de gobernanza capaces de generar corresponsabilidad, participación efectiva, apropiación territorial, aprendizaje colectivo y

continuidad organizacional. La preocupación es consistente con discusiones institucionales sobre los NODESS que han señalado la necesidad de fortalecer e institucionalizar estas alianzas desde las instituciones de educación superior y otros actores para potenciar su alcance e impacto (INAES, 2022).

En este marco se incorpora el Modelo Queretano de Cultura Participativa (MQCP) como una experiencia emergente de organización y gobernanza participativa. Su inclusión no parte de afirmar que se trate de un modelo sostenible o consolidado, sino de analizar su configuración como un proceso en construcción que busca articular ciudadanía, comunidad, academia, sociedad civil e instituciones alrededor de la participación cultural. La cultura adquiere aquí una dimensión transversal: además de su valor intrínseco, puede contribuir a la cohesión social y al desarrollo sostenible, cuestión que ha sido reconocida en la agenda internacional contemporánea (UNESCO, 2024).

A partir de estos elementos, la ponencia se pregunta: ¿cómo pueden los aprendizajes derivados de la articulación multiactoral desarrollada en los NODESS transitar hacia formas de gobernanza territorial capaces de favorecer la sostenibilidad de los procesos colectivos, y cómo se expresa este tránsito en la configuración emergente del Modelo Queretano de Cultura Participativa? El objetivo general es analizar dichos aprendizajes para identificar elementos que favorezcan su tránsito hacia formas de gobernanza territorial orientadas a la sostenibilidad, tomando como experiencia emergente la configuración del MQCP.

La contribución esperada se ubica en el campo de los estudios organizacionales críticos y de las economías alternativas para la sustentabilidad. Se propone desplazar la mirada

desde la mera permanencia de proyectos hacia la construcción de capacidades de gobernanza, entendiendo la sostenibilidad como un proceso relacional y organizacional. Bajo esta perspectiva, el tránsito de la articulación a la sostenibilidad puede analizarse mediante cinco categorías iniciales: articulación multiactoral, participación, gobernanza territorial, apropiación y capacidades colectivas, y sostenibilidad organizacional y territorial. Estas categorías orientarán la sistematización de la evidencia y la discusión posterior.

2. Planteamiento del problema

Los problemas territoriales contemporáneos suelen involucrar dimensiones sociales, económicas, culturales, educativas y ambientales que demandan respuestas interorganizacionales. Frente a esta complejidad, las alianzas entre instituciones de educación superior, gobiernos, organizaciones sociales y comunidades se han convertido en mecanismos relevantes para coordinar recursos y conocimientos. Los NODESS institucionalizan esta lógica al plantearse como alianzas territoriales orientadas a desarrollar ecosistemas de economía social y solidaria y soluciones colectivas (INAES, 2023). La experiencia nacional muestra, además, que la estrategia ha buscado fortalecer la participación, la capacitación, la investigación, la difusión y el acompañamiento de procesos territoriales, lo que refuerza su interés como objeto de análisis organizacional (Gobierno de México, 2024).

No obstante, la existencia de una alianza y la realización sostenida de actividades no equivalen necesariamente a sostenibilidad organizacional. La articulación puede depender de personas clave, financiamientos temporales, relaciones informales,

coyunturas institucionales o capacidades concentradas en una organización promotora. Cuando estas condiciones se modifican, la red puede debilitarse aun cuando haya producido resultados valiosos. Por ello, el problema no consiste solamente en formar alianzas, sino en comprender cómo esas alianzas generan reglas, aprendizajes, mecanismos de decisión, responsabilidades compartidas y capacidades distribuidas que permitan sostener la acción colectiva.

El caso de las experiencias comunitarias articuladas por FCMOT permite observar esta tensión. El antecedente del CECOP “Las Fuentes” reporta que la colaboración intersectorial fue clave para sostener el proyecto, diversificar actividades y responder a necesidades comunitarias; asimismo, registra acreditaciones anuales del NODESS Orgullo y Tradición TecNM durante 2023, 2024 y 2025 (Coca Escobar et al., manuscrito aceptado, no publicado). Estos resultados constituyen evidencia de continuidad y capacidad de articulación, pero abren una interrogante distinta: ¿qué elementos de esa experiencia pueden transformarse en capacidades colectivas que reduzcan la dependencia de actores, recursos o liderazgos particulares?

La pregunta adquiere especial relevancia porque la sostenibilidad suele abordarse desde la disponibilidad de recursos o la continuidad temporal, mientras que en procesos comunitarios e interorganizacionales también involucra legitimidad, apropiación, participación, distribución de responsabilidades, capacidad de aprendizaje y adaptación. Desde el ET7, esta problemática puede analizarse como parte de la emergencia de nuevas formas de organización que buscan construir valor social, democracia organizacional y gobernanza comunitaria en contextos territoriales específicos (REMINEO, 2026).

En este sentido, la experiencia NODESS ofrece un antecedente de articulación territorial, pero no debe asumirse de manera automática como garantía de sostenibilidad. El propio impulso institucional a las mesas territoriales NODESS ha planteado la necesidad de avanzar en procesos de institucionalización y de construcción de compromisos entre instituciones de educación superior, actores públicos y alianzas territoriales (INAES, 2022). Esta preocupación permite situar el tránsito entre articulación y sostenibilidad como un problema organizacional susceptible de análisis: ¿cuándo una red deja de depender principalmente de quienes la iniciaron y desarrolla condiciones para sostenerse colectivamente?

La configuración reciente del Modelo Queretano de Cultura Participativa ofrece una oportunidad para observar este problema en una experiencia emergente. El MQCP busca generar mecanismos de participación y articulación entre actores diversos alrededor de la cultura y el territorio. Sin embargo, precisamente por encontrarse en construcción, no corresponde presentarlo como resultado acabado ni atribuirle de antemano capacidad de sostenibilidad. Su valor analítico reside en examinar qué aprendizajes de articulaciones anteriores se incorporan, qué mecanismos de gobernanza se están configurando y qué condiciones serían necesarias para que la participación se traduzca en corresponsabilidad y capacidades colectivas.

De esta manera, el problema de investigación se delimita en la brecha existente entre la capacidad de articular actores para desarrollar acciones territoriales y la capacidad de convertir esa articulación en una forma de gobernanza sostenible. La proposición central de la ponencia sostiene que la sostenibilidad de los procesos territoriales no depende exclusivamente de la permanencia de recursos, proyectos o actores particulares, sino de

la capacidad de transformar la articulación multiactoral en formas de gobernanza que generen corresponsabilidad, participación efectiva, apropiación territorial, capacidades colectivas y continuidad organizacional.

A partir de esta delimitación se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo pueden los aprendizajes derivados de la articulación multiactoral desarrollada en los NODESS transitar hacia formas de gobernanza territorial capaces de favorecer la sostenibilidad de los procesos colectivos, y cómo se expresa este tránsito en la configuración emergente del Modelo Queretano de Cultura Participativa?

En correspondencia, se define el siguiente

2.1 Objetivo general:

Analizar los aprendizajes derivados de la articulación multiactoral desarrollada en el marco de los NODESS, con el propósito de identificar los elementos que favorecen su tránsito hacia formas de gobernanza territorial orientadas a la sostenibilidad, tomando como experiencia emergente la configuración del Modelo Queretano de Cultura Participativa.

2.2 Objetivos específicos

• Identificar los aprendizajes derivados de la experiencia de articulación multiactoral desarrollada a través de los NODESS, particularmente en relación con la cooperación, la generación de redes y la construcción de capacidades territoriales.

• Analizar los factores que favorecen o limitan la sostenibilidad de los procesos colectivos derivados de experiencias de intervención y articulación territorial.

• Examinar el tránsito de la articulación multiactoral hacia formas de gobernanza basadas en participación, corresponsabilidad, deliberación, apropiación y generación de capacidades colectivas.

• Analizar la configuración emergente del Modelo Queretano de Cultura Participativa como una experiencia orientada a generar mecanismos de gobernanza territorial y sostenibilidad de los procesos de participación cultural.

3. Marco teórico-conceptual

3.1 Economía Social y Solidaria y los NODESS

La Economía Social y Solidaria (ESS) constituye un campo de organización económica y social en el que las personas, la cooperación y la satisfacción de necesidades colectivas ocupan una posición central. Más que referirse únicamente a determinadas figuras organizativas, la ESS supone formas de acción colectiva sustentadas en principios de solidaridad, reciprocidad, participación y gestión democrática. Desde esta perspectiva, su relevancia para los estudios organizacionales radica en que permite observar arreglos que cuestionan la centralidad de la lógica individual y jerárquica y que sitúan la construcción de valor social, el bienestar colectivo y el territorio como referentes de la acción organizada.

En México, esta perspectiva encuentra una expresión institucional en los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS), promovidos por el Instituto Nacional

de la Economía Social. Los NODESS se configuran como alianzas de integración voluntaria entre actores de distinta naturaleza —instituciones académicas, gobiernos locales y Organismos del Sector Social de la Economía— orientadas al desarrollo de ecosistemas de economía social y solidaria y a la formulación e implementación de soluciones territoriales frente a necesidades colectivas (INAES, 2023). Su diseño introduce, por tanto, una lógica interorganizacional en la que las capacidades de cada actor adquieren sentido a partir de su articulación con las de otros participantes.

Esta característica permite analizar a los NODESS no sólo como un instrumento de fomento de la ESS, sino como espacios de articulación territorial. En ellos convergen conocimientos académicos, capacidades institucionales, saberes comunitarios, recursos organizativos y experiencias del sector social. La articulación no implica necesariamente homogeneidad entre los participantes; por el contrario, supone coordinar actores con identidades, recursos, intereses y capacidades diferenciadas alrededor de propósitos compartidos. En términos organizacionales, esta condición desplaza la atención desde la organización individual hacia las relaciones, acuerdos y mecanismos de coordinación que hacen posible la acción colectiva.

Dentro de esta estrategia, las instituciones de educación superior desempeñan un papel relevante por su capacidad para vincular formación, investigación, innovación y acompañamiento territorial. En particular, el Tecnológico Nacional de México (TecNM) ha impulsado la participación de sus Institutos Tecnológicos y Centros en la conformación e institucionalización de NODESS, en coordinación con el INAES. Documentos institucionales del TecNM señalan que esta estrategia busca potenciar el alcance e impacto local, regional y nacional de los nodos y fortalecer su vínculo con las

comunidades (TecNM, 2024). Asimismo, el planteamiento institucional denominado “Un NODESS en cada TecNM” ha enfatizado el desarrollo de capacidades en economía social y solidaria y el trabajo colaborativo como componentes de la vinculación de la educación superior tecnológica con los territorios (TecNM, 2022).

La participación del TecNM resulta particularmente pertinente para esta ponencia porque permite situar a la institución de educación superior no sólo como proveedora de conocimiento técnico, sino como un actor con capacidad de acompañar procesos de articulación y aprendizaje territorial. Esta dimensión abre un campo de análisis sobre la manera en que las capacidades académicas e institucionales pueden contribuir a que las alianzas trasciendan acciones puntuales y desarrollen mecanismos de colaboración con mayor continuidad. Su profundización requiere considerar tanto la estrategia institucional del TecNM como las experiencias concretas desarrolladas por sus NODESS en los territorios.

En este marco se ubica el NODESS Orgullo y Tradición TecNM, cuya trayectoria constituye uno de los antecedentes empíricos de la presente investigación. Las acreditaciones registradas durante 2023, 2024 y 2025 y su articulación con experiencias comunitarias impulsadas por FCMOT permiten observar una relación sostenida entre academia, sociedad civil, comunidades y otros actores territoriales (Coca Escobar et al., manuscrito aceptado, no publicado). Sin embargo, como se ha señalado en el planteamiento del problema, la continuidad de una alianza o de sus actividades no equivale por sí misma a sostenibilidad. El interés analítico se encuentra en identificar qué aprendizajes, relaciones y capacidades producidas mediante esa articulación pueden convertirse en condiciones para una gobernanza territorial más distribuida.

Por ello, en esta investigación los NODESS funcionan como un punto de enlace entre la Economía Social y Solidaria y el problema central de la sostenibilidad organizacional y territorial. Su estructura multiactoral permite observar cómo se construyen redes y capacidades colectivas; al mismo tiempo, plantea interrogantes sobre la institucionalización de los acuerdos, la distribución de responsabilidades, la participación efectiva y la apropiación de los procesos. Esta tensión entre articulación y sostenibilidad constituye el puente conceptual hacia las categorías de participación y gobernanza territorial que se desarrollan en los apartados siguientes.

3.2 Participación, corresponsabilidad y apropiación territorial

La participación constituye una dimensión central para comprender el tránsito entre la articulación multiactoral y la gobernanza territorial. La sola concurrencia de actores en una iniciativa no supone que éstos intervengan de manera efectiva en la definición de problemas, la toma de decisiones o la distribución de responsabilidades. Desde una perspectiva organizacional, participar implica la posibilidad de incidir en los procesos colectivos y no únicamente estar presente en ellos. Esta distinción resulta especialmente relevante en alianzas territoriales como los NODESS, donde convergen actores con recursos, conocimientos, posiciones institucionales y capacidades diferenciadas.

En este sentido, la participación puede adquirir distintos grados de profundidad. Puede expresarse como acceso a información, asistencia o consulta, pero también como deliberación, construcción de acuerdos, toma compartida de decisiones y ejecución corresponsable de acciones. Para los fines de esta investigación, el interés se concentra en estas formas de participación que permiten distribuir capacidad de agencia entre los

actores. La literatura reciente sobre gobernanza colaborativa advierte que la diversidad de participantes no elimina por sí misma las asimetrías de poder; la participación requiere condiciones de legitimidad, capacidad de incidencia y mecanismos que permitan compartir decisiones y responsabilidades. Estudios recientes muestran, además, que la confianza y la percepción de capacidad para influir en los resultados se relacionan con formas más intensas de participación ciudadana en procesos de gobernanza (Ripoll González et al., 2026).

La corresponsabilidad representa un paso analítico adicional. No equivale a distribuir tareas de manera operativa, sino a construir compromisos compartidos respecto de los propósitos, decisiones y consecuencias de la acción colectiva. En una red territorial, la corresponsabilidad supone que la continuidad del proceso no recaiga exclusivamente en la organización promotora, en una institución pública o en determinados liderazgos, sino que existan capacidades y responsabilidades distribuidas. Bajo esta perspectiva, la participación se aproxima a la gobernanza cuando los actores cuentan con posibilidades reales de deliberar, aportar recursos y conocimientos, asumir compromisos y responder colectivamente por los acuerdos construidos.

La confianza adquiere aquí una función relacional. No sustituye las reglas, los acuerdos o los mecanismos de coordinación, pero puede reducir barreras para la cooperación y favorecer la disposición de los actores a involucrarse en procesos compartidos. Investigaciones contemporáneas han encontrado que la confianza influye positivamente en la disposición a participar y que su construcción se relaciona, entre otros factores, con la percepción de confiabilidad de los actores y con los vínculos desarrollados con el lugar (Liu et al., 2024). En consecuencia, la corresponsabilidad no puede asumirse como

resultado automático de convocar a diversos participantes; requiere relaciones que permitan reconocer al otro como interlocutor legítimo y generar expectativas razonables de reciprocidad y cumplimiento.

La apropiación territorial incorpora otra dimensión de este proceso. En esta investigación no se entiende como posesión del territorio, sino como la construcción de vínculos mediante los cuales los actores reconocen como propios determinados problemas, propósitos, aprendizajes y procesos colectivos. El territorio es, en este sentido, más que un espacio geográfico: constituye un entramado de relaciones, identidades, experiencias, saberes y significados. La evidencia reciente sobre apego al lugar muestra asociaciones positivas entre la identificación y los vínculos con el territorio y la participación en iniciativas comunitarias, aunque estas relaciones dependen del contexto y no deben interpretarse de manera determinista (Tsoriyo, 2024; Yao, 2024).

Desde esta perspectiva, la apropiación puede observarse cuando las personas y organizaciones dejan de relacionarse con una iniciativa únicamente como receptoras de actividades y comienzan a reconocer capacidad para incidir, cuidar, adaptar y dar continuidad a los procesos. Este desplazamiento resulta particularmente relevante para el problema de investigación de la ponencia, porque permite distinguir entre una intervención que permanece mientras existe un actor impulsor y un proceso que empieza a generar bases para sostenerse colectivamente. La apropiación territorial se vincula así con identidad, pertenencia y capacidad de acción, pero también con la posibilidad de que los conocimientos y decisiones se distribuyan entre quienes participan.

Participación, corresponsabilidad y apropiación no constituyen etapas lineales ni garantizan por sí mismas la sostenibilidad. Pueden coexistir de manera desigual, experimentar retrocesos o verse limitadas por asimetrías institucionales, cambios de liderazgo, conflictos, disponibilidad de recursos o debilidad de los mecanismos de coordinación. Su utilidad analítica reside en permitir observar cuándo la articulación comienza a producir relaciones menos dependientes de un actor central y más orientadas a la construcción compartida de decisiones, responsabilidades y sentido territorial.

Esta lectura permite establecer el vínculo con el apartado siguiente. Para que la participación y la corresponsabilidad trasciendan la acción puntual, los actores requieren conocimientos, habilidades, mecanismos de aprendizaje y relaciones que hagan posible cooperar y sostener compromisos. En ese tránsito, la confianza y las redes de colaboración adquieren particular relevancia, pues permiten comprender cómo los recursos y talentos individuales pueden articularse y convertirse progresivamente en capacidades colectivas.

3.3 Administración del talento, confianza y redes de colaboración como generadoras de capacidades colectivas

La construcción de capacidades colectivas no depende únicamente de la disponibilidad individual de conocimientos, habilidades o experiencia, sino de los mecanismos mediante los cuales estos recursos pueden reconocerse, compartirse y articularse dentro de una red de relaciones. Desde esta perspectiva, el talento adquiere una dimensión organizacional cuando deja de concebirse como atributo aislado de las personas y se

vincula con procesos de transferencia de conocimiento, cooperación, cultura, compromiso y colaboración. Esta aproximación permite conectar la administración del talento con el aprendizaje organizacional y, posteriormente, con la capacidad de una red para sostener acciones colectivas en contextos cambiantes.

Un antecedente de esta línea se encuentra en la investigación desarrollada por Gómez Saldaña y Solís Pérez en el marco de una estancia postdoctoral realizada en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, entre 2014 y 2015, y presentada posteriormente en la REMINEO bajo el título Administración del Talento y Reforma Energética. Una estrategia para mejorar la competitividad de la Comisión Federal de Electricidad (Gómez Saldaña & Solís Pérez, 2016). En ese trabajo, la administración del talento fue estructurada a partir de seis componentes interrelacionados: administrar el talento; transferir y compartir conocimiento; cooperar de manera eficaz y eficiente; promover una cultura; alcanzar el compromiso; y colaborar para el logro de los propósitos organizacionales. El modelo situó, además, a la comunicación, la transparencia y la confianza como condiciones que atraviesan las relaciones entre dichos componentes.

Este planteamiento resulta pertinente para el problema de investigación de la presente ponencia porque permite distinguir entre la existencia de capacidades individuales y su transformación en capacidad colectiva. El conocimiento de la función, la expertise, las habilidades cognitivas y sociales, las destrezas y la comprensión de los procesos pueden constituir recursos relevantes; sin embargo, su potencial colectivo depende de la posibilidad de compartirlos, combinarlos y movilizarlos mediante relaciones de cooperación. En esta lógica, la confianza no constituye un elemento accesorio de la

colaboración, sino una condición relacional que puede facilitar el intercambio de conocimiento, disminuir la incertidumbre entre actores y favorecer compromisos compartidos.

La continuidad temática de esta línea de investigación puede observarse también en la ponencia Modelo de sostenibilidad basado en la gestión del conocimiento, presentada en el XVIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional de la REMINEO en 2020 (Gómez Saldaña et al., 2020). Su incorporación en este trabajo se realiza como antecedente de la trayectoria investigativa que vincula gestión del conocimiento y sostenibilidad. En conjunto, ambos trabajos permiten reconocer una evolución conceptual desde la administración del talento y la articulación de conocimientos y capacidades hacia la preocupación por las condiciones que posibilitan su conservación, transferencia y aprovechamiento colectivo en el tiempo.

La literatura contemporánea permite contrastar y actualizar esta trayectoria. Los estudios recientes sobre gobernanza colaborativa y gestión de redes muestran que la confianza y las estrategias de gestión de red se relacionan positivamente con los resultados colectivos, y que la confianza adquiere especial relevancia en los resultados asociados con los procesos de colaboración (George et al., 2024). De manera complementaria, un metaanálisis reciente sobre colaboración interorganizacional confirma una relación positiva entre confianza y desempeño colaborativo y señala que su relevancia puede ser particularmente significativa en colaboraciones intersectoriales y del ámbito no lucrativo (Chen et al., 2024). Estas aportaciones fortalecen la idea de que la capacidad de una red no depende sólo de los recursos disponibles, sino también de la calidad de las relaciones que permiten coordinarlos.

Desde una perspectiva relacional, la confianza tampoco debe entenderse como una condición dada. Puede construirse mediante interacciones previas, familiaridad entre organizaciones, inserción de actores en espacios compartidos y la intervención de personas capaces de vincular organizaciones que de otro modo permanecerían desconectadas (Diani, 2024). Esto resulta relevante para las experiencias territoriales analizadas en esta investigación, donde la colaboración involucra actores con identidades, conocimientos, recursos y responsabilidades diferenciadas. La heterogeneidad puede ampliar el repertorio de capacidades disponible, pero también demanda mecanismos que hagan posible la comunicación, la coordinación y el aprendizaje colectivo.

En este sentido, las redes de colaboración pueden concebirse como espacios en los que el conocimiento y el talento se convierten progresivamente en capacidades colectivas. Este tránsito ocurre cuando los saberes dejan de permanecer concentrados en personas u organizaciones particulares y pueden circular, ser apropiados, recombinados y utilizados por otros actores. El aprendizaje organizacional adquiere entonces una dimensión interorganizacional y territorial: no se limita a que cada participante aprenda de manera individual, sino a que la red desarrolle memoria, prácticas compartidas, mecanismos de coordinación y posibilidades de adaptación ante nuevas circunstancias.

Esta lectura permite establecer un vínculo con los NODESS. Su configuración multiactoral reúne capacidades académicas, institucionales, comunitarias y organizacionales que no necesariamente producen resultados colectivos por el solo hecho de encontrarse articuladas. Para que esa articulación contribuya a la sostenibilidad, resulta necesario que el conocimiento circule, que las capacidades sean

reconocidas y complementadas, que existan condiciones de confianza y que las responsabilidades puedan distribuirse entre los participantes. Así, la red deja de ser únicamente un mecanismo para sumar actores y comienza a constituirse como un espacio para generar capacidades que trasciendan a quienes iniciaron o coordinaron una determinada intervención.

Bajo esta perspectiva, la administración del talento, la gestión del conocimiento y las redes de colaboración basadas en la confianza pueden ser comprendidas como antecedentes conceptuales para analizar la generación de capacidades colectivas. En la presente investigación, estos elementos no se trasladan de manera automática desde el ámbito de una organización hacia el territorio; se reinterpretan a la luz de relaciones interorganizacionales en las que ningún actor posee por sí solo todos los recursos, conocimientos o capacidades necesarios. La cuestión central se desplaza, por tanto, de administrar capacidades individuales a comprender cómo una red reconoce, articula, comparte y desarrolla capacidades distribuidas.

Este desplazamiento resulta particularmente relevante para el análisis posterior del Modelo Queretano de Cultura Participativa. Su configuración será examinada no como aplicación directa de un modelo previo, sino como una experiencia emergente en la que convergen aprendizajes acumulados sobre talento, conocimiento, confianza y colaboración con experiencias territoriales desarrolladas mediante los NODESS, FCMOT y los CECOP. Esta convergencia permite formular una hipótesis analítica: cuando el conocimiento y las capacidades distribuidas logran articularse mediante relaciones de confianza, aprendizaje y corresponsabilidad, pueden generarse condiciones para avanzar desde la colaboración hacia formas más sostenibles de gobernanza territorial.

3.4 Sostenibilidad organizacional y territorial

La sostenibilidad organizacional y territorial constituye el punto de convergencia de las categorías desarrolladas en este marco teórico. En el ámbito de la Economía Social y Solidaria, no puede reducirse a la permanencia temporal de una iniciativa, a la continuidad de sus actividades o a la disponibilidad de recursos para operar. Implica, más bien, la capacidad de los actores para preservar el sentido colectivo de un proceso, adaptarlo frente a cambios del entorno y sostener mecanismos de coordinación, aprendizaje y toma de decisiones sin depender exclusivamente de un recurso, programa, institución o liderazgo particular.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad posee una dimensión organizacional porque requiere que los aprendizajes y capacidades generados mediante la acción colectiva puedan incorporarse a prácticas, acuerdos y mecanismos de coordinación que trasciendan a las personas que los originaron. La continuidad deja entonces de descansar únicamente en la permanencia de determinados actores y comienza a vincularse con la distribución de conocimientos, responsabilidades y capacidades para decidir, responder y reorganizarse ante nuevas circunstancias. En este sentido, la sostenibilidad se relaciona con la posibilidad de que una red desarrolle memoria colectiva, aprendizaje y capacidad de adaptación.

En los NODESS, configurados como alianzas territoriales entre instituciones académicas, gobiernos y actores del sector social de la economía, esta distinción resulta especialmente relevante (INAES, 2023). La acreditación de un nodo, el número de actividades realizadas o la continuidad de una alianza constituyen evidencias

importantes de funcionamiento, pero no permiten afirmar por sí mismas que exista sostenibilidad. Para ello resulta necesario observar si la articulación ha generado mecanismos capaces de institucionalizar acuerdos, incorporar nuevos actores, distribuir responsabilidades, compartir conocimientos y preservar capacidades construidas en el territorio, preocupación que también se encuentra presente en los esfuerzos institucionales de fortalecimiento de los NODESS (INAES, 2022; TecNM, 2024).

La dimensión territorial amplía esta lectura. El territorio no constituye únicamente el espacio geográfico en el que ocurre la acción organizada, sino un entramado de relaciones, necesidades, conocimientos, identidades, recursos y significados compartidos. Por ello, la sostenibilidad territorial supone que los procesos desarrollen vínculos suficientes con quienes habitan y actúan en ese espacio para que puedan ser apropiados, reinterpretados y adaptados de acuerdo con las transformaciones del contexto. Esta apropiación no implica autonomía absoluta respecto de instituciones o redes externas, sino una menor dependencia de un único actor y una mayor capacidad colectiva para movilizar recursos, conocimientos y relaciones.

Bajo esta lógica, participación, corresponsabilidad, apropiación territorial, confianza y capacidades colectivas no constituyen dimensiones independientes de la sostenibilidad, sino condiciones que pueden favorecerla. La participación amplía la posibilidad de incidencia; la corresponsabilidad distribuye compromisos; la apropiación vincula los procesos con el territorio; la confianza facilita cooperación e intercambio; y las capacidades colectivas permiten que conocimientos, aprendizajes y responsabilidades circulen dentro de la red. Ninguna de estas condiciones garantiza por sí sola la continuidad, pero su articulación permite analizar cuándo una experiencia comienza a

reducir su vulnerabilidad frente a cambios de liderazgo, financiamientos temporales o arreglos institucionales coyunturales.

En consecuencia, el tránsito de la articulación a la sostenibilidad no debe comprenderse como una secuencia lineal ni como un estado definitivo. Se trata de un proceso organizacional en construcción, atravesado por aprendizajes, negociaciones, tensiones, retrocesos y transformaciones en las relaciones entre actores. Una red puede mostrar altos niveles de colaboración en determinados momentos y, al mismo tiempo, conservar dependencias que limiten su continuidad; de igual forma, puede desarrollar capacidades que le permitan reorganizarse cuando cambian las condiciones que hicieron posible su surgimiento.

Esta concepción permite cerrar el marco teórico-conceptual de la investigación y precisar la proposición que orientará el análisis posterior: la sostenibilidad territorial puede fortalecerse cuando la articulación multiactoral deja de operar únicamente como concurrencia de actores y se transforma progresivamente en una capacidad colectiva de gobernanza. El interés analítico se centrará, por tanto, en identificar cómo los aprendizajes producidos en experiencias previas de articulación se traducen -o encuentran límites para traducirse- en mecanismos de participación, corresponsabilidad, apropiación, confianza, aprendizaje y coordinación capaces de sostener la acción colectiva. Desde esta perspectiva se examinarán tanto la trayectoria del NODESS Orgullo y Tradición TecNM y las experiencias territoriales vinculadas con FCMOT y los CECOP, como la configuración emergente del Modelo Queretano de Cultura Participativa, sin asumir anticipadamente que este último haya alcanzado condiciones de sostenibilidad.

4. Estrategia metodológica

La investigación se plantea desde un enfoque cualitativo, de carácter interpretativo y con alcance analítico-descriptivo. Su propósito no es establecer relaciones causales ni generalizar los resultados a otros contextos, sino comprender, a partir de una experiencia territorial situada, los procesos mediante los cuales la articulación multiactoral puede generar aprendizajes y capacidades susceptibles de favorecer formas de gobernanza orientadas a la sostenibilidad.

El diseño metodológico responde a la naturaleza de una investigación en proceso. Se sustenta en el análisis documental y la sistematización de experiencias como estrategias complementarias para reconstruir la trayectoria de articulación desarrollada alrededor del NODESS Orgullo y Tradición TecNM, las experiencias comunitarias vinculadas con la Fundación Cultural México, Orgullo y Tradición (FCMOT) y los Centros Comunitarios de Paz (CECOP), así como el proceso emergente de configuración del Modelo Queretano de Cultura Participativa (MQCP).

La estrategia metodológica busca identificar continuidades, aprendizajes, tensiones y transformaciones entre estas experiencias, evitando establecer una relación lineal o causal entre ellas. El interés se concentra en reconocer qué elementos producidos mediante procesos previos de articulación pueden constituirse en capacidades colectivas y qué condiciones resultan relevantes para avanzar hacia formas de gobernanza territorial con mayores posibilidades de continuidad, apropiación y sostenibilidad.

4.1 Enfoque y diseño de la investigación

La investigación adopta un enfoque cualitativo debido a que el fenómeno analizado involucra relaciones interorganizacionales, procesos de participación, construcción de acuerdos, aprendizajes colectivos y dinámicas territoriales cuya comprensión requiere considerar los contextos y significados en los que se producen.

El diseño se plantea como un estudio de carácter interpretativo basado en la reconstrucción analítica de una trayectoria de articulación multiactoral. Esta trayectoria no se concibe como una sucesión predeterminada de etapas, sino como un proceso en el que convergen experiencias, actores, aprendizajes y mecanismos organizativos desarrollados en distintos momentos y espacios territoriales.

En consecuencia, el NODESS Orgullo y Tradición TecNM constituye un referente central para analizar la articulación entre academia, sociedad civil, comunidades e instituciones; los CECOP aportan evidencia sobre la expresión territorial de procesos de intervención y participación comunitaria; mientras que el MQCP se incorpora como una experiencia emergente que permite observar la configuración de nuevos mecanismos de participación y gobernanza.

4.2 Análisis documental y sistematización de experiencias

La recopilación y análisis de información se desarrollará mediante dos estrategias complementarias. La primera corresponde al análisis documental de fuentes institucionales, académicas y organizacionales relacionadas con la Economía Social y

Solidaria, los NODESS, la participación, la gobernanza territorial y la sostenibilidad, así como de documentos generados durante las experiencias objeto de estudio.

La segunda estrategia corresponde a la sistematización de experiencias. Ésta permitirá recuperar y organizar aprendizajes derivados de los procesos de articulación territorial, no únicamente mediante la descripción cronológica de las actividades realizadas, sino a partir de la identificación de actores, formas de participación, mecanismos de coordinación, aprendizajes, tensiones y capacidades construidas.

Se incorporará como antecedente documental el trabajo previamente desarrollado sobre el CECOP “Las Fuentes”, en el que se documentaron procesos de intervención comunitaria, colaboración intersectorial y expansión territorial, así como la trayectoria del NODESS Orgullo y Tradición TecNM (Coca Escobar et al., manuscrito aceptado, no publicado). Esta evidencia será complementada con documentación institucional y organizacional relacionada con las experiencias posteriores y con el proceso de configuración del MQCP.

4.3 Unidades de análisis y fuentes de evidencia

Para efectos de la investigación se consideran tres ámbitos articulados de observación.

El primero corresponde a la experiencia del NODESS Orgullo y Tradición TecNM, particularmente a los procesos de articulación desarrollados entre actores académicos, sociedad civil, comunidades e instituciones y a los aprendizajes derivados de su trayectoria.

El segundo comprende las experiencias territoriales vinculadas con FCMOT, la metodología CreARTE conCIENCIA y los Centros Comunitarios de Paz, consideradas como espacios en los que la articulación entre actores adquiere expresión comunitaria y permite observar mecanismos de participación, colaboración y generación de capacidades.

El tercero corresponde al Modelo Queretano de Cultura Participativa, entendido como una experiencia emergente y actualmente en construcción. Su incorporación no pretende demostrar su sostenibilidad ni establecerlo como resultado de las experiencias anteriores, sino analizar los mecanismos de participación y gobernanza que comienzan a configurarse y reconocer posibles aprendizajes provenientes de trayectorias previas de articulación.

Las fuentes de evidencia estarán constituidas por documentos institucionales y normativos; informes y registros de actividades; documentos de planeación y seguimiento; productos académicos previamente elaborados; documentación relacionada con la trayectoria del NODESS y los CECOP; y documentos generados durante el proceso de diseño y configuración del MQCP.

4.4 Categorías de análisis

El análisis se organizará mediante cinco categorías definidas a partir del problema de investigación y del marco teórico-conceptual: articulación multiactoral, participación, gobernanza territorial, apropiación y capacidades colectivas, y sostenibilidad organizacional y territorial.

La articulación multiactoral permitirá identificar los actores participantes, las relaciones establecidas entre ellos, los recursos y capacidades movilizados y los mecanismos utilizados para coordinar la acción colectiva.

La participación permitirá examinar el grado y las formas mediante las cuales los actores intervienen en los procesos, particularmente en la construcción de acuerdos, la toma de decisiones y el desarrollo de acciones compartidas.

La gobernanza territorial orientará el análisis de los mecanismos de coordinación, deliberación, corresponsabilidad y distribución de responsabilidades entre actores diversos dentro de un territorio.

La categoría de apropiación y capacidades colectivas permitirá reconocer aprendizajes, conocimientos, habilidades organizativas, redes y mecanismos desarrollados durante las experiencias que puedan reducir la dependencia respecto de actores o liderazgos particulares.

Finalmente, la sostenibilidad organizacional y territorial será analizada no exclusivamente en términos de permanencia temporal o disponibilidad de recursos, sino como la capacidad colectiva para dar continuidad, adaptar, reproducir o transformar los procesos preservando su sentido y su vinculación con las necesidades del territorio.

Estas categorías funcionarán como referentes analíticos para organizar y contrastar la evidencia proveniente de las distintas experiencias. Su relación permitirá examinar la proposición central de la investigación: que el tránsito de la articulación hacia la sostenibilidad requiere que las relaciones construidas entre actores se traduzcan

progresivamente en mecanismos de gobernanza, corresponsabilidad, apropiación y capacidades colectivas.

5. El Modelo Queretano de Cultura Participativa: una experiencia emergente de gobernanza territorial

El Modelo Queretano de Cultura Participativa (MQCP) constituye la experiencia emergente mediante la cual esta investigación observa cómo aprendizajes provenientes de procesos previos de articulación pueden expresarse en una nueva arquitectura de participación y gobernanza. Debido a que se encuentra en construcción, no se presenta como resultado acabado ni como evidencia de sostenibilidad alcanzada. La documentación lo realizado por el Consejo de Participación Ciudadana, Eje Temático de Cultura lo define como una propuesta orientada a la construcción del bien común y la cohesión social, en la que la cultura funciona como eje transversal para la gobernanza democrática y como puente entre instituciones gubernamentales y privadas, instituciones educativas, sociedad civil y ciudadanía, mediante corresponsabilidad, inclusión y diálogo permanente (Modelo Queretano de Cultura Participativa, 2026).

5.1 Origen y configuración del Modelo Queretano de Cultura Participativa

El origen del MQCP puede comprenderse como un proceso de convergencia y no como la prolongación lineal de una sola experiencia. Recupera aprendizajes de la articulación territorial desarrollada mediante FCMOT, los CECOP y el NODESS Orgullo y Tradición TecNM, y los relaciona con una trayectoria previa de investigación organizacional sobre administración del talento, gestión del conocimiento y redes de colaboración basadas en la confianza. Esta convergencia desplaza la atención desde la realización de proyectos

particulares hacia la construcción de condiciones organizativas que favorezcan participación, coordinación y continuidad.

En esta propuesta, la cultura rebasa una función exclusivamente artística o patrimonial y se concibe como espacio de encuentro, identidad, aprendizaje y acción colectiva. El documento del Conversatorio plantea que el patrimonio puede fortalecer identidad, participación ciudadana y construcción del bien común. Asimismo, vincula el modelo con la Agenda 2030 —ODS 4, 5, 8, 10, 11, 16 y 17— y con el Programa Estatal de Cultura de Querétaro 2021-2027, destacando inclusión, identidad y alianzas. Para esta investigación, tales alineaciones constituyen referentes de sentido y no evidencia anticipada de impacto o sostenibilidad.

5.2 Arquitectura participativa y articulación de actores

La arquitectura del MQCP se organiza alrededor de siete ejes estratégicos: Comunicar, comunicación para la participación ciudadana; Cooperar, intercambio bidireccional nacional e internacional; Preservar, patrimonio cultural e identidad; Participar, cultura comunitaria y participación ciudadana; Formar, capacitación, adiestramiento y desarrollo del pensamiento crítico; Transmitir, saberes ancestrales, tradicionales y actuales; y Crear, artes, creatividad e innovación (Modelo Queretano de Cultura Participativa, 2026). Leídos organizacionalmente, estos ejes representan funciones interdependientes: circulación de información, vinculación, memoria e identidad, involucramiento ciudadano, formación de capacidades, transmisión de saberes y creación.

El modelo incorpora además una Comisión Permanente y consejeras y consejeros vinculados con los distintos ejes, lo que introduce una dimensión de distribución de

responsabilidades y conocimientos. Su articulación incluye gobierno, academia, sector privado, sociedad civil organizada y ciudadanía. Esta composición guarda afinidad con la lógica multiactoral de los NODESS, aunque se sitúa específicamente en el campo cultural. Dado su carácter incipiente, será necesario observar cómo operan efectivamente la coordinación, deliberación, toma de decisiones y retroalimentación entre los ejes, la Comisión, las instituciones y la ciudadanía.

5.3 Del talento individual a las capacidades colectivas: confianza, participación y corresponsabilidad

La arquitectura del MQCP puede analizarse desde el tránsito del talento individual hacia capacidades colectivas. La existencia de actores con conocimientos y experiencias diversas constituye un recurso potencial, pero no genera por sí misma capacidad colectiva. Para ello, los saberes requieren mecanismos que permitan reconocerlos, compartirlos, complementarlos y movilizarlos alrededor de propósitos comunes. La trayectoria conceptual recuperada en esta investigación —administración del talento, gestión del conocimiento, cooperación, compromiso y redes de colaboración— permite interpretar la comunicación, la transparencia y la confianza como condiciones relacionales para esa articulación.

Participación y corresponsabilidad son igualmente relevantes para evitar que la operación del modelo se concentre en una sola persona, institución o grupo promotor. La participación adquiere profundidad cuando existe capacidad real de incidencia, mientras que la corresponsabilidad supone compromisos respecto de decisiones, acciones y resultados compartidos. La frase que acompaña al modelo —“Participar para

preservar. Crear para transformar”— sintetiza esta orientación: la preservación cultural se vincula con involucramiento ciudadano, transmisión de saberes, formación y creación. En esta lógica, el valor organizacional del MQCP no residiría solamente en reunir talentos, sino en generar relaciones capaces de convertirlos progresivamente en aprendizaje y capacidad colectiva.

5.4 El MQCP frente al desafío de la sostenibilidad

El carácter emergente del MQCP obliga a distinguir entre potencial organizativo y sostenibilidad efectivamente alcanzada. En el momento actual existen elementos de diseño consistentes con las categorías del marco teórico: articulación de actores diversos, participación, distribución temática de responsabilidades, formación, intercambio y circulación de saberes. Sin embargo, deben entenderse como condiciones en construcción. La sostenibilidad dependerá de que la arquitectura formal pueda traducirse en prácticas recurrentes de gobernanza: institucionalización flexible de acuerdos, circulación de conocimientos, distribución de responsabilidades, incidencia ciudadana, incorporación de nuevos actores y capacidad de adaptación frente a cambios institucionales, financieros o de liderazgo.

La apropiación territorial será también un elemento a observar. Que el modelo se formule para Querétaro y reconozca identidad, inclusión y alianzas no permite asumir por sí mismo apropiación. Será necesario analizar si personas, comunidades y organizaciones reconocen problemas y propósitos como propios, aportan conocimientos y participan en la adaptación y continuidad de las acciones. Los aprendizajes provenientes de

experiencias previas no se transfieren automáticamente al MQCP: se reinterpretan dentro de una arquitectura distinta y deberán contrastarse con su funcionamiento.

En consecuencia, el principal desafío del MQCP no consiste solamente en articular actores alrededor de la cultura, sino en transformar esa articulación en relaciones y mecanismos capaces de sostener la acción colectiva. Precisamente por tratarse de una investigación en proceso, este capítulo no afirma que dicha transformación haya ocurrido; delimita las condiciones que deberán observarse. El MQCP funciona así como una experiencia emergente desde la cual continuar examinando la proposición central de la ponencia: que la sostenibilidad territorial puede fortalecerse cuando la articulación multiactoral se convierte progresivamente en capacidad colectiva de gobernanza.

6. Conclusiones preliminares

La investigación desarrollada hasta este momento permite plantear, de manera preliminar, que la articulación multiactoral constituye una condición relevante, pero insuficiente, para la sostenibilidad de los procesos colectivos. La experiencia analizada muestra que reunir actores, movilizar recursos, establecer alianzas y mantener actividades en el tiempo puede generar resultados significativos; sin embargo, la sostenibilidad plantea una exigencia organizacional distinta: que las relaciones construidas produzcan capacidades capaces de trascender proyectos, recursos, coyunturas institucionales o liderazgos particulares.

En este sentido, la trayectoria del NODESS Orgullo y Tradición TecNM y de las experiencias territoriales vinculadas con FCMOT y los CECOP permite identificar un primer aprendizaje: el valor de las redes no reside únicamente en la suma de

participantes, sino en la posibilidad de articular conocimientos, recursos y capacidades heterogéneas alrededor de propósitos compartidos. La continuidad documentada de estas experiencias constituye un antecedente relevante para estudiar cómo la cooperación puede generar aprendizaje colectivo; no obstante, de acuerdo con el planteamiento de esta ponencia, dicha continuidad no debe confundirse automáticamente con sostenibilidad.

Un segundo hallazgo preliminar se refiere al papel de la confianza. La recuperación de la trayectoria investigativa sobre administración del talento, gestión del conocimiento y redes de colaboración permite reconocer que las capacidades individuales adquieren una dimensión colectiva cuando existen condiciones para compartir conocimiento, cooperar, construir compromiso y coordinar acciones. En redes interorganizacionales y territoriales, la confianza puede facilitar este proceso al favorecer el intercambio, reducir incertidumbre y reconocer a los otros actores como interlocutores legítimos. Sin embargo, la confianza no sustituye los mecanismos de gobernanza: requiere acompañarse de acuerdos, comunicación, transparencia, responsabilidades distribuidas y espacios de deliberación.

La participación constituye un tercer elemento central. Los avances de la investigación sugieren que el tránsito hacia la sostenibilidad requiere superar formas de participación limitadas a la asistencia, consulta o recepción de actividades. La participación adquiere capacidad organizativa cuando las personas y organizaciones pueden incidir en la definición de problemas, construir acuerdos, aportar conocimientos, asumir compromisos y participar en las decisiones. En esta perspectiva, la corresponsabilidad representa un indicador particularmente relevante, porque permite observar si la continuidad del

proceso comienza a distribuirse entre los actores o permanece concentrada en quienes lo impulsaron inicialmente.

La apropiación territorial complementa esta lectura. La sostenibilidad no puede explicarse exclusivamente desde la estructura de las organizaciones participantes, porque los procesos analizados se desarrollan en territorios atravesados por identidades, saberes, necesidades y relaciones específicas. De manera preliminar, la investigación plantea que una experiencia incrementa sus posibilidades de continuidad cuando quienes participan dejan de relacionarse con ella únicamente como destinatarios y comienzan a reconocer capacidad para interpretarla, cuidarla, adaptarla y darle sentido desde su propio contexto. La apropiación no significa prescindir de apoyos externos, sino disminuir la dependencia de un único actor mediante capacidades y responsabilidades más distribuidas.

Desde esta perspectiva, el Modelo Queretano de Cultura Participativa constituye un espacio particularmente pertinente para continuar observando el problema de investigación. Su arquitectura de siete ejes, la Comisión Permanente y la articulación propuesta entre gobierno, academia, sector privado, sociedad civil organizada y ciudadanía muestran elementos de diseño compatibles con una lógica de gobernanza participativa. No obstante, por encontrarse en construcción, sería metodológicamente prematuro afirmar que el MQCP constituye ya un modelo sostenible. Su relevancia radica precisamente en permitir analizar si esa arquitectura logra traducirse en prácticas recurrentes de participación, circulación de conocimiento, deliberación, corresponsabilidad, incorporación de nuevos actores y adaptación ante cambios del entorno.

Así, la relación entre los NODESS y el MQCP no se plantea como una transferencia lineal ni como una secuencia causal. Los aprendizajes acumulados mediante experiencias anteriores pueden constituir antecedentes para la configuración del nuevo modelo, pero deben ser reinterpretados en un arreglo organizativo diferente. Esta precisión es importante porque permite conservar el carácter crítico de la investigación: el MQCP no se presenta como culminación de una trayectoria, sino como una experiencia emergente en la que es posible examinar qué aprendizajes se conservan, cuáles se transforman y qué nuevas tensiones aparecen.

En términos teórico-conceptuales, la principal aportación preliminar de la ponencia consiste en proponer un desplazamiento desde una concepción de sostenibilidad entendida como permanencia hacia una concepción relacional y organizacional. Bajo esta mirada, sostener un proceso colectivo implica desarrollar capacidades para aprender, decidir, coordinarse, distribuir responsabilidades y reorganizarse preservando el sentido compartido de la acción. Articulación multiactoral, participación, confianza, corresponsabilidad, apropiación y capacidades colectivas aparecen entonces no como variables aisladas, sino como dimensiones interdependientes de un proceso de gobernanza territorial.

Estos avances permiten mantener como proposición de trabajo que la sostenibilidad territorial puede fortalecerse cuando la articulación multiactoral se transforma progresivamente en capacidad colectiva de gobernanza. La investigación posterior deberá contrastar esta proposición mediante la sistematización de las experiencias y el análisis de evidencia documental, identificando tanto los mecanismos que favorecen ese tránsito como las dependencias, asimetrías, tensiones y discontinuidades que pueden

limitarlo. Particular atención requerirá observar la distribución efectiva de decisiones y responsabilidades, la circulación del conocimiento, la incorporación de actores, la apropiación territorial y la capacidad de adaptación de las redes.

En consecuencia, estas conclusiones deben entenderse como preliminares y abiertas. No pretenden demostrar la sostenibilidad del NODESS, de los CECOP o del MQCP, sino delimitar con mayor precisión las condiciones organizacionales que permitirán estudiarla. La aportación de esta investigación en proceso radica, hasta este punto, en hacer visible que el desafío no termina cuando los actores consiguen articularse: comienza una segunda tarea, más compleja, consistente en convertir relaciones de colaboración en capacidades colectivas capaces de sostener, aprender, adaptarse y preservar el sentido de la acción territorial. En ese tránsito —de la articulación a la sostenibilidad— se sitúa el núcleo analítico de la ponencia y la agenda que orientará su siguiente etapa.

Referencias

Modelo Queretano de Cultura Participativa. (2026, 18 de agosto). Modelo Queretano de Cultura Participativa: Construcción del Bien Común y Cohesión Social en Querétaro [Presentación de conversatorio]. Santiago de Querétaro, Querétaro.

Coca Escobar, M., Gómez Saldaña, M. T., & Rodríguez Sierra, Y. (s. f.). Construyendo comunidades de paz a través de la intervención social [Manuscrito aceptado, no publicado].

Gobierno de México. (2024). Cuarto Informe Nacional Voluntario: México 2024. Secretaría de Economía.

Instituto Nacional de la Economía Social. (2022, 1 de octubre). Gira nacional y mesas territoriales de los NODESS. Gobierno de México.

Instituto Nacional de la Economía Social. (2023, 25 de enero). Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria NODESS. Gobierno de México.

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. (2026). Bases de participación del XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales: Reimaginando a las organizaciones en América Latina: Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad.

UNESCO. (2024, 19 de diciembre). Culture's contribution to sustainable development.

Tecnológico Nacional de México. (2022, 7 de octubre). Un NODESS en cada TecNM. TecNM.

Tecnológico Nacional de México. (2024). Segundo informe trimestral de autoevaluación 2024. Secretaría de Educación Pública.

Chen, B., et al. (2024). Meta-analyzing the trust-performance link in collaboration: Moderating effects of conceptual and contextual factors. Journal of Public Administration Research and Theory. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2405839

Diani, M. (2024). The relational preconditions of trust in collective action fields. International Sociology, 39(4). https://doi.org/10.1177/00207152231220602

George, B., Klijn, E. H., Ropes, E., & Sattlegger, A. (2024). Do network management and trust matter for network outcomes? A meta-analysis and research agenda. Public Management Review, 26(11), 3270–3297. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2327629

Gómez Saldaña, M. T., Prieto Uscanga, A., Prieto Uscanga, M., & López Ostria, M. T. (2020). Modelo de sostenibilidad basado en la gestión del conocimiento [Ponencia]. XVIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

Gómez Saldaña, M. T., & Solís Pérez, P. C. (2016). Administración del Talento y Reforma Energética. Una estrategia para mejorar la competitividad de la Comisión Federal de

Electricidad [Ponencia]. XIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

Liu, G., Zhang, Y., Zhuang, T., Yi, H., Cao, Z., Wu, H., & Fu, X. (2024). Deciphering trust in grassroots government for vibrant resident participation in neighborhood regeneration: An empirical study in China's top-down governance system. Cities, 105244. https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105244

Ripoll González, L., et al. (2026). Unlocking citizen participation: Network characteristics, sense of power, and place attachment as key factors in regional settings. Australian Journal of Public Administration. https://doi.org/10.1111/1467-8500.70052

Tsoriyo, W. (2024). Place attachment and participation in community-driven development in Gauteng Province, South Africa. Town and Regional Planning, 84, 1–14. https://doi.org/10.38140/trp.v84i.7954

Yao, S. (2024). How does the sense of place affect residents' community participation? An empirical study. Secretary, 42(6), 40–57.

Cooperativas de trabajo cultural: un modo de organización frente a la precariedad laboral

Enfoque Temático-Analítico: Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas para la sustentabilidad

Categoría: Investigación Concluida

Kevin Ignacio Araya Rodriguez,
Gerardinne Paloma Cabrera Diaz
Consuelo Beatriz Fuentealba Ugalde

ORCID: 0009-0005-1523-1236 / 0009-0001-8444-4279 / 0009-0009-9397-3656
Nacionalidad: Chilena
Correo Electrónico: psi.kevin.araya.r@gmail.com / psi.palomacabrera@gmail.com / psi.consuelofuentealba@gmail.com
Institución Educación Superior de Adscripción:
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso PUCV.

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Cooperativas de trabajo cultural: un modo de organización frente a la precariedad laboral

Resumen

Los trabajos artísticos y culturales en Chile se presentan como un campo precarizado por sus propias condiciones de trabajo. Frente a esto emergen las cooperativas culturales como un espacio de oportunidades laborales, surgidas como economías sociales ante la necesidad de organizarse en un panorama socioeconómico precario. Resulta relevante dar cuenta los modos y formas de organizarse que poseen estas organizaciones alternativas para subsistir. Se propone comprender sus formas de organización en respuesta a la precariedad laboral, a través de un trabajo etnográfico que permita dilucidar la cultura propia de la cooperativa. La metodología de trabajo utilizada, es de carácter cualitativo, a través de una etnografía en una cooperativa teatral en la ciudad de Valparaíso. Los datos producidos generaron las siguientes categorías emergentes: 1) la precariedad laboral del sector cultural; 2) la gestión horizontal; y 3) la territorialidad y trabajo comunitario. Se culmina discutiendo sobre la relevancia que posee la autogestión en este tipo de organizaciones alternativas, adquiriendo una posición de resistencia frente a la precariedad laboral del rubro de las artes, que es respondida a través de la incorporación a una red de trabajo que trae consigo la involucración sobre el territorio en el cual se desenvuelven.

Palabras clave: Cooperativas de Trabajo Culturales, Precariedad Laboral, Organizaciones Alternativas.

Introducción

Los trabajos artístico-culturales han sido un entorno laboral históricamente precarizado en Chile, expresado en cómo los trabajadores del mundo del arte y la cultura rentabilizan su trabajo mediante fondos públicos concursables o intercambios con las mismas organizaciones del rubro (Pinochet y Tobar, 2021). Los profesionales del área se desarrollan en un ambiente laboral donde la precariedad es una constante. Además, los espacios culturales considerados independientes, suelen adherir a una lógica de crecimiento colectivo, generando un espacio favorable para quienes se encuentran ingresando al mundo laboral independiente (Puelles et ál., 2020).

Al respecto, los trabajadores culturales y artísticos se ven en la necesidad de adoptar más de un trabajo, no acceder a un contrato laboral fijo, con bajas remuneraciones, que son sólo algunas demostraciones que dan cuenta de la precariedad instalada en el rubro Así, el sector artístico-cultural se moviliza, dando cuenta de la necesidad de visibilizar las formas que posee una organización situada en un contexto donde la norma es la incertidumbre. En este sentido, las cooperativas constituyen una alternativa válida para la organización del trabajo artístico que, con base en sus características específicas, supone una actuación socioeconómica más positiva (Machado, 2014).

El cooperativismo se presenta como una forma de responder al entorno que hemos descrito. A través del presente trabajo, se busca responder a la pregunta ¿cómo las cooperativas de trabajo cultural en la ciudad de Valparaíso se organizan para dignificar su trabajo frente a la precariedad laboral? Este estudio busca aportar a la comprensión acerca de las cooperativas culturales como Organizaciones Alternativas en Chile, desde

la psicología organizacional, en el despliegue de las economías sociales como alternativa frente a la precarización de la calidad de vida en el contexto laboral artístico-cultural.

Precariedad, cooperativas y trabajo artístico en Chile.

Al hablar del trabajo artístico en Chile, se debe tomar en cuenta la percepción social que lo posiciona bajo la exigencia de subordinar sus tareas a fines no económicos, tomando un papel relevante las concepciones de vocación y/o de placer que surge del ejercicio de sus prácticas, bajo la premisa de que estas permiten sustituir la falta de remuneración (Mauro, 2018; Pinochet y Tobar, 2021). Pareciera ser que, para el público, se considera como un “artista profesional” solo aquel que obtiene los medios para su subsistencia mediante su trabajo como tal, donde no se cuestiona los modos de producción de la precariedad, sino que son reafirmados.

Como menciona Santamaría (2018), la precariedad se vislumbra en diferentes ámbitos, entre ellos, las condiciones del empleo, en las relaciones laborales, las organizaciones y su gestión, en la división sexual del trabajo, las trayectorias laborales, las culturas que envuelven el trabajo y en las subjetividades. Entendiendo esto, desde Julián-Vejar (2020) se presenta como un conjunto de disposiciones, condiciones y situaciones en que la vida se reproduce, se adapta, persiste y resiste en la carencia, falta de certezas, prevaleciendo la exposición inducida a la inseguridad, el riesgo y la incertidumbre respecto a su propio presente/futuro.

En este contexto, las cooperativas son una opción frente a los modos de trabajo subordinados, siendo Organizaciones Alternativas (OA) que poseen menor jerarquía y burocratización, teniendo mayor afinidad con las necesidades humanitarias y

medioambientales, demostrando compromiso socio-comunitario (Contreras et ál., 2018). Basadas en los principios de autonomía, solidaridad y responsabilidad (Castillo et ál., 2018; Contreras et ál., 2018; Parker, 2014), las cooperativas se destacan como eficaces durante periodos de crisis, gracias al impulso de los socios cooperativos mediante la autogestión (Guglialmelli, 2021; Juliá et ál., 2022; Sala et ál., 2018).

Estas organizaciones adoptan un modelo de economía social, reconocidas por su capacidad para resistir a las crisis (Juliá et ál., 2022), cultivando principios sociales justos y equilibrados, en busca de bienestar colectivo a través de la autogestión solidaria (Casaccia, 2015; Guglialmelli, 2021). En América Latina, existe un desarrollo incipiente de estas cooperativas, evidenciado en un rezago social y político sobre esta forma de organizarse, quedando sin ayudas estatales suficientes para su potenciamiento (Aldás, 2017). En este sentido, Veltmeyer (2017) señala que, aunque busca efectos económicos positivos entre los socios, representa una resistencia al modelo tradicional mediante la autogestión de los recursos a través de lógicas colectivas y solidarias.

Las cooperativas transmiten responsabilidades y obligaciones sin garantizar remuneraciones y beneficios para los trabajadores (Mauro, 2015). Este enfoque implica un proyecto grupal, que es entendido como trabajo significativo para los sujetos, fusionando la actividad laboral con sus identidades, difuminando las líneas entre trabajo y ocio (Pinochet y Tobar, 2021; Valenzuela et ál., 2015). Ante ello, se genera una lógica de trabajo en donde los socios se encargan de mantener y generar recursos para la sostenibilidad del proyecto. Es por esto que, para Mauro (2018), los valores intrínsecos a las cooperativas generan un posicionamiento sociopolítico, trascendiendo la esfera laboral, incidiendo a nivel individual y social.

Entenderemos por el trabajo cultural-artístico como una serie de prácticas, desplegando habilidades y conocimientos adquiridos, expresado en recursos lingüísticos, sonoros y/o plásticos, cuya ejecución refiere a la creación e innovación de expresiones artísticas y culturales (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2019). Implica una labor profesional atingente respecto de los conocimientos teóricos y prácticos relacionados al arte en sus distintas variantes (musicales, escénicas, etc.), vislumbrado en las producciones realizadas (Rea, 2013). Al hablar de una Cooperativa Cultural, se entenderán aquellas conformadas por trabajadores del sector artístico, cuyo objetivo es la producción y creación, generando recursos a través de la distribución de sus servicios y habilidades a los consumidores, así como también, un aporte cultural al territorio que pertenecen.

En Chile, las cooperativas culturales se han caracterizado por resistir a las crisis a través del esfuerzo propio, la ayuda mutua y colectiva, buscando su elevación tanto económica como cultural, asistencial, social y profesional (Camilletti et ál., 2005). En este sentido, quienes se encuentran en el sector del trabajo artístico participan de redes densas, donde el acceso a contactos e información que les posibilite una fuente laboral estable no está exenta de complicaciones, visibilizando un ámbito de precariedad en el sector (Machado, 2014; UNESCO, 2019).

En cuanto a estudios realizados en Chile en el ámbito artístico, Brodsky et ál. (2014) realizaron uno en el área de la cultura, dando cuenta de un mapeo de la situación en el país, cuyos resultados mostraron grandes dificultades y altos niveles de precariedad laboral. Un catastro hecho por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2020), durante la pandemia por COVID-19, evidenció que alrededor del 80% de los

trabajadores participantes son independientes sin contrato, no cuentan con un ingreso estable y/o dedican tres cuartas partes de su vida laboral a la cultura, artes y patrimonio. Estos datos evidencian falencias en torno al despliegue de políticas públicas, al disponer de fondos concursables y apoyo directo insuficientes (De la Sotta y González, 2020).

Las cooperativas juegan un rol importante en la apropiación social de la producción, incentivando a que los trabajadores tengan un rol primordial y democrático en la generación de sus medios de subsistencia. Sin embargo, gestionar la producción de modo horizontal no garantiza que exista estabilidad laboral, contratos de trabajo e ingresos superiores al trabajo tradicional (Alister et ál., 2021; Sala et ál., 2018). Actualmente, en Chile se han realizado investigaciones sobre las cooperativas de trabajo (Rodríguez et ál., 2021; Rubio, 2022; Venegas et ál., 2021), que demuestran la relevancia del debate académico sobre la subsistencia de las cooperativas y su impacto en el desarrollo económico.

Metodología.

Esta investigación se realizó desde la metodología etnográfica organizacional, cuyo objetivo es comprender la complejidad de uno o más campos organizacionales, conjuntos de prácticas y fenómenos que se estructuran en un ambiente específico (Chica, 2012). En este sentido, se adquieren las características de una investigación etnográfica, cuyo enfoque se encuentra en la exploración y la participación en la vida diaria de una organización, generando datos relevantes respecto a las formas de organización y sus procesos (Cunliffe, 2012; En Jayathilaka, 2021). Ello involucra una

inmersión de los investigadores en la organización, permitiendo conocer y reconocer a los sujetos que componen esta en su trabajo cotidiano.

Producción de datos

Para la etnografía se establecieron visitas semanales en los días que la cooperativa desarrolla sus labores, respetando los ritmos y cotidianidad de la organización (Restrepo, 2015). La inmersión tuvo una duración desde abril hasta noviembre del año 2023, variando las visitas en días alternados por períodos variables, de entre dos hasta cuatro horas, recopilando información en cuadernos de campo.

Durante el trabajo en terreno se generaron datos a través de entrevistas etnográficas y, paralelamente, se realizó una netnografía, donde se analizaron los posts de Instagram de la cooperativa entre abril y octubre del año 2023. De ello emergió el siguiente material para el proceso de análisis interpretativo (véase Tabla 1).

Tabla 1.

Tipos y cantidad de datos levantados en la investigación.

Material	*Cantidad de datos*
Cuadernos de campo	3
Post de Instagram	34
Entrevistas	2
Actas de reuniones	5
Observación participante encuentros cooperativa	1
Observación de obras teatrales	7

Fuente: elaboración propia.

Análisis de datos

El análisis etnográfico se vincula al proceso de generación de datos, mediante la descripción y comprensión de dimensiones organizacionales y culturales comunitarias (Cotán, 2020). Durante la inmersión se generaron análisis preliminares en notas de campo, posteriormente analizadas junto al material netnográfico, actas de reuniones y entrevistas, estableciendo códigos específicos desde los datos producidos a través del programa Atlas.ti. A partir del análisis, se realizó una categorización simple con los códigos emergentes, y se produjo una matriz analítica de códigos específicos que describen aspectos únicos de dimensiones organizacionales en la cooperativa (Rivera-Aguilera et ál., 2021). A partir de estas, se formaron ejes temáticos más amplios, definiendo finalmente tres. Estos se ordenan de la siguiente forma: Precariedad laboral del trabajo cultural, reuniendo las categorías Precariedad laboral en las artes escénicas y Dignificación del trabajo cultural; Organización con valores horizontales, el cual reúne las categorías Cooperativa y la autogestión y Redes del mundo cultural; y, por último, Territorialidad y trabajo comunitario que emerge de las categorías Relación Centro Comunitario de Rodelillo en Valparaíso (en adelante CECO) y Cooperativa, Comunidad y territorio y Servicios y espectadores.

Consideraciones éticas

Se realizó un Consentimiento Informado (CI) organizacional escrito, firmado por la representante legal de la cooperativa. Esto documenta que se informó a los participantes con lo necesario previo a la investigación, y su voluntariedad para participar en la

investigación, tomando en cuenta su integridad (Mondragón-Barrios, 2009; en Rodríguez et ál., 2020).

Resultados

Precariedad laboral del trabajo cultural.

En el caso de la Cooperativa Teatral, los socios deben acceder a trabajos adicionales, limitando los horarios de participación en las labores cotidianas de la cooperativa. Esto se visibiliza por parte de los socios de la cooperativa en la siguiente nota de campo:

> *"Hacen referencia a la gran carga laboral que conlleva el trabajo artístico, donde muchas y muchos deben optar por distintos trabajos para poder asegurar su subsistencia, sumando los amplios horarios de trabajo no remunerado que corresponden a la creación, producción, ensayos y organización de las propuestas escénicas. Estos no suelen ser reconocidos como parte del propio trabajo por la sociedad, y es mediante el pago de entradas a los eventos que adquieren sus remuneraciones. Por lo mismo, dependen directamente de la cantidad de personas convocadas y de la capacidad de esos individuos de aportar al trabajo artístico, pues muchas veces se aplica un valor base para acceder a las presentaciones y se propone un monto adicional voluntario, pero no siempre alcanza para cubrir los gastos que se deben invertir en la producción y además pagar a cada socio que trabajó en la obra. Esto conlleva a un gran desgaste, pero esperan que la cooperativa en algún momento les permita alcanzar la subsistencia por sí misma" (Cuaderno de campo 2:1, 2023).*

En la cita se vislumbra el fenómeno de la precariedad laboral respecto al no reconocimiento del trabajo artístico y una remuneración variable. Sin embargo, se cimientan varias prácticas de resistencia, entre estas el despliegue de los valores cooperativos, y las expectativas de que el trabajo artístico sustente per se sus vidas en el futuro.

En el ejercicio del teatro existen diversas necesidades para realizar cada producción, como los recursos necesarios para visibilizar y entregar los servicios que la cooperativa ofrece, junto a los procesos de postproducción. En palabras de Puelles et ál. (2020), el proceso productivo de las artes escénicas se desarrolla en el marco de proyectos específicos, requiriendo un proceso de creación y producción particular. En este sentido, Rea (2013) añade que la producción artística se refiere a personas, grupos o colectivos que autogestionan la dirección, disposición y control de los medios productivos.

> *"Los socios describen que el fin de la organización es permitir la dignificación del trabajo artístico, donde resaltan la importancia de la Ley de Artes Escénicas y de los vínculos territoriales. Mencionan que el principal apoyo que han tenido ha surgido entre cooperativas, además de tener conexiones con organizaciones extranjeras y de otros lugares del territorio nacional, estos vínculos permiten un intercambio de conocimientos, procesos cooperativos, y despliegues del trabajo artístico que permiten expandir su producto" (Cuaderno de campo 2:1, 2023).*

En este sentido, es mediante las redes de contacto y el posicionamiento de lo cooperativo que se promueve la dignificación del trabajo actoral. Es importante resaltar que, en el caso de la Cooperativa Teatral de Valparaíso, existe un mutualismo entre esta y el

CECO, lo cual permite el desarrollo de las labores de ambas organizaciones, en una cohesión que posibilita un espacio para visibilizar y dignificar el trabajo artístico y cultural.

Se distinguen diferentes acciones para sostenibilidad por parte de los socios, distinguiendo la proactividad y compromiso con la innovación en procesos de la cooperativa, contando con bajo acceso a recursos, junto a una participación activa en redes. Sin embargo, la administración deficiente de las políticas públicas en el contexto chileno dan cuenta de un sistema concursable de fondos como principal herramienta para llevar a cabo proyectos (De la Sotta y González, 2020). Además, se desprende la importancia de reconocer que los trabajadores pertenecientes al mundo de las artes no son un colectivo ajeno a las problemáticas de otros grupos de trabajadores, tales como la discontinuidad y el pluriempleo, que ha sido sistemáticamente invisibilizado (Mauro, 2018).

La asociación con otros artistas y agrupaciones culturales, y su actuar de manera profesional, son ámbitos que demuestran resistencia frente a la precariedad, lo que ha ido ganando más fuerza con el objetivo de que los socios puedan proveerse a sí mismos a través del trabajo en la cooperativa. Ello se relaciona con lo mencionado desde Veltmeyer (2017), quien refiere que se genera resistencia al modelo tradicional a través de la descentralización de la gestión de recursos mediante la lógica solidaria y colectiva, parte de los valores base de las cooperativas.

Organización con valores horizontales.

La Cooperativa Teatral de Valparaíso se instaura como una organización sobre las bases del cooperativismo, cuyo enfoque busca ser una plataforma sustentable

económicamente para sus socios. Ello ha sido implementado en el trabajo cotidiano, mediante prácticas llevadas a cabo por parte de los socios, con un involucramiento social perceptible a través de la autogestión. En este sentido, los valores cooperativos centrales se implementan como cimientos de la organización para estructurar sus quehaceres como socios.

> *"(...) Pero sí he visto acá en los chicos de que siempre está esa cosa bien al pan, pan, vino, vino (risas). Así como bien claro todo, bien claros los pagos, bien claro el tema de cuando se paga, si bien no siempre- no es como que todos firmemos un contrato para, pero si hay un acuerdo, muchas veces se deja por escrito, que a la larga termina siendo un contrato, finalmente. Entonces todos esos detalles es algo que yo no había visto antes, o no me había tocado vivir en otros lugares en los cuales he trabajado" (Entrevista a M., 2023).*

Se hace apreciable la autogestión de procesos de la organización, en cuanto la búsqueda por generar un entorno laboral y dotar de un servicio artístico-cultural es el foco central sobre el que se levanta la cooperativa, con una misión y visión clara. De este modo, se despliegan acciones por parte de los socios cooperativos hacia una meta afín, involucrándose en la gestión de la organización.

La autogestión como organización cooperativa hace evidente el direccionamiento que sus propios miembros le desean otorgar al proyecto grupal que establecen, lo que en materia de lo económico vislumbra una posición como economía social (Casaccia, 2015). El establecimiento como organización busca cumplir con valores cooperativos en todos sus aspectos, haciéndose cargo de la gestión con una visión humanitaria y otorgando significados personales a su quehacer laboral (Valenzuela et ál., 2015).

Esto dota de un carácter horizontal las relaciones laborales en la cooperativa, en un entorno donde los socios cooperativos establecen un diálogo vitalista a la hora de direccionar el quehacer como organización. Entendiendo esto como una OA (Castillo et ál., 2018; Contreras et ál., 2018; Parker, 2014), vemos que en el trabajo se efectúan prácticas que permiten a los miembros implicarse en su propia labor, apoderándose de las producciones que realizan, desde lo democrático y horizontal. En este sentido, sumando a las palabras de Pinochet y Tobar (2021), la elección y emergencia de proyectos se lleva a cabo por parte de los socios, quienes deciden el sentido como cooperativa, permitiendo generar ingresos para los miembros, lo que implica un trabajo significativo desde su proyecto como cooperativa.



Figura 1. Encuentro de Cooperativas del sector cultural 2023.

El post de Instagram da cuenta de la importancia que otorgan a las relaciones y redes que se establecen entre las organizaciones que conforman este entorno laboral. La cooperación se instaura no sólo a nivel interno, sino también entre las organizaciones y los sujetos que forman parte de sus redes. En este sentido, la Cooperativa Teatral de

Valparaíso busca integrarse en dicha red, aprovechando el uso de RR.SS para la publicidad y promoción de su quehacer cooperativo, atrayendo la atención de otros organismos y sujetos. Es entonces que se visibiliza la relevancia desde lo autogestivo por instaurarse en una red de organizaciones con características similares, estableciendo asociación entre estas mismas (Casaccia, 2015; Guglialmelli, 2021).

Continuando con lo expuesto por Guglialmelli (2021), la cooperativa se posiciona desde las bases del cooperativismo, con la finalidad de generar trabajo para sus colaboradores, buscando nuevas formas de organización que se manifiestan como prácticas de resistencia, propiciando nuevas alternativas para generar ingresos. Esto guía las acciones de la cooperativa, incorporada en la red de trabajo cultural, apoyando y siendo apoyada por otras compañías y organizaciones teatrales desde diferentes prácticas. Entonces, la Cooperativa Teatral de Valparaíso se configura como una organización con la finalidad de “dignificar su trabajo” desde los valores cooperativos, con horizontalidad y trato humanitario entre sus miembros. En torno a ello, es posible mencionar el carácter sociopolítico de los cooperandos como explica Mauro (2018).

Nos encontramos ante una cooperativa que instaura una economía social solidaria, ya que a la hora de autogestionar la generación de recursos económicos, tienen en consideración lo social, tanto dentro de la organización, como fuera de esta (Casaccia, 2015; Guglialmelli, 2021; Juliá et ál., 2022; Veltmeyer, 2017). Ello señala la relevancia que poseen este tipo de organizaciones, en tanto permite a los socios acceder a una remuneración de su propio trabajo de manera equitativa, mediante un trato horizontal, siendo ellos quienes deciden el direccionamiento, a la base de los valores cooperativos

(Castillo et ál., 2018; Contreras et ál., 2018; Parker, 2014), teniendo la cooperativa un rol relevante en el territorio y comunidad en el cual se inserta.

Territorialidad y trabajo comunitario.

Para la Cooperativa Teatral de Valparaíso, el trabajo sobre el territorio se posiciona como una misión fundamental en su quehacer organizacional, es por ello que a través de su relación con el CECO, desarrollan relaciones a nivel territorial con actores sociales del rubro y la comunidad. Mediante esta colaboración con el CECO han podido resistir frente a la precariedad a través de prácticas organizacionales, que buscan involucrarse con el territorio en que se posiciona, beneficiando a ambas partes a partir de la generación de recursos por la venta de sus servicios y las producciones que incorporan a los vecinos y la comunidad.

> *"El CECO se comparte con otras organizaciones, lo cual genera que los socios presenten una doble militancia en cuanto cumplen funciones en la cooperativa y también participan del centro cultural con y para la comunidad. Mencionan que en algunas de las creaciones de la cooperativa participan personas del territorio y que incluso algunas de sus obras están inspiradas o representan realidades del lugar, como la obra "En la puerta del horno se quema el pan", la cual representa la vida y cotidianidad de una panadería "de cerro" reconocida de Rodelillo, obra que fue presentada en Teatro A Mil, que además cabe resaltar que fue escrita y actuada por el vecino respecto a su propia realidad" (Cuaderno de campo 2:1, 2023).*

Una importante parte del trabajo de la cooperativa se encuentra en llevar el arte para los vecinos del sector, siendo principalmente a quienes buscan entregar su servicio artístico y cultural. Esto lo logran a través de las conexiones con los vecinos, a quienes acercan la representación de su realidad desde el teatro, como es el caso de En la puerta del horno se quema el pan, llevando montajes que resuenan con la cultura de la comunidad.

Esto se relaciona con lo planteado por Mauro (2018), Pinochet y Tobar (2021) y Valenzuela et ál. (2015), pues la cooperativa plantea montajes con un tinte político, dando cuenta de los valores cooperativos intrínsecos en esta, buscando ir más allá de la esfera laboral y personal. Llevan las problemáticas, esfuerzos e historias de la comunidad al escenario, lo que permite al público reflejarse en dichas tramas, siendo así un trabajo significativo tanto para la cooperativa como para los espectadores

La cooperativa desempeña una labor territorial dentro de la comunidad en la que se ha insertado, articulando y colaborando en la generación de una red comunitaria en diferentes sectores de Valparaíso, mediante la promoción de actividades culturales para aquellos que no suelen tener acceso a estas. Lo anterior permite establecer relaciones interpersonales con la comunidad y con otras organizaciones territoriales con foco comunitario, en pro de la descentralización de las artes y poder acercarlas a un grupo que no suele verse cercano a las producciones artísticas.

> *“Yo creo que la cooperativa en ese sentido ha logrado eso, mucha emocionalidad en lo que están presentando, en su puesta en escena. Ese es el trabajo, venirse a un territorio como Rodelillo, un sector popular, complejo, establecerse acá, salir del espacio de confort, que es el Centro Cultural, la ex-cárcel, y venir al cerro. Yo*

> *creo que es una doble función la de ellos. Una es que están trayendo el arte a un sector popular donde las artes escénicas en general se ven tan lejanas como el golf pa' nosotros" (Entrevista a J., 2023).*

Nos encontramos con un proyecto colectivo organizacional, en donde la búsqueda de un trabajo significativo va de la mano con transmitir un determinado tipo de obras, que resuenen con la cultura local. Esto se posiciona como una característica presente en los trabajos culturales y artísticos, en donde las identidades de quienes componen se fusionan con el trabajo (Pinochet y Tobar, 2021), siendo en este caso una característica organizacional.

Por otro lado, la gestión de la Cooperativa Teatral de Valparaíso se ha favorecido de una red de contactos, coincidiendo con Machado (2014) y la UNESCO (2019) quienes plantean que los trabajadores del área establecen redes de contacto con organizaciones y otros miembros del gremio, permitiéndoles obtener reconocimiento y hacerse visibles en el campo laboral en el territorio. Esto posibilita generar trabajo en distintas áreas, ya sea vendiendo servicios de la cooperativa, arrendando espacios, implementos o llevando sus proyectos/obras a establecimientos de artes escénicas.

Además, y tomando en cuenta que una parte importante del trabajo teatral es la vinculación y relación con las personas, la cooperativa comprende a los miembros de la comunidad dentro de su contexto social, quienes se posicionan como consumidores del montaje artístico. Esto señala un posicionamiento como OA, incorporando las características de economía social, teniendo en cuenta sus necesidades como sujetos y

la de sus clientes (Guglialmelli, 2021; Juliá et ál., 2022), entregando a la comunidad montajes significativos para los espectadores (Mauro, 2018).

El trabajo comunitario y la territorialidad forma parte vital del quehacer de la Cooperativa Teatral de Valparaíso, a través de la instauración de un modelo económico enfocado en lo social solidario (Casaccia, 2015; Guglialmelli, 2021; Juliá et ál., 2022). Esto nos habla de una vinculación territorio-organización, donde la organización destina un servicio con un acercamiento de las artes y la cultura a un bajo costo hacia comunidades que no suelen tener acceso a estas, obteniendo beneficios económicos; y, a su vez, reactiva una red comunitaria en el sector a través de la vinculación de actores sociales, que se condice con las bases del cooperativismo (Castillo et ál., 2018; Contreras et ál., 2018; Mauro, 2018; Parker, 2014).

Discusión

La Cooperativa Teatral de Valparaíso se encuentra actualmente en un proceso de consolidación como organización, buscando centrarse en el cooperativismo y sus valores, demostrando una identificación y respeto por los mismos en concordancia con lo planteado por Castillo et ál. (2018), Contreras et ál. (2018) y Parker (2014). De esta manera generan redes, impulsando trabajos para muchos de los integrantes de estas redes.

Esta cooperación con otras organizaciones, tanto comunitarias como organizacionales, les ha permitido fortalecer la red laboral de su sector, favoreciendo sus recursos personales y organizacionales, en pos de la dignificación del trabajo artístico-cultural y el desarrollo personal (Machado, 2014; UNESCO, 2019). Lo anterior se adhiere al trabajo

territorial que han llevado a cabo en el cerro de Rodelillo, puesto que buscan relacionarse con los miembros de la comunidad, instándolos a asistir a sus eventos, con la finalidad de mostrar su trabajo artístico y cultural (Casaccia, 2015; Mauro 2018).

Así se identifica una búsqueda de la dignificación del trabajo artístico como un proyecto organizacional, a través de sus prácticas de resistencia en el territorio, la comunidad y el CECO, buscando una remuneración digna por su trabajo y la exposición que implica este trabajo del sector, diferenciándose de los modelos de organización tradicionales. Esto evidenciado en las lógicas de economía social, prácticas cotidianas de autogestión y ayuda mutua, el sentido comunitario y el aporte al territorio en el cual se han insertado (Casaccia, 2015; Guglialmelli, 2021; Juliá et ál., 2022).

La autogestión se ve dificultada por las mismas condiciones de precariedad que rodean al trabajo artístico y cultural, afectando los modos de organización en torno a la cooperativa, donde pareciera ser que, como mencionan Pinochet y Tobar (2021), este sector productivo estaría sobreadaptado a la precariedad e inseguridad. Se percibe un ciclo en donde la precariedad permea a la organización, encontrando socios cooperativos que deben optar a trabajos alternativos para dotarse de los recursos mínimos. Sus miembros se hacen responsables de su actuar a través de la autogestión, lo cual se instaura como un medio para que la cooperativa se desenvuelva frente a las crisis (Guglialmelli, 2021; Juliá et ál., 2022; Sala et ál., 2018). Los socios cooperandos forman parte de la lucha constante, haciéndose cargo de las problemáticas que acontecen el trabajo artístico-cultural, sobre la cual todos sus miembros y redes reconocen dichas acciones y esperan que esta siga en pleno crecimiento hasta lograr su objetivo final, ser una cooperativa autosustentable.

En este sentido, existe un ciclo entre la precariedad laboral artística, donde el establecimiento de la cooperativa en sí misma no permite la sostenibilidad monetaria de sus miembros, impactando directamente en la calidad de vida (Alister et ál., 2021; Sala et ál. 2018). Esto sumado a la disponibilidad parcial para el trabajo en la cooperativa, debido a la necesidad de realizar otros trabajos, limitan la posibilidad de acción de sus miembros (Mauro, 2018).

De este modo, la incertidumbre y la precariedad forman parte del trabajo de las cooperativas de artes y cultura en tanto no se pueden desligar de diversos factores sociales, económicos y políticos, lo que obstaculiza el tomar medidas concretas en pro del apoyo a los trabajadores artístico-culturales, como también se evidenció en el estudio realizado por Brodsky et ál. (2014). Es de esta manera que todo esfuerzo por emerger y hacer crecer la cooperativa proviene de las mismas motivaciones de sus miembros, que utilizan tiempo y recursos, tanto personales como económicos, para mantener su emprendimiento en este tipo de organización, ahora bien, como menciona Mauro (2015), esto no garantiza remuneraciones ni beneficios adecuados para los cooperandos. La autogestión permite elaborar un trabajo con sentido y significado subyacente al cooperativismo, cuya sostenibilidad está ligada al trabajo colectivo en el mundo artístico y en el trabajo territorial, impulsando un trabajo de descentralización de las presentaciones artísticas logrando así la difusión del arte en lugares donde no siempre es posible acceder a ello.

Recomendamos, para siguientes investigaciones, generar una perspectiva general del trabajo en distintas cooperativas, posibilitando conocer el despliegue de la diversidad de modos de organizarse, y a su vez, visibilizar los diferentes modos de organización frente

al fenómeno de la precariedad laboral que está presente de manera transversal en el sector de las artes y la cultura, además de abordar temáticas como fondos concursables y el abandono estatal a las artes.

La cooperación entre cooperativas y organizaciones culturales es algo que se lleva a cabo constantemente en el área, resultando necesario investigar a fondo cómo estas relaciones se convierten en un medio útil en torno a las formas de resistencia, con el fin de aperturar a que más artistas y personas relacionadas a las artes puedan ver en las cooperativas una alternativa viable a la hora de solventar sus propias vidas a través de su vocación.

Referencias

Aldás, A. P. (2017). Cooperativismo: desarrollo y organización histórica. Vínculos, 4(2). 15-22. http://dx.doi.org/10.24133/VINCULOSESPE.V4I2.1552

Alister, C., Coloma, J., y Padilla, G. (2021). Cooperativas de trabajo como estrategia frente a la precariedad laboral. El caso de Cooperativa Trabajo Vivo. En D.J. Vejar y A.G. Jorquera (Eds.), Estudios del Trabajo desde el sur. Volumen II (pp. 113-130). Ariadna Ediciones.

Brodsky, J., Negrón, B. y Pössel, A. (2014). El escenario del trabajador cultural en Chile. Observatorio Políticas Culturales. Proyecto Trama.

Castillo, C. N., Cerda, C. H., Pérez, F. P., Moreno, R. T., y Aguilera, G. R. (2018). Autogestión en organizaciones alternativas: un estudio de caso en Valparaíso, Chile. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, 5(2), 337-359. https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/124

Casaccia, R. (2015). Los alcances de la Economía Social y Solidaria en el Norte y en el Sur. Revista +E versión digital, (5), 32-41. Ediciones UNL.

Camilletti, A., Herrera, A., Guidini y J. Rodríguez, M. (2005). Cooperativas de trabajo en el cono sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión. Revista Unircoop, 3(1), 32-56. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/43725

Chica, S. (2012, 30 de octubre-2 de noviembre). La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas [ponencia]. Congreso Internacional del CLAD, Cartagena, Colombia. https://docplayer.es/13137114-La-etnografia-organizacional-como-abordaje-metodologico-para-el-estudio-de-la-cultura-de-las-organizaciones-publicas-1.html

Contreras, N., Navarro, P., Pasten, C., Saez, J. y Rivera, G. (2018). Liderazgo Autonómico en el Movimiento Valparaíso Ciudadano. Revista de Estudios Políticos y Estratégicos, 6(2), 58-78. https://revistaepe.utem.cl/articulos/liderazgo-autonomico-en-el-movimiento-valparaiso-ciudadano/

Cotán, A. (2020). El método etnográfico como construcción de conocimiento: un análisis descriptivo sobre su uso y conceptualización en ciencias sociales. Márgenes, Revista de Educación de la Universidad de Málaga, 1(1), 83-103. DOI: https://doi.org/10.24310/mgnmar.v1i1.7241

De la Sotta, R. y González, R. (2020, 28 de abril). El dañado mundo cultural pide un plan de emergencia para el sector. La Tercera. https://www.latercera.com/culto/2020/04/28/el-danado-mundo-cultural-pide-un-plan-de-emergencia-para-el-sector/

Guglialmelli, M. M. (2021, 1-5 de noviembre). El futuro del trabajo y la economía social, solidaria y popular: Políticas públicas para la pospandemia [ponencia]. XIV Jornadas de Sociología. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. https://cdsa.aacademica.org/000-074/145.pdf

Jayathilaka, A. (2021). Ethnography and Organizational Ethnography: Research Methodology. Open Journal of Business and Management, 9(1). 91-102. https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91005

Juliá, J. F., Bernal, E., y Carrasco, I. (2022). Economía Social y recuperación económica tras la crisis del COVID-19. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (104), 7-33. https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/21734/0

Julián-Vejar, D. (2020). Precariedad como gobierno de la pandemia: La experiencia de la precariedad laboral en Chile. Hybris: revista de filosofía, 11(1), 125-149. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8345865

Machado, A. N. (2014). Las sociedades cooperativas como herramientas de integración socio-laboral de sectores vulnerables [tesis de licenciatura, Universidad de la República]. Colibri. https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/9803/1/TTS_MachadoPlennerthAna.pdf

Mauro, K. (2015). Trabajo asociativo y actuación: las cooperativas teatrales y la gratuidad crónica del trabajo actoral [Presentación de paper]. XI Jornadas de Sociología de la UBA, Buenos Aires, Argentina. https://www.aacademica.org/000-061/534

Mauro, K. (2018). La precariedad laboral en los trabajadores del espectáculo en Buenos Aires. En D. Julián-Vejar (Ed.), Precariedades del trabajo en América Latina (pp. 105-122). Universidad Católica de Temuco Ediciones; RIL editores.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2020). Resultados catastro de estado de situación agentes, centros y organizaciones culturales. Gobierno de Chile https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/catastro-covid19/

Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). Cultura y condiciones laborales de los artistas: Aplicar la recomendación de 1980 relativa a la condición del artista. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371790_spa

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., y Land, C. (eds.). (2013). The Routledge Companion to Alternative Organization (1ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203725351

Pinochet, C. & Tobar, C. (2021). El giro creativo en el trabajo contemporáneo: una mirada crítica desde las condiciones laborales del campo cultural de Santiago de Chile. CUHSO 31(1). 356-390. http://dx.doi.org/10.7770/cuhso.v31i1.2284

Puelles, V., Urbano, M. y Oviedo, D. (2020). Potencialidades y limitantes de la organización del trabajo artístico en cooperativas. El caso de las artes escénicas en Bahía Blanca (Argentina). AURA. Revista De Historia Y Teoría Del Arte, (11), 45–64. https://www.ojs.arte.unicen.edu.ar/index.php/aura/article/view/690

Radrigán Rubio, M. (2022). Políticas públicas y desarrollo cooperativo en Chile: trayectoria y desafíos de futuro. En F. Correa (ed.) Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina (pp. 127-192). Santiago,

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://hdl.handle.net/11362/48217

Rea, E. (2013). Cultura artística de jóvenes. Zonas urbano-periféricas del Cantón Milagro, Ecuador. Revista Ciencia UNEMI, 6(10), 35-43. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5210303

Restrepo, E. (2015). El proceso de investigación etnográfica: Consideraciones éticas. Etnografías contemporáneas, 1(1), 162-179. https://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/etnocontemp/article/view/395

Rivera-Aguilera, G., Imas, M. y Jiménez-Díaz, L. (2021). Jóvenes, multitud y estallido social en Chile. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 19(2), 1-23. https://dx.doi.org/10.11600/rlcsnj.19.2.4543

Rodríguez, A., Viñar, M. E., Reyno, M., De Luca, M., Sosa Gonzalez, M. N., Martínez Rubio, M. P., Sena, S. Y Blanco Latierro, M. V. (2020). La ética en el encuentro. Reflexiones a partir de la instrumentación del consentimiento informado en investigaciones cualitativas. Psicología, Conocimiento y Sociedad, 10(1), 252-281. https://doi.org/10.26864/pcs.v10.n1.12

Rodríguez Miranda, A., Boza Martínez, S., & Núñez, A. (2021). La contribución del cooperativismo agrario al desarrollo territorial: hallazgos a partir de casos en Chile y Uruguay. Iberoamerican Journal of Development Studies, 10(2). 34-60. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.554

Sala, M., Torres, T., & Farre, M. (2018). Demografía de las cooperativas en tiempos de crisis. CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (93). 51-84. https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/64722

Santamaría, E. (2018). Jóvenes, crisis y precariedad laboral: una relación demasiado larga y estrecha. Encrucijadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales, (15), 1-24. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6467365

Valenzuela, H. Reygadas, L., y Cruces, F. (2015). Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, (150). http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.150.191

Veltmeyer, H. (2017). The social economy in Latin America as alternative development. Canadian Journal of Development Studies, 39(1). 38-54. http://dx.doi.org/10.1080/02255189.2017.1294052

Venegas Valdebenito, H., & Videla Bravo, E. (2021). Sin patrones: Una experiencia obrera de organización laboral, mina Bateas, Atacama, Chile. 1969-1973. Estudios atacameños, 67. 1-33. http://dx.doi.org/10.22199/issn.0718-1043-2021-0031

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Gobernanza regulatoria y arbitraje de talento en centros gerontológicos residenciales: una propuesta de política pública para fortalecer la calidad del cuidado en Ecuador

Enfoque Temático-Analítico: Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas para la sustentabilidad

Categoría: Reflexión Teórica

Carlos Luis Guzmán Neira

cguzmanec@gmail.com

Universidad Andina Simón Bolívar

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Gobernanza regulatoria y arbitraje de talento en centros gerontológicos residenciales: una propuesta de política pública para fortalecer la calidad del cuidado en Ecuador

Resumen

Esta reflexión teórica intenta observar el cuidado gerontológico residencial en el Ecuador tras una lente de política pública, gobernanza territorial y estudios organizacionales; y para hacerlo, toma como punto de partida la ampliación del concepto de centros dedicados al cuidado como establecimientos asistenciales o espacios privados aislados, en un prisma organizacional en donde converjan derechos, trabajo especializado, rutinas administrativas, riesgos, familias, prestadores y autoridades estatales. En cauce medio de dos riberas —el control estatal rígido, que tiende a reducir la calidad a inspección formal, y la desregulación, que traslada el riesgo a familias, trabajadores y personas adultas mayores— el cauce de ésta idea empasta las paredes de la regulación estatal, de una forma que contenga el diseño operacional de estándares obligatorios, regulación supervisada, información pública, competencia por calidad de la atención, arbitraje de talento; y al fin, una garantía pública de última instancia, única sobre la cual, esta última sea ejercida con operatividad directa desde el Estado. La reflexión discurre conceptualmente con la doctrina del Estado regulador, la sociología de la acción pública, el garantismo administrativo y los costos institucionales de los derechos que fluyen en el marco jurídico ecuatoriano para personas adultas mayores. La contribución principal, se materializa en una propuesta organizacional para fortalecer el cuidado residencial como un régimen de acción pública territorial orientado al valor, a la transparencia y a la protección efectiva de derechos.

Palabras clave: gobernanza regulatoria; centros gerontológicos residenciales; cuidado de largo plazo; arbitraje de talento; políticas públicas.

Abstract

This theoretical reflection examines residential geriatric care in Ecuador through the lenses of public policy, territorial governance, and organizational studies. It moves beyond the traditional view of care centers merely as welfare facilities or isolated private spaces, adopting instead a view from an organizational perspective where rights, specialized labor, administrative routines, risks, families, service providers, and state authorities converge. Navigating the space between two extremes—rigid state control (which tends to reduce quality to formal inspection) and deregulation (which shifts risk onto families, workers, and older adults)—this approach shapes the framework of state regulation. It encompasses the operational design of mandatory standards, supervised regulation, public information, competition based on quality of care, and the arbitration of talent, ultimately establishing a public guarantee of last resort—the only instance in which the State itself directly manages operations. The analysis draws upon the doctrine of the regulatory state, the sociology of public action, administrative rights-based frameworks,

and the institutional costs of rights, all within the context of Ecuador’s legal framework for older adults. The study’s primary contribution is an organizational proposal to strengthen residential care as a system of territorial public action focused on value, transparency, and the effective protection of rights.

Keywords: regulatory governance; residential care centers; long-term care; talent arbitration; public policy

Introducción

A la luz de las proyecciones del Instituto Nacional sobre el Envejecimiento de los Estados Unidos que señalan que la proporción de personas mayores de 65 años en el mundo crecerá del 7% actual al 14% hacia 2040 (NIA 2009), el envejecimiento humano cobra significancia, dado que apunta ineludiblemente a duplicar la demanda de servicios de cuidado en ese segmento. Esto originaría que la oferta institucionalizada sea insuficiente o empiece a crecer caóticamente con potencial pauperización de su calidad, y de forma geográficamente inequitativa (Forttes Valdivia 2020, pp. 35-41).

En ese contexto: ¿cómo podría el Estado ecuatoriano procurar el fortalecimiento de la calidad de los centros gerontológicos residenciales, desde una perspectiva de política pública, que configure la posibilidad de Estado regulador, que procure estándares obligatorios, capacidades de regulación supervisada, aumento de la información pública, competencia que priorice la calidad y no el precio, faculte el arbitraje de talento y provea de una garantía pública de última instancia?

En respuesta, se busca un modo que marque distancia tanto de la posible anquilosante rigidez del control estatal y, del otro lado, del potencial desorden que una desregulación extrema podría provocar: Es así como la habilitación del cuidado residencial bajo un régimen de acción pública en donde converjan: instrumentos, rutinas, capacidades, coordinación interinstitucional y valor público (Lascoumes y Le Galès, 2014, pp. 19-23; 27-28) surge como un cauce visible.

Para configurar dicha vía, se organizan cinco bloques de análisis: (2) la caracterización de los centros como organizaciones de cuidado; (3) los constructos sobre el Estado que

habilite la regulación del sector; (4) el marco jurídico local como infraestructura ; (5) el arbitraje de talento como arquitectura material que operacionalice los derechos; y (6) la propuesta de una configuración integradora.

Los centros gerontológicos como organizaciones de cuidado

Para problematizar la materia, se parte de una lente que permita leer a instituciones complejas como los centros gerontológicos residenciales, como instituciones de cuidado de largo plazo: es en ellas que se materializan los derechos constitucionales (EC 2008, art. 35) en relaciones laborales, rutinas administrativas, riesgos clínicos y no clínicos, e interacciones entre: residentes, familias, personal especializado y autoridades del Estado.

Con esta perspectiva, se puede descubrir que las familias no pueden evaluar ex ante la calidad técnica del cuidado; los residentes, a menudo en situación de dependencia media o alta, tienen limitada su capacidad para ejercer el acto de denunciar maltrato o posible negligencia; y el Estado o cualquier tercero por extensión, carecería de la presencia permanente para monitorear el desempeño de centros que están dispersos en el territorio nacional y en la geografía local. Estas carencias justificarían una configuración que faculte la introducción de instrumentos que disponibilicen información, y que concierten actores.

Desde la perspectiva de Lascoumes y Le Galès (2014), se pueden analizar estos centros gerontológicos como ejes nodales de la acción pública con reglas, actores, recursos, e instrumentos que generan un servicio de interés público. La calidad del talento de cuidado no es espontánea, ni se decreta: emerge como resultado de la actuación

articulada de: el Estado rector, los prestadores públicos y privados, las familias, las personas trabajadoras del cuidado y las organizaciones de la sociedad civil que pudieren participar.

Los actores de este campo (gerontólogos, terapeutas ocupacionales, auxiliares de enfermería, personas trabajadoras sociales, etc) son la interfaz humana en donde la política pública se materializa. Sin talento con disponibilidad, certificación y buena distribución territorial, los estándares se quedarían en la vacuidad de una promesa formal. Como señalan Holmes y Sunstein (2011), los derechos no son gratuitos: requieren la asignación sostenida de recursos humanos, financieros y organizativos que los puedan hacer efectivos.

Esta caracterización tiene una implicación política: la calidad del cuidado gerontológico parte de la facultación jurídica —Ecuador ya tiene un marco normativo aparentemente robusto— que encuentra un desafío de capacidades organizacionales: cuánta talento humano existe, cómo están distribuidas estas personas territorialmente, que certificaciones ostentan, bajo qué condiciones laborales operan y qué mecanismos tienen los residentes, y sus correspondientes familias, para activar respuestas cuando existan decaimientos de performance por debajo del estándar exigible.

Estado regulador y gobernanza habilitante: fundamentos conceptuales

La doctrina ofrece marco conceptual adecuado para pensar la intervención pública en el campo del cuidado gerontológico residencial. A diferencia del Estado proveedor que opera directamente los servicios y del Estado gendarme que se limita al control punitivo de infracciones, una concepción de Estado regulador habilitante fijaría las condiciones

bajo las cuales la operación de instituciones públicas, privadas y comunitarias, pudieran prestar servicios con aseguramiento de calidad, pero manteniendo su responsabilidad como Estado de asegurar el acceso y la protección de los usuarios (Parejo Alfonso, 2013).

En el campo de los servicios de cuidado, este enfoque tiene implicaciones en la gestión de cada centro geriátrico y en la contratación las personas trabajadoras del cuidado: al Estado le bastaría con: establecer estándares verificables, producir y publicar información estática sobre el desempeño de los prestadores, observar los riesgos diferenciados según la vulnerabilidad nominal de cada establecimiento y activar actos administrativos cuando se detecten fallas. La regulación por estándares, la información como una herramienta de gobierno y la supervisión basada en riesgo, en este sentido se podría hablar de una adaptación analítica del sector, constituyendo tres pilares de la operativa del Estado (Muñoz Machado, 2015).

Debería anticiparse la alerta de que un planteamiento puramente regulatorio pudiera conducir a un drenaje de la responsabilidad estatal, evacuando los riesgos de los prestadores, las familias y, en última instancia, hacia los que se supone que son los beneficiarios: las personas mayores. Esta objeción, expuesta por García de Enterría y Fernández (2022), pone de manifiesto que el principio de legalidad, la exigencia de motivación de los actos administrativos y el control judicial de la discrecionalidad podrían ser límites estructurales al modelo regulatorio, el cual no debería ser suprimido en nombre de la máxima eficiencia. La contra-replica a esta observación de forma condicionada vendría en función de la aceptación de la gobernanza con carácter regulatorio; pero ello sólo cuando esta se apoyara de un modo expreso a la habilitación

normativa, a un procedimiento de transparencia, y a unas garantías de revisión de las decisiones administrativas.

Lascoumes y Le Galès (2014) fortalecen esta concepción desde la sociología de la acción pública: los instrumentos de política no son neutros. Cada instrumento —un registro público, un sistema de acreditación, un indicador de calidad— encarnaría una teoría del cambio, una calibración de poder entre actores y produciría efectos en las organizaciones que irían más allá de una declarativa apuntando al diseño de un régimen de gobernanza para los centros geriátricos que explicite quién accede a la información sobre el desempeño de los prestadores, qué actores tienen poder de veto y cómo se procesan las divergencias entre los intereses de los operadores y los derechos de los residentes.

La síntesis de estos tres ejes —el Estado regulador (Parejo Alfonso, 2013), la sociología de los instrumentos (Lascoumes y Le Galès, 2014) y el garantismo administrativo (García de Enterría y Fernández, 2022)— permitiría abordar esta noción de gobernanza regulatoria habilitante: una configuración en la que el Estado actuaría como facultador del sistema, definiría las reglas de juego, y habilitaría la producción de la información necesaria para que los usuarios puedan elegir y reclamar, ejerceria supervisión diferencial según el nivel de riesgo, facultaría la autorregulación dentro de márgenes normativos y conservaría la capacidad de intervención cuando las fallas del sistema comprometieran derechos fundamentales de los usuarios.

Este cauce entre el Estado gestor y el mercado desregulado no es una fórmula de mínimos: es una configuración de gobernanza que potencia las capacidades estatales a

objeto de un deliberado diseño de políticas de inversión institucional (Schmidt-Assmann 2003).

El marco ecuatoriano como régimen de acción pública

El *corpu*s jurídico ecuatoriano encontrado en relación a las instituciones de cuidado residencial para personas de la tercera edad permite iniciar la lectura desde los artículos 35 y 50 de la Constitución de la República establecen que: la atención prioritaria y especializada de las personas adultas mayores es un deber del Estado; lo cual impone la obligación de garantizar la accesibilidad a servicios de cuidado con calidad y calidez (EC 2008, arts. 35, 50). bajo la rectoría del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES, ahora Ministerio de Desarrollo Humano, MDH) y opera como frontera constitucional a cualquier modelo de desregulación que abandone a las personas mayores a las dinámicas del mercado.

En jerarquía subrogada, la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (EC, 2019) y su Reglamento General (EC, 2020) traducen ese mandato constitucional a una estructura institucional: el Sistema Nacional Especializado, el control de los posibles centros geriátricos que se cobijen bajo éste, las modalidades de prestación de servicios, las obligaciones, así como los mecanismos de protección frente al maltrato y la negligencia, en el marco de un sistema de permisos de funcionamiento. En este último aspecto, el artículo 30 de la LOPAM expresa que los centros gerontológicos residenciales son establecimientos de largo plazo dirigidos a personas mayores en situación de dependencia, y establece que su funcionamiento requiere autorización del MIES (EC,

2019). El Reglamento aterriza los requisitos técnicos de habilitación, los procesos de inspección y las causales de suspensión o clausura (EC, 2020).

Por otra parte, la Norma Técnica para la Implementación y Prestación de Servicios Gerontológicos de Centros Gerontológicos Residenciales del MIES, es el instrumento regulatorio del sistema (EC MIES, 2018) que establece estándares sobre: infraestructura, ratios de personal, planes individuales de atención, protocolos de salud y nutrición, y mecanismos de quejas internas; los mismos se constituyen en el estándar que permite que la calidad sea auditable. Sin embargo, es posible que se genere una brecha entre el estándar normativo y la práctica real de los centros puesto que las visitas de control serían muy esporádicas, sin metodología normalizada; y carente de mecanismos de trazabilidad del seguimiento de los posibles hallazgos (Forttes Valdivia, 2020, p. 52).

Sinérgicamente, el Código Orgánico Administrativo (EC 2017) complementa el cuadro, mediante las formas generales de actuación y procedimiento administrativo, las medidas provisionales de protección, el procedimiento sancionador y los recursos administrativos de apelación y revisión extraordinaria (EC, 2017, arts. 89-150, 180-1, 239-234, 244-260) que —en términos de Lascoumes y Le Galès (2014)—, se convierten en instrumentos de política pública con componentes coercitivos, especialmente jurídicos o financieros, que podrían facultan la institucionalización de la eficacia organizacional como capacidad de aplicación consistente, proporcional y verificable.

Por último, en el ámbito supra nacional, la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (OEA, 2015) añade estándares internacionales —de carácter vinculante— en el cuidado de largo plazo: la

dignidad, el consentimiento informado, el acceso a personal especializado y la protección frente a la violencia y el maltrato (OEA 2015, art. 12), lo que genera una especie de techo normativo, que ningún modelo de gobernanza debe afectar; y, a la vez, provee como un mínimo de garantías que el Estado ecuatoriano debe ofrecer sin resguardo del modelo de prestación que se utilice.

El análisis de las precedentes fuentes normativas perfilaría un diseño institucional que engrana, pero que también podría presentar brechas de implementación como: ausencia de un catastro nacional actualizado de prestadores, insuficiencia de cobertura nacional del personal para inspectores del MDH, asimetrías territoriales de disponibilidad de talento especializado y inestructurado seguimiento de los procesos sancionatorios. El problema ecuatoriano no sería de normativa, sino de capacidad organizativa para traducir las normas en prácticas verificables.

El arbitraje de talento como infraestructura de derechos

La tesis sobre los costos institucionales que tiene el ejercicio de los derechos —(Holmes y Sunstein, 2011) en el contexto de los derechos civiles y sociales— se manifiesta concreta y urgentemente, cuando se aplica al campo del derecho al cuidado gerontológico de calidad: sin talento de calidad suficiente, eficientemente distribuido y con condiciones laborales adecuadas que lo, convertirían a la oferta de política pública como irrealizable aunque sea proclamada con autoridad constitucional y legal.

Ecuador parece configurar una brecha de distribución del talento humano en el sector gerontológico: el talento existente se concentraría en las ciudades capitales de provincia,

mientras que los cantones con mayor envejecimiento relativo y menor conectividad serían los que más carecerían de oferta profesional suficiente (Forttes Valdivia, 2020).

Para enfrentar esta brecha, el planteamiento de un sistema regulado de arbitraje de talento, materializaría la oferta de talento donde más se lo necesitaría, remontando solo la variable económica. Un mecanismo de arbitraje regulado, apuntaría a corregir esta potencial falla de mercado a través de: (a) un registro nacional de cuidadores y profesionales del área gerontológica, con certificación por competencias y con actualización periódica; (b) un sistema de emparejado *matching* transparente que interconecte la oferta de talento, con la demanda de los centros, asimismo acercaría equipos móviles a zonas de más alejadas con identificación de brechas territoriales monitoreadas; y (c) incentivos con gradientes de reconocimiento incluidas — reconocimiento, subsidios de desplazamiento, bonificaciones por permanencia— para los profesionales que optaren por localizaciones de alta necesidad y baja oferta.

Sin embargo, cabe alertar que un sistema de *matching* desregulado de talento humano, , podría derivar en la *gigificación* del cuidado: trabajadores contratados por evento, con discontinuidad de la atención, sin acceso a seguridad social, y desvalijados de capacidades negociadoras frente a los centros de empleo. Seguramente, el estado de la cuestión que se ha revisado de plataformas digitales de trabajo doméstico y de trabajo del cuidado para América Latina pone de manifiesto este riesgo: la digitalización de la intermediación y de los procesos de selección o matching sin regulación del trabajo (Blanchard, 2023) construye un mercado del cuidado muy fragmentado, muy precarizado e incompatible con la calidad técnica que establece la norma técnica MIES.

La contestación a este aviso sería la diferencia entre gigificación y bolsa, tal y como hay que precisar que la bolsa regulada que aquí se pretende esbozar, no sería una simple bolsa comercial de talento de cuidado, sino que sería, más bien, un mecanismo de política pública con reglas anti-precarización integradas a ella. Estas normas contemplarían las condiciones laborales (salario mínimo sectorial, seguridad social, vacaciones) y, también, un monitoreo de condición humana sobre los procedimientos de asignación, ya que toda decisión algorítmica conlleva una revisión de sus lógicas; serian precisas esas condiciones de transparencia sobre los criterios de asignación y, por último, las reglas de impugnación con trazabilidad.

La originalidad de esta configuración es de arquitectura: la bolsa regulada sería un instrumento de política pública, no un producto de mercado. La Norma Técnica MIES (EC MIES, 2018) ya establece ratios mínimas de personal por residente, y además, perfiles de formación requeridos por tipo de centro. El sistema de arbitraje de talento sin ratios mínimas, y estándares, los operativizaría para que los centros de las regiones del país pudieren acceder al talento humano para que opere en condiciones laborales que incentiven especialización continua.

Propuesta: modelo de gobernanza regulatoria habilitante para el cuidado gerontológico residencial

Consecuentemente, se configura un modelo integrado de gobernanza regulatoria que habilite el cuidado gerontológico residencial en Ecuador, con los siguientes componentes:

Componente 1. Registro público y dinámico. El Ministerio de Desarrollo Humano establece que todos los centros gerontológicos residenciales, deben cumplir con información pública sobre permisos de funcionamiento, capacidad instalada, responsables técnicos, estándares, auditorías realizadas y medidas correctivas aplicadas. La mejora sería la actualización en tiempo real de esta data, que ya transformaría en un instrumento de primer orden, puesto que la elección informada de las familias, activaría la reputación como incentivo de calidad y habilitaría el control social (MIES, 2018; Muñoz Machado, 2015).

Componente 2. Autorregulación con estándares obligatorios. Los centros deben adoptar protocolos internos de ingreso y egreso, consentimiento informado, nutrición y medicación, atención a situaciones de emergencia, manejo de la dependencia severa, prevención de violencia y maltrato, atención a quejas internas y derivación a servicios especializados. Estos protocolos son obligatorios en sus contenidos mínimos —determinados por la Norma Técnica MIES (EC MIES, 2018, art. 8)— **y** su implementación, que permite la adaptación a los contextos organizativos de cada centro tendría cabida en una selección arbitrada del talento de cuidado.

Componente 3. Competencia por calidad. El sistema de acreditación distingue entre centros que cumplen el estándar mínimo de habilitación y centros que alcanzan estándares de excelencia verificados por auditoría independiente. Las acreditaciones de calidad habilitan acceso preferente a convenios con el MIES (MDH), a financiamiento público y a capacitación gratuita. Los indicadores de desempeño se publican anualmente para todos los centros habilitados. La modernización sería la generación de información de mercado de reputación digital que incentivaría la mejora continua.

Componente 4. Sistema regulado de arbitraje de talento. El MIES (MDH) opera un registro nacional de profesionales gerontológicos con certificación de competencias y actualización periódica. Un sistema de *matching* transparente conecta la oferta de talento con la demanda de los centros, con prioridad para zonas de alta necesidad y baja disponibilidad. El sistema opera bajo reglas anti-precarización: condiciones laborales mínimas garantizadas, supervisión humana de las asignaciones y mecanismos de impugnación accesibles para los trabajadores.

Componente 5. Reglas anti-precarización. El régimen laboral del cuidado gerontológico incluye protección de datos personales de los trabajadores, supervisión humana de los criterios de asignación, condiciones laborales mínimas del sector, mecanismos de impugnación de decisiones de asignación y acceso gratuito a formación continua financiada por el MIES. Estas reglas no son complementarias al sistema: son condiciones de su legitimidad y sostenibilidad.

Componente 6. Sistema de reclamos como información regulatoria. Las quejas de residentes, familias, trabajadores y terceros son el principal insumo de información del sistema regulatorio. El MIES administra un canal único de reclamos, procesa las quejas según protocolos estandarizados, genera estadísticas públicas de tipos y frecuencia de fallas, y utiliza la información de reclamos para priorizar las auditorías de los centros con mayor incidencia de problemas. El reclamo no es solo un mecanismo de justicia individual: es un dispositivo de producción de información regulatoria que hace más eficiente y mejor dirigida la supervisión estatal (EC 2017, arts. 13, 34, 183).

Componente 7. Garantía pública de última instancia. Cuando las fallas del sistema superan la capacidad correctiva de los mecanismos anteriores, el Estado actúa directamente: acompañamiento técnico urgente, requerimientos de corrección con plazos vinculantes, inspección extraordinaria, medidas administrativas cautelares, suspensión temporal de la habilitación, sanción administrativa, reparación a las personas afectadas y reubicación protegida de los residentes cuando el cierre del centro es inevitable. Este componente es una válvula de seguridad que previene fallas graves, y su oportuno accionamiento protege a las personas cuando el sistema falla.

Es así como, en la consideración de recursos estatales escasos, esta configuración priorizaría los instrumentos de información, coordinación, talento y manejo del riesgo, que permitiría organizar capacidades de mejor manera. Un registro público dinámizado por tecnología sincrónica con la inclusión de un sistema de reclamos, produciría más información y capacidades, que centenares de inspecciones rutinizadas sin protocolo sistemático (Descalzo González 2013).

Conclusiones

Se ha defendido el planteamiento de que la calidad de los centros gerontológicos residenciales en Ecuador no se fortalecería mediante la sustitución de los prestadores por el Estado, menos con la confianza pasiva en una capacidad autorregulatoria cooptada. Una gobernanza que faculte al mercado sería una vía con cohesión teórica y potencial materialidad: el Estado habilitaría la fijación de estándares, producción de información, coordinación de redes de actores, incentivo a la calidad, arbitraje del talento humano con reglas anti-precarización; y, siempre conservaría su capacidad de

intervención de última instancia, cuando los derechos de las personas de la tercera edad fueren vulnerados.

Referencias

Blanchard, Olivia. 2023. *Plataformas digitales de cuidados y sus servicios workertech en América Latina y el Caribe*. BID. https://dx.doi.org/10.18235/0004728

Descalzo González 2013. “Organización y acción administrativa en la economía”. En *Lecciones de Derecho Administrativo: Orden económico y sectores de referencia*. Editado por Luciano Parejo Alfonso, 67-104. 4.ª ed. Tirant lo Blanch.

EC (Ecuador). 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.

EC (Ecuador). 2017. *Código Orgánico Administrativo*. Registro Oficial 31, Segundo Suplemento, 7 de julio.

EC (Ecuador). 2019. *Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores*. Registro Oficial 484, Suplemento, 9 de mayo.

EC (Ecuador). 2020. *Reglamento General de la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores*. Decreto Ejecutivo 1087. Registro Oficial 241, Suplemento, 8 de julio.

EC MIES (Ecuador, Ministerio de Inclusión Económica y Social). 2018. *Norma técnica para la implementación y prestación de servicios gerontológicos de centros gerontológicos residenciales*. MIES.

Forttes Valdivia, Paula. 2020. *Envejecimiento y atención a la dependencia en Ecuador*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2021/03/Envejecimiento-y-atencion-a-la-dependencia-en-Ecuador.pdf

García de Enterría, Eduardo, y Tomás-Ramón Fernández. 2022. *Curso de Derecho Administrativo*. Vol. I. 20.ª ed. Thomson Reuters-Civitas.

Holmes, Stephen, y Cass R. Sunstein. 2011. *El costo de los derechos: Por qué la libertad depende de los impuestos*. Siglo Veintiuno.

Lascoumes, Pierre, y Patrick Le Galès. 2014. *Sociología de la acción pública*. Traducido por Vicente Ugalde. 2.ª ed. El Colegio de México.

Muñoz Machado, Santiago. 2015. *Tratado de Derecho Administrativo y Derecho Público General. Tomo XIV: La actividad regulatoria de la Administración*. Boletín Oficial del Estado.

National Institute on Aging [NIA]. 2009. An Aging Worl: 2008. U.S. Department of Health and Human Services. http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/aging-nia-02.pdf

OEA (Organización de los Estados Americanos). 2015. *Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores*. A-70. https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_a-70_derechos_humanos_personas_mayores.pdf

Parejo Alfonso, Luciano, dir. 2013. *Lecciones de Derecho Administrativo: Orden económico y sectores de referencia*. 4.ª ed. Tirant lo Blanch.

Schmidt-Assmann, Eberhard. 2003. *La teoría general del Derecho Administrativo como sistema: Objeto y fundamentos de la construcción sistemática*. Marcial Pons / INAP.

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Regímenes de involucramiento en el comportamiento organizacional y prácticas de contabilidad

Enfoque Temático-Analítico: Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas para la sustentabilidad

Categoría: Reflexión Teórica

Gregorio Antonio Giraldo Garcés

ORCID: 0000-0003-4181-1160

Nacionalidad: Colombia

Correo Electrónico: gregorio.giraldo@correounivalle.edu.co

Institución Universidad del Valle

Calle 4B # 36 – 00

Facultad de Ciencias de la Administración- Departamento de Contabilidad y Finanzas

Código Postal/Ciudad/País: 760026/ Cali / Colombia

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre 2026

Regímenes de involucramiento en el comportamiento organizacional y prácticas de contabilidad[1]

Resumen

El avance de los estudios en las ciencias sociales es amplio, propositivo y diverso, especialmente en el campo sociológico se identifican varias escuelas cuyos planteos se apropian normalmente para el análisis del comportamiento de la sociedad entera o de sus partes; en Francia se identifica la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, donde Luc Boltanski y Laurent Thévenot fundaron una perspectiva para desarrollar análisis sociológicos conocida como la Sociología Pragmática de la Crítica, expresada a través de la categorías de los regímenes de involucramiento que se aplican o con los que se identifican los actores o actantes. Desde esta opción teórica se pretende problematizar los acontecimientos, las acciones y los comportamientos de las personas en el campo de las organizaciones empresariales; es sabido que este tipo de organizaciones establecen un estilo de dirección que responde a la lógica del capital y la racionalidad técnica, evidenciada en las prácticas de contabilidad. Asumir que los actantes solo tienen un modo de comportarse racionalmente, calculadores, uniformes, estandarizados, es controvertida por los regímenes de involucramiento; que han querido explicar la vida social desde la pluralidad de regímenes. Es así como se propone presentar los regímenes de mercado e industrial en su faceta tradicional y otear luego desde la sociología pragmática, alternativas de acción para los estilos de dirección racionalistas donde quepa otra forma de reconocer al ser humano, su trabajo, la diversidad social y dinámicas más solidarias con el ambiente, los recursos y la sustentabilidad de un entorno posible para las próximas generaciones.

Palabras clave: Organizaciones, prácticas contables, regímenes de involucramiento, sociología pragmática.

[1] Los planteamientos de esta reflexión se derivan y, parcialmente hacen parte del trabajo de tesis doctoral del autor; titulada *Regímenes de involucramiento y prácticas de contabilidad. Análisis de las experiencias de un grupo de auditores y auditoras de la ciudad de Cali.* El texto completo es inédito, pero por formalidades de la Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales Flacso – Argentina esta referenciado en la base de datos de la biblioteca Enzo Faletto como parte de su acervo bibliográfico.

Origen y postulados de la Sociología pragmática

Los estudios en ciencias sociales que han enriquecido la comprensión de los fenómenos sociales como se sabe tienen una larga tradición académica, tan rica y profunda que varias escuelas han llegado a clasificarse como ortodoxas y heterodoxas. La escuela francesa, una de las importantes específicamente en el campo de la sociología, es reconocida a través de varios autores que han propuesto distintas ideas en el marco de las explicaciones sobre los comportamientos sociales (Bourdieu et al., 1968; Durkheim, 1895; Giddens, 1973; Mauss, 1950; Stoetzel, 1963; Tarde, 1894). A finales de la década de los años 70 se destacan autores promotores de un nuevo aire en la sociología; inicialmente la aparición del libro *La vida en el laboratorio* (Latour & Woolgar, 1979) y del artículo *La dénonciation* (Boltanski et al., 1984) motivaron a Laurent Thévenot a fundar la *Sociología pragmática francesa*, expresada en dos corrientes internas: la perspectiva sociotécnica bajo la dirección de Latour y Callon y la perspectiva política y moral a cargo de Boltanski y Thévenot en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHESS) (Nardacchione, 2016, en Thévenot, 2016, *La acción plural: una introducción a la sociología pragmática).*

Planteamientos centrales de la Sociología Pragmática

El trabajo de Luc Boltanski realizado con otros sociólogos como Laurent Thévenot (2016) y Bruno Latour (2008) se reconoce como sociología de la crítica para diferenciarse de la sociología crítica, desarrollada por Pierre Bourdieu a partir de asumir la práctica de la sociología como oficio (Bourdieu et al., 1968). En esta perspectiva se dio cabida a dos aspectos en el mismo aparato teórico: al conjunto de exigencias que conllevan la práctica

sociológica y a una serie de planteos radicalmente críticas. Para Boltanski (2014, p. 38) esta doble orientación representa la tensión que subyace en el proyecto de una sociología crítica.

Puntualmente Boltanski señala el choque entre dos perspectivas: por un lado, el de la sociología que -pese para tener en cuenta aportes de la fenomenología y de los enfoques intersubjetivos-, sigue el camino de las exigencias de objetividad y de neutralidad; y por otro, el de la crítica social. Este enfoque lleva a considerar que la propuesta de Bourdieu no permite dar plenamente cuenta de la acción, es decir, hace difícil la explicación de las disputas en las que se involucran los actores (Boltanski, 2014, p. 43).

En tanto, la sociología de la crítica se funda principalmente en la acción colectiva, la cual emerge en la década de los años ochenta del siglo pasado, con el propósito de presentar un nuevo estilo para pensar la sociología. Esta irrupción teórica destaca el papel de los actores para desempeñarse en la variedad de situaciones que viven (Boltanski & Thévenot, 2006). Esta perspectiva parte de crisis de categorías tradicionales en la sociología clásica (Corcuff, 1995) tales como: clase social, estatus, rol, poder, sociedad, entre otras. La mirada de la sociología pragmática se centra en diseñar nuevas categorías de análisis reconociendo que -en el contexto social- hay seres humanos y no humanos.

La sociología pragmática (en adelante SP) no concibe al individuo como ser racional uniforme, calculador y utilitario, más bien recurre a la idea de identificar actantes, agentes, seres, entre otras categorías que pueden incluir personas singulares como objetos, entidades morales o jurídicas. Para los propios individuos humanos, la

sociología pragmática se centra en la variedad de sus estados de acuerdo con las situaciones. Laurent Thévenot (2016) habla del régimen de involucramiento y la pluralidad de regímenes para explicar las conductas y los conocimientos que se dan en la vida cotidiana y en la vida organizacional; en similar sentido se considera también a Lahire (2004) quien define al individuo social como un hombre plural.

La SP asume, en su aparato conceptual, el modo en el cual las personas se ven interpeladas a vivir una pluralidad de maneras de calificar una conducta y ponerla a prueba. Se entiende que el análisis sociológico considera las conceptualizaciones asociadas a cada uno de los mundos como forma de pensar o actuar caracterizada por unos criterios o lineamientos que lo diferencian de otros mundos. Los diferentes modos de pensar producen diferentes pluralidades, que son los causantes de la complejidad en la interacción social a la que se enfrenta el sujeto de la acción.

Se distinguen tres familias de modelos que simplifican la diversidad de conductas de acción y son claramente diferentes (Thévenot, 2016, p. 28). Se destacarán dos familias, las más asociadas a la vida organizacional y contable.

La primera familia de modelos “pone de relieve al individuo en su autonomía, sus elecciones, sus decisiones, sus proyectos, sus estrategias, su racionalidad, sus intereses” (Thévenot, 2016, p. 29). El individualismo y la racionalidad caracterizan esta familia y la relacionan con la teoría económica y, a su vez, con la modelización de la deliberación de opciones que el sujeto puede hacer en el marco de cálculos a partir de una función de ponderación de utilidades.

Para Thévenot (2016) la autonomía del individuo, su voluntad, su proyecto, lo razonable o la racional del individuo señalan una etapa intermedia en la posible puesta en común de las conductas. Así, se entiende que la acción de un sujeto no se rige solamente por su racionalidad o sus cálculos económicos o su racionalidad modelada, sino que se identifica un momento intermedio que permite ponderar las acciones y sus conductas, las cuales se llevan a cabo siguiendo criterios menos individualistas.

La segunda familia de modelos de acción está presente en la sociología contemporánea. Las acciones por estudiar se denominan prácticas. (Thévenot, 2016, p. 30). Las actividades de estas prácticas están conectadas con hábitos no reflexivos e incorporados. Ni la filosofía política ni la economía son fuentes de inspiración en esta familia. Para Thévenot (2016) esta clase de conductas no reflexivas alejan del propósito intelectual por dos razones: porque supone un carácter perenne de las conductas, un tipo de estabilidad que facilita que los órdenes sociales sean estables, y porque supone una continuidad de las conductas, un alineamiento colectivo que contribuye a un orden social. En este trabajo se involucran las prácticas que se viven en las organizaciones, como las prácticas administrativas, las prácticas contables, las prácticas de producción, principalmente.

Las dimensiones expresadas en las prácticas de contabilidad dejan ver problemas derivados de las relaciones de poder y de las controversias sociales y morales, aunque no son tratadas críticamente, por el contrario, se han naturalizado al punto de volverse paisaje. Es por ello, que es importante definir una conexión con el marco teórico ofrecido por la SP. Los estudios previos (Annisette & Richardson, 2011; Taupin, 2015) evidencian

la relación con la gestión y la contabilidad crítica o alternativa, y constituyen una base de análisis sociológico de las prácticas contables desde una óptica crítica.

Los estudios citados destacan la importancia y la potencia de la SP para estudiar críticamente la contabilidad y la gestión organizacional. Taupin (2015) explica la contribución que esta escuela de la sociología puede hacer a los estudios de gestión y contabilidad crítica y destaca el uso de conceptos tales como el de compromiso y prueba en el análisis de las acciones organizacionales.

El trabajo de Taupin tiene origen en la revisión de la obra madre *De la justification: Les économies de la grandeur* (Boltanski & Thévenot, 1991, como se citó en Taupin, 2015), en la cual la SP se asigna -como objeto preferente- la descripción y el análisis de cómo los actantes designan a los seres que componen su entorno y, al hacerlo, contribuyen a la actuación del mundo social.

Retomando el concepto de compromiso como la piedra angular de la SP se estima que los actantes reducen las tensiones entre los diversos mundos (inspiración, doméstico, opinión, cívico, industrial y comercial) y extraen varios principios de equivalencia. “El compromiso permite así la coexistencia de diferentes intereses y formas de pensar, estableciendo una convivencia más allá de las oposiciones infranqueables” (Boltanski & Thévenot, 1991, como se citó en Taupin, 2015, p. 165)

> Estos matices teóricos se aplican a los estudios de la gestión (CMS por sus siglas en inglés) para contribuir a la consolidación de una perspectiva. Los CMS, entre los cuales pueden ser considerados los estudios críticos sobre la contabilidad, se caracterizan por demostrar que el statu quo ni es natural, ni es inevitable; el

> investigador tiene una relación con su objeto de estudio en términos epistemológicos, ontológicos y metodológicos.

Para Boltanski y Thévenot (2006) los seres humanos están motivados a comportarse de una manera justificable para que sus acciones sean comprensibles tanto para ellos mismos, como para los actores sociales con los que interactúan y se relacionan.

El escenario donde se intercambian relaciones entre personas, cosas y Estado lo llaman situación; que las personas estén sujetas a un imperativo de justificación es una característica de estas situaciones, quien realice una crítica a otra persona debe presentar justificaciones para apoyar sus críticas, de la misma manera que la persona que es objeto de la crítica debe justificar sus acciones para defender su propia causa. Una justificación se entiende como:

> Un marco en el que se pueda utilizar un único conjunto de instrumentos y métodos teóricos para analizar las operaciones críticas que las personas llevan a cabo cuando quieren mostrar su desacuerdo sin recurrir a la violencia y las formas en que construyen, exhiben y concluyen acuerdos más o menos duraderos. (Boltanski & Thévenot, 2006, p. 25)

Para evaluar las disputas se acude a un conjunto de órdenes de valor (cívico, doméstico, inspirado, fama, industrial y de mercado) y cada orden es una forma diferente en la que una acción puede ser considerada justa. Son seis órdenes los cuales demuestran que no hay una sola forma de justicia en la sociedad pues, según Boltanski y Thévenot (2006) para evaluar el valor de alguien es preciso identificar el lugar en la red de dependencias que cada quien pueda tener.

En relación con la contabilidad, los datos contables pueden desempeñar una función técnica, siendo utilizados como pruebas de valor que involucran a seres (sujetos y objetos) que habitan el mundo industrial.

Así, la contabilidad se vuelve controversial en las disputas porque hay distintos órdenes de valor presentes en cada situación; la concepción de actores reflexivos y el compromiso entre múltiples órdenes de valor permite una interpretación más flexible de los datos contables.

Según lo anterior, se logra establecer una relación con el problema de las prácticas de contabilidad, que servirá para su análisis, pues el entorno que se ha configurado a su alrededor es complejo e influye en la definición de las conductas de los actantes; así, se hace énfasis en la comprensión del entorno social, económico, empresarial, político y cultural que rodea el ejercicio de las prácticas.

Si bien, la racionalidad de los profesionales contables como sujetos de acción se puede regir por algunos fines, la influencia de los usuarios de la información o de los intereses económicos de los propietarios son los que al final inciden en el comportamiento y las conductas de estos actores.

Caracterizaciones del nuevo espíritu del capitalismo y sus manifestaciones en las organizaciones

Los cambios sociales y económicos de los últimos 50 años han provocado nuevas dinámicas en la movilidad del capital, es así como surgen iniciativas trasnacionales a través de las empresas multinacionales, las cuales mueven sus capitales dependiendo

de las mejores condiciones que se ofrezcan en todo el mundo. El capitalismo entonces muestra nuevos rumbos sobre cómo reproducir su lógica inculcando una serie de valores en la mentalidad de la sociedad. Boltanski y Chiapello (2002) ilustran en su obra estas nuevas caras del sistema capitalista.

Boltanski y Chiapello (2002) apoyan las ideas ya presentadas con planteamientos sobre qué es el capitalismo y sobre el espíritu del capitalismo, que sin duda ofrecen una mirada analítica y actualizada, en palabras de ellos puede decirse que el capitalismo desde su emergencia ha buscado no solo su plena expansión sino también su racional forma de organizarse. De las concepciones y caracterizaciones del capitalismo, propias de los años 60 y 70 que respondieron a una contextualización particular (que, entre otras cosas, causó confusiones entre la comunidad) los autores citados van a mantener una fórmula mínima para caracterizar el hincapié del espíritu capitalista “exigencia de acumulación ilimitada de capital mediante medios formalmente pacíficos” (p. 35). Es a partir de esta fórmula que los autores desenvuelven una madeja de argumentos para tejer la caracterización del nuevo espíritu capitalista que no cesa de transformarse.

Una de estas primeras características y tal vez la más importante y de mayor fascinación del capitalismo es su interés en perpetuar la circulación del capital que potencie la obtención de los beneficios de los capitalistas que a su vez volverán a ser puestos en circulación permanente de auto reproducción. Para los autores es claro, que el enriquecimiento maximalista del capitalismo es avalado y dictaminado por la contabilidad cuando calcula y muestra los controles que sobre el capital se hicieron en un período de tiempo.

El capitalismo es posible sólo si existe quién lo movilice, ese es el hombre capitalista, en el marco de la definición mínima de Boltanski y Chiapello (2002), éste puede ser cualquier persona que posea un excedente de capital y lo invierta en las opciones de la dinámica económica para obtener un excedente y lograr así un incremento del capital inicial. De este modo el pequeño inversor es igual en acto y espíritu al gran propietario, porque ambos quieren que su dinero se multiplique. En una definición más amplia sostienen los autores que el grupo de los capitalistas engloba al conjunto de poseedores de un patrimonio, dispuestos a realizar cualquier serie de actos que conlleven al logro de su fin último. (Boltanski & Chiapello, 2002):

> … Los capitalistas utilizaban todos los medios a su disposición y, en particular, el control político del Estado, para limpiar la competencia, para obstaculizar el libre comercio cuando les es desfavorable, para ocupar y conservar posiciones de monopolio y para favorecer desequilibrios geográficos y políticos con el fin de absorber hacia el centro el máximo de beneficios.

Sin duda, los que son capaces de lograr la renovación del espíritu capitalista no son los pequeños inversores, sino todos aquellos que tienen capacidad de influir no solo en la marcha de los negocios sino en la forma en que expresan las decisiones empresariales; los grandes accionistas, los directores de empresas, las multinacionales, la banca, los fondos de inversión, entre otros.

Tales acciones ocurren por la forma de pensar de los sujetos, sus acciones se ajustan y responden a motivos específicos que se identifican con los postulados básicos del capitalismo; de este modo dichas acciones están apoyando y movilizando las dinámicas

del capital, en este sentido Boltanski y Chiapello (2002, p. 40) sostienen que el capitalismo necesita de un espíritu que se proponga a ciegas apoyar los intereses del mismo, y así entonces se terminan de configurar los capitalistas, aquellas personas que se embriagan de este espíritu y proyectan sus acciones a favor de sí. En este sentido, se puede ejemplificar en el campo de la contabilidad este afán que lleva a realizar las labores contables de una manera rápida sin mayores controles; Sennett (2006, p. 112) lo describe así:

> Los empleados administrativos de una organización de prevención sanitaria que entrevisté, por ejemplo, se quejaban de que las presiones de tiempo los obligaban a hacer un trabajo "mediocre" a la hora de poner la contabilidad en orden. A la gente que trabajaba con rapidez se le recompensaba con promociones, pero muchas veces el examen detenido de las facturas así procesadas ponía de manifiesto un gran desorden.

Esto se hace a tal punto de generar una especie de compromiso con una causa o un proyecto, es decir, actuar bajo este espíritu se vuelve un modo de vida expresado en motivaciones de orden material. Este compromiso esgrime los argumentos para justificar los beneficios que se logran por participar de los procesos capitalistas, tanto individual como colectivamente. Los autores en cuestión afirman que se le llama espíritu del capitalismo a la ideología que justifica el compromiso con el capitalismo. Este espíritu fue explicado por Werner Sombart (1946, 2005) y, a su vez, por Max Weber (1985). El primero lo entiende como la conjunción del espíritu fáustico y el espíritu burgués; y el segundo como la vocación religiosa centrada en la ética del trabajo. Como no es el caso

allanar profundidad en estas diferencias, se señala, siguiendo a Boltanski y Chiapello (2002, p. 46) qué se puede entender por ello:

> El espíritu del capitalismo es, precisamente, este conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a justificar dicho orden y a mantener, legitimándolos, los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él. Estas justificaciones – ya sean generales o prácticas, locales o globales, expresadas en términos de virtud o en términos de justicia – posibilitan el cumplimiento de tareas más o menos penosas y, de forma más general, la adhesión a un estilo de vida favorable al orden capitalista.

Una de las formas con las que hoy se puede palpar la materialización de este espíritu, según Boltanski y Chiapello, es el discurso de la gestión empresarial, discurso que pretende ser a la vez formal e histórico, global y situado, que mezcla preceptos generales y ejemplos paradigmáticos (2002, pp. 50-60). Tal discurso se dirige hacia los líderes, llamados cuadros, sin los cuales no sería posible la buena marcha de las empresas y la formación de beneficios. Para llegar a este sentido del espíritu del capitalismo, fue necesario que éste sufriera cambios desde su origen hasta nuestros días, debido a la presencia de algunos cuestionamientos sobre el desarrollo del ánimo capitalista; en palabras de Boltanski y Chiapello estos cuestionamientos se sintetizan en preguntas como: ¿de qué manera el compromiso con la acumulación capitalista puede ser una fuente de entusiasmo, incluso para aquellos que no percibirán de primeros los beneficios del sistema? ¿Qué garantías tienen aquellos que se involucran en el cosmos del sistema capitalista y sus familias? ¿Cómo defender la dinámica capitalista en términos de bien común y de las acusaciones de injusticia?

El espíritu del capitalismo presente entonces en el mundo empresarial e industrial se ha reflejado en un modo de ver y vivir la vida, en otras palabras, en una nueva cultura de apego a las razones del capitalismo, entre ellas está según Boltanski y Chiapello (2002, p. 59), la atenuación de la lucha de clases, y el nacimiento de un sentido por la justicia social; en este sentido, el trabajo en las empresas toma otras consideraciones que parecían ser las mejores, tanto así que aparecen anhelos en los trabajadores que visualizaban un futuro mejor para sus familias, aun cuando las riquezas y excedentes del capitalismo no les tocara directamente como ellos desearon. Se puede colegir entonces, que la faceta de este segundo espíritu del capitalismo fue estratégica para inculcar en la gente un buen ánimo por él, sin ser en realidad un sistema que se preocupara por la justicia social, el bienestar de todos y la seguridad para sus miembros.

Es una adhesión que será siempre voluntaria, pues el capitalismo no puede forzar a nadie a ser parte de sus engranajes por dos razones que expone Boltanski y Chiapello (2002, pp. 600–601), primero porque el capitalismo no dispone del poder de las armas y, segundo porque tiene implícito el sentido de la libertad, aquella que finalmente moviliza a las personas a decidir quedarse en las filas del capital. Ser parte del capitalismo les garantiza a las personas unos mínimos, como la libertad de trabajar y la de ejercer una actividad empresarial. Sin embargo, la libertad que tienen los sujetos de decidir dónde trabajar, se ve constreñida por las condiciones que el capitalismo en algunas ocasiones determina para ejecutar labores instrumentales asociadas a mano de obra abundante y no cualificada; cuando las labores exigen altos niveles de competencia, autonomía, decisiones y capacidad intelectual, la garantía que ofrece el sistema capitalista depende

de variables y de voluntades definidas por quienes tienen el poder de decidir cómo administran e invierten los capitales a ellos confiados.

Regímenes de involucramiento en las prácticas organizacionales y contables

En la sociología pragmática los regímenes de involucramiento se definen así: cívico, doméstico, inspirado, fama, industrial y de mercado. En esta pronta reflexión se destacarán el régimen de mercado y el industrial; mostrando un análisis desde la perspectiva de la administración y las prácticas de contabilidad, que se constituyen en prácticas organizacionales.

En el escenario de las transacciones mercantiles, las prácticas contables tienen tal vez una de sus mayores expresiones, en el sentido de que son la base de la operación de los sistemas contables. Podría pensarse que no hay mayor problema en que el sistema contable dé cuenta de las transacciones; sin embargo, la ambigüedad y la complejidad que rodea una transacción dificulta el proceso de contabilización y, sobre todo, la valuación de activos porque entran en juego aspectos como el valor, el precio, la calidad, el tiempo, la rentabilidad, los cuales deben ser bien interpretados a la luz de la naturaleza de la transacción para hacer una adecuada representación contable de ellos.

Para Boltanski y Thévenot el mundo del mercado distingue un orden que se hace vulnerable a críticas debido a la falta de realismo en la construcción de un equilibrio competitivo del mercado (2006, p. 199). En otras palabras, se le hace difícil a este mundo funcionar en medio de relaciones comerciales que no tienen bases ni criterios uniformes. Se constituye aquí un problema para la práctica contable pues, se complica el logro de la uniformidad en la información, que es un ideal de la regulación contable internacional.

Las relaciones comerciales han de reflejarse en los procederes contables y organizacionales, si las primeras son objeto de críticas, los procederes no estarán exentos de problematización.

En este mundo las acciones son motivadas por los deseos de los individuos. La dignidad de las personas también es motivada por los deseos y por el acomodo de los objetos, en un principio de coordinación de la competencia, el cual se hace explícito en las justificaciones de las acciones.

En el discurso de la competencia -para Boltanski y Thévenot- es común escuchar cosas como “salir adelante”, “ser un ganador”, “ser un perro guardián”, queriendo construir el éxito designado en seres que se autodeterminan (2006, p. 197), porque viven un estilo de vida privilegiado. Dicha riqueza les permite poseer lo que sus deseos sugieran y también lo deseado por otros; como objetos de valor, de lujo, de alta gama.

Es de este modo, que se observa un mundo del mercado poblado por individuos que buscan satisfacer sus deseos, en medio de relaciones con vendedores, compradores, clientes y compañeros, los cuales se van reconociendo como hombres de negocios. Definir como eje de las acciones empresariales a estos hombres de negocios que se motivan racionalmente, proyectaría un contexto de instrumentalismo racional, el cual en busca de los deseos, no permiten otra óptica en donde hacer negocios implique y sea inherente el respeto a la dignidad humana, los valores sociales. La planeación organizacional debe priorizar al hombre y la naturaleza, donde los recursos no sean solo materia prima valorada al mejor postor, y donde el trabajo humano sea digno, reconocido y mantenido, como estrategias organizacionales. En las prácticas contables los registros

contables no pueden seguir en la lógica del débito y el crédito, para calcular una utilidad monetaria, es necesario contar de otras formas, narrar, caracterizar actores, sus necesidades, sus limitaciones, evidenciar los impactos, las consecuencias y mostar las alternativas para producir información contable cualitativa, más humana, más social capaz de proyectar lo sustentable y contribuir a buen y nuevo desempeño organizacional.

El orden industrial se ancla en la eficiencia de los seres, en su rendimiento, en su productividad y en su capacidad de hacer funcionar todo de una manera normal y útil. Dicha funcionalidad se manifiesta a través de la organización y articulación de seres eficientes que logran extender el presente hacia el futuro, creando así la posibilidad de la predicción.

Los seres identificados en el régimen industrial son los profesionales de la contabilidad, y los profesionales de la gestion empresarial, los cuales no están exentos de ser valorados por sus capacidades para hacer funcionar útilmente su sistema de información; un contador(a) o un administrador eficiente puede encuadrarse en aquel que maneja los registros y las clasificaciones de los hechos económicos para evitar liquidaciones de mayor valor en el cálculo de la renta, para ocultar el uso de recursos naturales, para no mostrar la exploitación laboral, o aquel que optimiza los costos restando valor a los trabajadores antes que, a los gastos suntuosos, por ejemplo.

La funcionalidad de un sistema de información contable se puede medir con base en su alcance para representar idóneamente, cuantitativa como cualitativamente, los recursos puestos bajo control de una organización empresarial. Recursos que no sólo son de

naturaleza económica, sino también, social, cultural y ambiental, su gestión eficiente logra una armonía entre los intereses del Estado, la empresa y la sociedad, se recuerda que la ética contable así lo establece y que la sociedad así lo espera.

Se dice entonces, que el mañana es lo que cuenta, las máquinas del mañana, el trabajador del mañana, la organización del mañana. Boltanski y Thévenot indican que este mundo industrial otorga la calidad de seres dignos a aquellos funcionales, operativos, profesionales, que tienen la capacidad de integrarse a la maquinaria, a las ruedas dentadas de una organización (2006, p. 205).

Entonces la dignidad de las personas en el que se basa el orden industrial se identifica en el potencial que ellas tienen para las actividades del trabajo, expresado en la energía que invierten en la acción; las capacidades y energías humanas constituyen los medios para la eficiencia económica. La interpretación de la dignidad humana de este régimen es altamente problemática, pues dice que “el hecho de no utilizar el potencial humano disponible constituye una grave violación de la dignidad humana” (Boltanski & Thévenot, 2006, p. 206); es decir, que es indigno quien no se vincule a la rueda dentada, instrumental y eficiente.

El cálculo de las acciones está asociado al progreso que es la fórmula de la inversión en este mundo. Las operaciones que se llevan a cabo para desarrollar la inversión ponderan el precio de los esfuerzos, medidos en tiempo y dinero y rentabilidad. Las inversiones abrirán el camino a nuevos desarrollos, por ello el mundo industrial defiende está dinámica, para evitar la obsolescencia y permanecer vigente en el tiempo. (Boltanski & Thévenot, 2006, p. 208).

En este mundo la dignidad de la humanidad se ve amenazada por el tratamiento de las personas como cosas; el valor de los objetos y los productos creados puede llegar a confundirse con el valor de la dignidad al punto de perderse los límites de la humanidad. Porque lo importante es el orden de las competencias y permitir que aparezcan nuevos objetos. Al valor industrial le caerán, por tanto, todas las críticas hechas a la tecnología.

Siguiendo los planteamientos de Boltanski y Thévenot (2006) se ha entendido que los regímenes de involucramiento definen criterios para el desarrollo de los roles en la sociedad, en este caso, los regímenes de mercado e industrial tienen representatividad en las formas que la contabilidad y sus operaciones dan a la vida social y económica. Se recordará que el deseo, la negociación y la eficacia han logrado forjar varias formas de pensamiento que los actantes contables adoptan según su conveniencia; sin embargo, sus conveniencias no están cerca de los intereses colectivos, por lo cual, los aspectos que podrían hacer posible la iniciativa de nuevas facetas de la información contable difícilmente son consideradas y aprehendidas.

Adoptar la función de actante relacionado con un saber que, en esencia se sabe interdependiente con todos los entornos sociales, implica tener la capacidad para explicar y luego comprender los fenómenos que estudia, siendo necesario un acervo de conocimientos conceptuales que permita entender la naturaleza de ese saber, sus limitaciones y sus fronteras, así como su capacidad para aportar al desarrollo y la construcción de país; en otras palabras, un saber implica responsabilidad social.

La responsabilidad social en el ámbito contable y organizacional se puede interpretar de diferentes maneras, desde las sugerencias dadas por entidades corporativas como las

normas ISO hasta la apropiación de conceptos y referentes de las ciencias sociales a partir de los cuales es posible conocer y comprender los impactos de las prácticas contables en la sociedad en general.

Algunos de ellos son el desempleo, el analfabetismo, el hambre, la pobreza, la debilidad de los sistemas de salud públicos, la marginalidad, los desplazamientos; así, muchas de las variables identificadas en los problemas de la sociedad pueden integrar el análisis del ámbito social a través de la realización de actos responsables.

El presupuesto básico de toda profesión y de cada disciplina es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la explicación, el entendimiento y la comprensión de los fenómenos sociales; en el caso de la contabilidad y la gestión, esta inteligibilidad de incluir en la información contable y de gestión los datos cualitativos que revelen las consecuencias de la maximización de la riqueza, del afán de lucro, de los propósitos individuales, de la empresa ajena a la responsabilidad social y de los agentes empresariales desprovistos de una ética cívica, social y política está en mora.

Se trata de un escenario esperado por los usuarios de la información contable, en el cual la valoración cualitativa salga a flote y los actos de gestión organizacional siga los preceptos éticos, de justicia y equidad, otorgándole a la información garantía y confianza.

Referencias

Annisette, M., & Richardson, A. J. (2011). Justification and accounting: Applying sociology of worth to accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 229–249. https://doi.org/10.1108/09513571111100690

Boltanski, L. (2014). *El conocimiento, la crítica y la realidad: Un modelo sociológico de la emancipación*. Ediciones Akal.

Boltanski, L., & Chiapello, É. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Ediciones Akal.

Boltanski, L., Darré, Y., & Schiltz, M. (1984). La dénonciation. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 51, 3–40. https://doi.org/10.3406/arss.1984.2212

Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification: Economies of worth*. Princeton University Press.

Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. (1995). *El oficio de sociólogo: Presupuestos epistemológicos*. Siglo XXI Editores.

Corcuff, P. (1995). *Las nuevas sociologías: Construcciones de la realidad social*. Alianza Editorial.

Durkheim, E. (2019). *Las reglas del método sociológico*. Fondo de Cultura Económica y la Universidad Iberoamericana (UIA).

Giddens, A. (1973). *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Alianza Editorial.

Lahire, B. (2004). *El hombre plural: Los resortes de la acción*. Editorial Bellaterra.

Latour, B., & Woolgar, S. (1995). *La vida en el laboratorio: La construcción de los hechos científicos*. Alianza Editorial.

Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red*. Manantial.

Mauss, M. (1950). *Sociología y antropología*. Editorial Tecnos.

Nardacchione, G. (2016). Estudio preliminar: La sociología pragmática y la acción plural. En L. Thévenot, *La acción plural: Una introducción a la sociología pragmática* (pp. 9–24). Siglo XXI Editores.

Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama.

Sombart, W. (1946). *El apogeo del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica.

Sombart, W. (2005). *El burgués*. Alianza Editorial.

Stoetzel, J. (1963). *La psychologie sociale*. Flammarion.

Tarde, G. (2011). *Las leyes de la imitación y La sociología* (P. Nocera, ed.; A. García Góngora y P. Nocera, trads.). Centro de Investigaciones Sociológicas; Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

Taupin, B. (2015). L`apport de la sociologie pragmatique française aux études critiques en management. Revista de Administração de Empresas, 55(2), 162-174. https://doi.org/10.1590/S0034-759020150206

Thévenot, L. (2016). *La acción plural: Una introducción a la sociología pragmática*. Siglo XXI Editores.

Weber, M. (1985). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Orbis.

MESA TEMÁTICA 8

Dimensiones epistemológicas y metodológicas para el Análisis y los Estudios Organizacionales

Categorías incluidas

- Investigación concluida
- Reflexión Teórica

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

¿Qué sujeto, qué paradigmas y qué contexto? Un modelo de capas para repensar la evolución y potencialidad de los estudios organizacionales en México y la región

Enfoque Temático-Analítico: Dimensiones epistemológicas y metodológicas para el análisis y los estudios organizacionales

Categoría: Investigación concluida

Karla Zulema Aristeo Delgadillo
aristeokarlaz@gmail.com

Jorge Iván González Gómez
jorgeivangonzago@gmail.com

Luis Angel García Covarrubias
luiscova007@gmail.com

Nacionalidad: Mexicana

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

¿Qué sujeto, qué paradigmas y qué contexto? Un modelo de capas para repensar la evolución y potencialidad de los estudios organizacionales en México y la región

Resumen

Este documento ofrece un ejercicio reflexivo y de andamiaje conceptual sobre el estado actual de los Estudios Organizacionales en América Latina, con énfasis en el caso mexicano. A partir de la articulación de un modelo analítico contingente de capas interconectadas en un continuum que se yuxtapone, se aleja, se funde y se opone se profundiza en los fundamentos teóricos del sujeto cognoscente, dimensiones del conocimiento, paradigmas y tradiciones de investigación, propósitos y finalidades, y contexto socio-histórico y geopolítico que, en conjunto constituyen su estatus. La estrategia metodológica combina la revisión sistemática de revistas especializadas (2020-2026) con el protocolo PRISMA 2020 y la realización de entrevistas semiestructuradas a investigadores consolidados de México, Brasil, Colombia y Chile, analizando las contradicciones y potencialidades del campo. Los hallazgos revelan una paradoja central, si bien los Estudios Organizacionales han logrado una importante institucionalización académica, su consolidación epistemológica permanece inconclusa, signada por la dependencia teórica del Norte Global, la fragmentación y la prevalencia de una crítica discursiva que no necesariamente se traduce en praxis transformadora. Sin embargo, la emergencia de redes regionales de colaboración y la creciente reflexividad de los actores abren vetas a la posibilidad de transitar hacia un conocimiento situado, históricamente anclado, política y éticamente comprometido. Se concluye que la fortaleza epistémica de los Estudios Organizacionales latinoamericanos reside en la articulación dialéctica entre estructuras y prácticas que, desde la periferia, construyan rigor teórico y relevancia social.

Palabras claves: Estudios Organizacionales, epistemología, América Latina, reflexividad, transdisciplinariedad, conocimiento situado.

Introducción

Los Estudios Organizacionales en el contexto latinoamericano y particularmente en México se han construido a partir de la elaboración de debates que buscan distanciarse de la visión funcionalista y pragmática tradicional de la administración anglosajona. En consecuencia, a nivel regional la producción académica ha cobrado un impulso notable mediante la institucionalización de espacios de posgrado y la articulación de redes de colaboración científica como la Sociedad Brasileña de Estudios Organizacionales (SBEO), la Red Colombiana de Estudios Organizacionales (REOC) y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO).Tales iniciativas han permitido estructurar discusiones que incluyen la reflexión epistemológica y la aplicación de estudios de caso enfocados en la complejidad de los fenómenos sociales internos de las organizaciones.

En lo que respecta al escenario mexicano, el desarrollo de los Estudios Organizacionales se ha caracterizado por un "giro organizacional" (Anzola et al., 2022) surgido desde la propia administración, teniendo como uno de sus pilares la consolidación del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Iztapalapa. A lo largo de más de veinticinco años, la academia mexicana ha liderado esfuerzos por definir una identidad conceptual propia que responda a las dinámicas históricas, contextuales, culturales y económicas locales. Esta cuestión ha derivado en una producción científica con inclinación hacia el estudio de realidades concretas del país, tales como las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las empresas familiares, las dinámicas institucionales del sector público y recientemente formas de organización alternativas. Empero, persiste el reto de superar los marcos teóricos

eurocéntricos y norteamericanos para consolidar un pensamiento crítico y decolonial genuinamente sustentado en las particularidades de la sociedad mexicana.[1]

A la luz de este escenario, el documento aquí presentado se construye como un ejercicio reflexivo y de andamiaje conceptual resultado de un esfuerzo contingente. Se apunta a develar a los Estudios Organizacionales y su constitución en la región desde la comprensión de la multiplicidad de dimensiones del conocimiento, paradigmas, tradiciones científicas, heterogeneidad de discursos y propósitos de investigación en el marco de las presiones e influencias geopolíticas e históricas que, en conjunto, se yuxtaponen y tensionan. Todo esto con el propósito de mostrar que la elaboración en el campo es un acto situado donde el investigador como sujeto cognoscente navega y, a su vez, es atravesado.

En virtud de esa complejidad, se propone un modelo analítico de carácter dinámico y relacional que eventualmente logre desarrollar y problematizar tales elementos. En efecto, consideramos que uno de los aportes centrales del trabajo consiste en presentar a los Estudios Organizacionales como una totalidad en movimiento que puede encontrar en conceptos como la reflexividad, potencialidad, direccionalidad y sentido común el piso epistémico, la orientación política o ética y el mecanismo crítico para activar las posibilidades de transformación.

[1] Sobre los antecedentes y debates en torno a los Estudios Organizacionales en América Latina y México, véase Anzola Morales et al. (2022), obra colectiva en la que se examinan problemas contemporáneos de la administración y los Estudios Organizacionales en el contexto latinoamericano; Pérez Mayo y Roque Nieto (2025), quienes proponen una discusión sobre el programa de la ciencia unificada en el campo de los Estudios Organizacionales; Sanabria et al. (Eds., 2024), particularmente el capítulo dedicado al desarrollo de los Estudios Organizacionales en México; y Montaño Hirose et al. (2004), obra de referencia sobre la constitución y evolución del campo en México a partir de los ejes de cambio, poder, conocimiento e identidad.

El modelo que aquí se presenta se concibió como un dispositivo heurístico en constante construcción cuya validez se atribuye a la posibilidad de diálogo y al enriquecimiento con evidencia empírica, por lo que es una herramienta analítica abierta y susceptible de ser enriquecida.

Bajo este escenario, reconocemos que el esfuerzo es un punto de partida más que de llegada, por lo que se optó por una estrategia metodológica que lograra complementar las apreciaciones teóricas en dos partes. Por un lado, se realizó la revisión sistemática de revistas especializadas en México, Brasil, Colombia y Chile durante el periodo de 2020 - 2026 mediante el protocolo PRISMA 2020 y, por otro lado, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a investigadores consolidados de los cuatro países. Todo esto, en coherencia con el propósito de acceder a la reflexividad situada de los actores, recuperando sus percepciones en términos de direccionalidad, potencialidad, contradicciones y posibilidades.

El documento está estructurado en cuatro secciones. Primero, se desarrollan los fundamentos teóricos que dieron forma al modelo; posteriormente se desglosa la metodología utilizada, planteada como un referente inicial para futuras investigaciones que profundicen la discusión sobre el desarrollo de los Estudios Organizacionales en México, recuperando los aportes y la evolución de la disciplina en otros países latinoamericanos. En un tercer momento, se presentan, discuten y articulan los resultados preliminares y, por último, algunas reflexiones sobre los desafíos y perspectivas actuales.

Sujeto, paradigmas y contexto. Los fundamentos teóricos para el análisis de los estudios organizacionales en México

Los Estudios Organizacionales en México se han compuesto como un espacio heterogéneo atravesado por múltiples tensiones paradigmáticas que se manifiestan y, a la vez, son creadas desde el sujeto cognoscente. Esto es, desde sus condicionamientos y limitaciones, así como las dimensiones del conocimiento que privilegia, los paradigmas que discute y los propósitos que incentivan la investigación dentro de un marco geopolítico global que modela y es modelado por la producción académica.

Al respecto, Burrel y Morgan (2019) estudian los elementos que han dado forma a la teoría social partiendo de reconocer que tales supuestos son útiles para comprender y evaluar la producción teórica sobre organizaciones. En esta tesitura, se propone un conjunto de principios “metateóricos” organizados en cuatro grandes paradigmas, aún si estos no son declarados explícitamente por los investigadores, a saber: paradigma funcionalista, interpretativo, humanista radical y estructuralista radical.

Los paradigmas identificados son definidos por dos dimensiones: 1) sujetivo- objetiva y, 2) regulación- cambio radical. La primera alude a la naturaleza del conocimiento científico y de la realidad social, es decir, cuestiona si las organizaciones y los fenómenos sociales existen como realidades objetivas (son adecuadas para medirse y observarse) o si, por el contrario, son construcciones cuyo significado depende de las interpretaciones de las personas. Asimismo, la dimensión de regulación- cambio radical que plantea cómo comprender el funcionamiento de la sociedad, ya sea como sistema orientado al orden y al consenso o, como escenario de conflicto y transformación constante.

Según esto, la adopción de cualquier paradigma en los Estudios Organizacionales da cuenta del marco dominante que define aquello que es válido en el conocimiento. Por lo tanto, los paradigmas se corresponden con distintas dimensiones ontológicas, epistemológicas y metodológicas, así como con múltiples propósitos o finalidades; en sí mismos son categorías que requieren desentrañar su naturaleza, cuestionarse desde otras perspectivas, distinguir su orientación política inherente y su asimilación como estrategia de construcción de realidades no neutrales.

Entonces, tenemos que los Estudios Organizacionales son el reflejo de un campo académico que funciona como arena de batalla epistemológica donde convergen múltiples intereses, realidades y, por lo tanto, cogniciones que conviven, compiten, se empalman y a veces se tornan contradictorias.

Al respecto, Zemelman (1987) apunta que la realidad es una articulación de procesos heterogéneos que debe servir a la transformación de la realidad desde el diagnóstico de los condicionamientos teóricos y experienciales que limitan la capacidad de observar la realidad. En consecuencia, la realidad puede reconstruirse a partir de la apropiación del presente y la construcción de proyecciones futuras.

Así, responder a la pregunta “¿cómo se ha construido el conocimiento de los Estudios Organizacionales en México y qué supuestos los constituyen?” se presenta como una tarea de suma complejidad. Por este motivo, para efectos de la presentación del documento se ha optado por emplear un modelo dinámico y relacional resultado de un esfuerzo analítico contingente que sirve de base para proporcionar una aproximación inicial al estado actual del campo en la región.

El modelo está conformado por diferentes niveles de análisis, dimensiones del conocimiento, tradiciones teóricas, propósitos y finalidades, tensiones y paradojas que, en conjunto dialogan, establecen puentes, transiciones y relaciones de coherencia vs. tensión. Esquemáticamente, estos elementos convergen a partir de su categorización en cinco "capas" interconectadas y un núcleo: 1) capa del sujeto cognoscente, 2) capa de dimensiones del conocimiento, 3) capa de paradigmas y tradiciones de investigación, 4) capa de propósitos y finalidades, 5) capa externa o de contexto socio-histórico y geopolítico y, 6) el núcleo (organización como objeto). El supuesto general es que la organización, su teorización y problematización, es decir, la organización ya sea como campo de fuerzas, discursos, proceso en devenir, entidad objetiva, arena de conflicto o flujo de significados se constituye de un continuum de capas que se yuxtaponen, se alejan, se funden y se oponen. A continuación, se abordan de manera general los fundamentos teóricos que dieron forma al modelo.

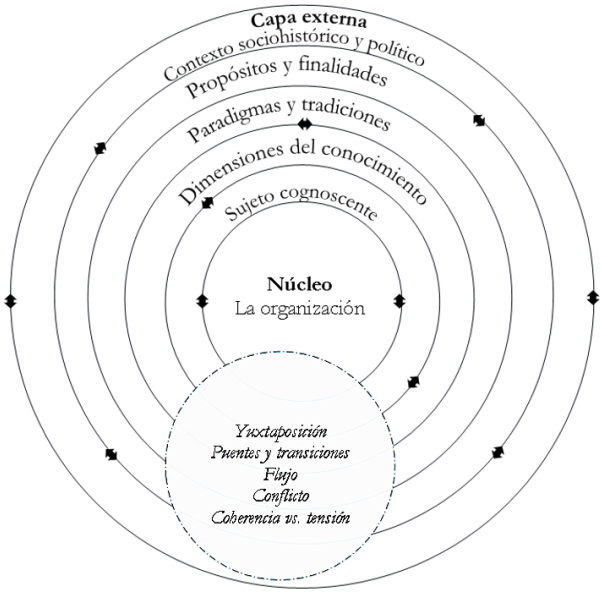


Figura 1. Modelo analítico para comprender la evolución de los Estudios Organizacionales en México.
Fuente: elaboración propia.

El sujeto cognoscente y su reflexividad

Para Zemelman (1987) estudiar lo social tiene dos implicaciones: 1) un razonamiento de la realidad o la ejecución de su diagnóstico y, 2) la anticipación de proyectos a la luz del carácter dinámico del presente. No obstante, su captación supone ciertas dificultades en términos de apertura, dirección, definición y práctica, es decir, el presente contiene potencialidades que los sujetos pueden activar para reconstruir el contexto en el que se ubican (pp. 15-17).

Esto significa que el presente es un segmento de la realidad que articula diferentes tiempos y escalas espaciales, el presente es un campo de potencialidades en el que se conjugan procesos delimitativos que pueden ser observados por medio de “conceptos ordenadores”, esto es, instrumentos conceptuales que problematizan la la realidad pero que funcionan a modo de condicionamientos teóricos e ideológicos y que son propios del sujeto social.

El sujeto social para Zemelman (1987) es el actor capaz de establecer la “direccionalidad” de los procesos sociales, dicho de otro modo, el sujeto tiene la capacidad de identificar las tendencias y tensiones de un hecho social, por lo que estudiar una realidad es prescribir su evolución y el diagnóstico de las fuerzas que propician su trayectoria posible. Tales arreglos se concretan en parámetros específicos que incluyen redes complejas de prácticas y fines compartidos en función de proyectos y voluntades políticas bajo circunstancias históricas específicas.

Concretamente, se puede establecer que el conocimiento está mediado por esquemas condicionados por la experiencia y posición de los sujetos como actores cognoscentes,

por lo que elementos como la posición social, histórica y disciplinaria son determinantes en el ámbito de la reflexividad de su producción científica.

Sobre la reflexividad, Alvesson y Deetz (2021) apuntan que para elaborar una investigación crítica es clave el reconocimiento de los condicionamientos del investigador; la reflexividad también es un método que permite mantener el compromiso con la emancipación y equilibrar el enfoque teórico y la apertura empírica. Estas corrientes, aunque aparentemente divergentes muestran coherencia con los argumentos de Zemelman pues, se propone navegar entre la necesidad de una orientación crítica con insumos teóricos y de la agenda política, a la vez que se mantiene en el mapa el imperativo de la apertura empírica para abordar los temas emergentes.

Así, la reflexividad significa repensar de manera más ambiciosa los fundamentos de la teoría crítica además de las potencialidades del presente y, por lo tanto, los condicionamientos del investigador como sujeto cognoscente.

En este tenor, Hernández (2007) reconoce que el sentido común y la sensatez son las bases ineludibles de conocimiento. El autor se cuestiona cómo conocemos, si a través de los sentidos, la razón o la cultura concluyendo que es el “sentido común”, ergo la sensatez, el fundamento y piso epistémico que no necesita demostración porque es constitutivo de la especie humana. A través de ellos se sientan las bases para diferenciar entre conocimiento, creencia, saber, verdad, falsedad y validez. En consecuencia, son los paradigmas, programas de investigación y tradiciones científicas las formas de estudiar lo social o, “el presente”, en palabras de Zemelman (1987).

No obstante, Misoczky y Amantino-de-Andrade (2005) reflexionan sobre cómo la posición geopolítica es determinante en la posibilidad acrítica o crítica de los marcos

teóricos. Si bien, el sentido común y sensatez son las bases ineludibles, para las autoras el campo de los Estudios Organizacionales se encuentra dominado por la importación acrítica de la producción de países centrales como Reino Unido y Estados Unidos de América. Tal dinámica responde a estructuras de dominación que jerarquizan saberes y lugares de enunciación. Por esta razón, la crítica debe de ser historizada y situada, de lo contrario corre el riesgo de ser únicamente una crítica “domesticada”.

En suma, nuestro modelo propone al sujeto cognoscente como una capa que proporciona direccionalidad en la producción científica de los EO. Su posición en el esquema permite reconocer que el conocimiento no es neutral, que es producido por actores situados en espacios históricos, sociales, disciplinarios y geopolíticos; que el conocimiento se ancla a distintos grados de reflexividad, articulación y a distintos compromisos éticos y políticos. La reflexividad, entre tanto, es el mecanismo que puede lograr desestabilizar algunos procesos de dependencia geopolítica al hacer conscientes los esquemas heredados y el sentido común no cuestionado. Ver Figura 2.

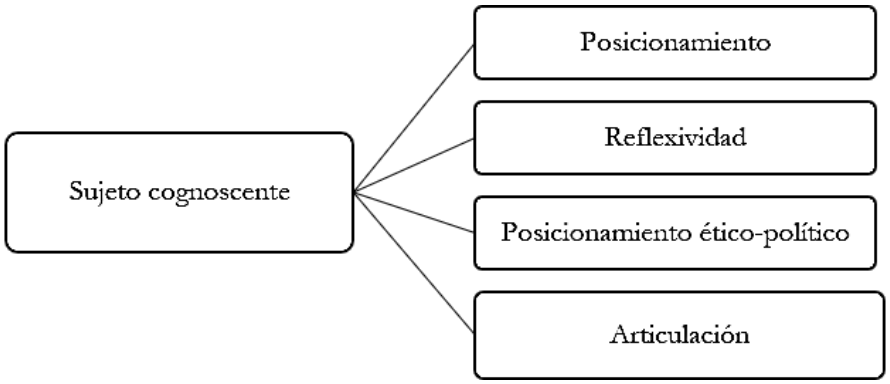


Figura 2. Elementos que componen la capa de análisis del sujeto cognoscente.

Fuente: elaboración propia con base en Zemelman (1987), Misoczky y Amantino-de-Andrade (2005), Hernández (2007) y, Alvesson y Deetz (2021).

Dimensiones del conocimiento

Para Burrel y Morgan (2019), la ontología, epistemología y metodología conforman los supuestos de toda teoría, esto explica el por qué un fenómeno social al ser estudiado puede verse de manera distinta según el abordaje del investigador.

Así, la convergencia y choque en cuanto al uso de distintas metodologías, por ejemplo, el enfoque cuantitativo vs. cualitativo, en el fondo es un debate ontológico, ya que ambos emergen de formas distintas de concebir la realidad. Por ello, es posible afirmar que, para estudiar la realidad, los sujetos cognoscentes utilizamos filtros epistemológicos en un intento de postular y defender el tipo de conocimiento que será válido bajo el supuesto de neutralidad.

De esta manera, la metodología utilizada en distintos campos del conocimiento como en los Estudios Organizacionales son reflejo del poder y dominación, es decir, no existen herramientas metodológicas e instrumentales neutras, ya que estas son decisiones deliberadas y políticas que están atravesadas por las condiciones históricas y sociales.

No obstante, es importante para efectos de estas reflexiones retomar los argumentos de Hernández (2005), quien propone que el conocimiento se edifica bajo la tensión entre el mundo objetivo y la subjetividad implícita en nuestras herramientas para interpretar la realidad. Primeramente, el autor plantea la pregunta por el Ser, es decir, cuestiona qué es lo que existe y por qué razones puede ser objeto de conocimiento para después identificar al realismo vs. nominalismo, ambas en contradicción porque una busca leyes objetivas que son independientes al investigador y otra considera que la realidad es una construcción que deriva de los significados que los sujetos cognoscentes le atribuyen,

de modo que es necesario su encuentro en un punto medio que reconozca la realidad y considere las interpretaciones implícitas.

El autor, también lanza la pregunta por el Fundamento, esto es: el empirismo vs. racionalismo vs. criticismo, que básicamente, consiste en la forma que se origina y justifica el conocimiento. En otras palabras, si el conocimiento se construye y se puede verificar por medio de la experiencia, a partir de los principios de la razón o, a través de la interpretación con marcos culturales y conceptuales.

Finalmente, está la pregunta por la Explicación, esta consiste en la distinción entre metodologías nomotéticas vs. ideográficas que buscan dar cuenta de leyes universales a través de métodos estandarizados y la comprensión de casos particulares y su significado por medio de métodos flexibles y contextualizados respectivamente. De modo que ambas pueden ser legítimas pero incompletas.

Tales argumentos son importantes para el estudio del estado actual de los Estudios Organizacionales en México, pues permitirán distinguir qué tipo de enfoques predominan en la región, si se buscan leyes universales sobre las organizaciones, si las organizaciones se estudian como construcciones sociales, si se tiene preferencia por metodologías cuantitativas, por enfoques cualitativos, si se busca comprender el sentido de la acción organizacional y, finalmente, si se están produciendo estudios sobre mejores prácticas en el ámbito del comportamiento organizacional o se está profundizando en el estudio de casos particulares reconociendo el contexto histórico y cultural.

Además, en futuros estudios podría llegar a permitir caracterizar los supuestos bajo los que se legitiman las decisiones de investigadores respecto a lo que se considera científico y qué elementos lo sostienen.

Al respecto, Putnam, Fairhurst y Banghart (2016) proponen un enfoque constitutivo enfocado en las contradicciones y paradojas en los procesos organizativos, este enfoque es útil porque atiende al problema de comprender la génesis y gestión de grandes entramados organizacionales, por lo que su propuesta puede incluir el proceso organizativo que ha dado forma al campo de los Estudios Organizacionales en México.

Putman et al., (2016) argumentan que todo proceso organizativo se caracteriza por círculos viciosos y virtuosos, vínculos y parálisis, consecuencias no intencionadas, acciones habilitadoras y constrictoras, apertura y cierre de participación y transformación y reproducción de organizaciones. En consecuencia, es viable en términos de prácticas concretas estimar procesos institucionales como la actualización de planes de estudio de programas de estudio de EO, proyectos financiados, producción de tesis y artículos e incluso las alianzas que se tejen. Por tanto, el estado del campo es atribuible a las múltiples micro transformaciones y reproducciones acumuladas durante periodos específicos.

En general, la capa de dimensiones del conocimiento que se propone en el modelo permite identificar los patrones que produce el sujeto cognoscente en términos de tradiciones epistemológicas y metodológicas, así como su interpretación a la luz de criterios de coherencia y la exploración de nuevos caminos dialécticos que eludan el

dualismo retratado por Hernández (2005) y si estos se logran superar de manera propositiva. Ver Figura 3.

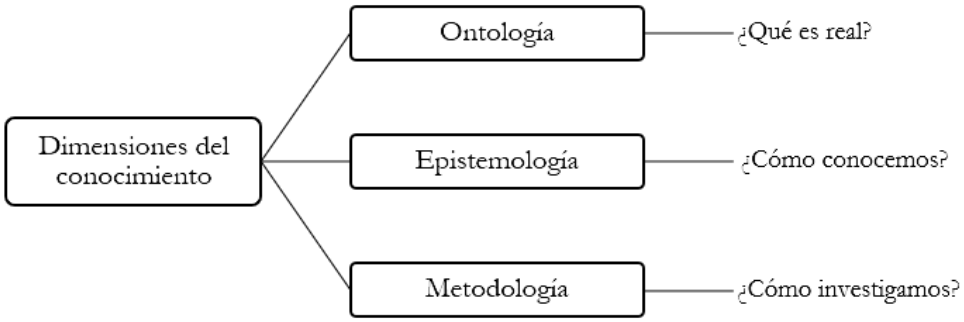


Figura 3. Elementos que componen la capa de dimensiones del conocimiento

Fuente: elaboración propia.

Paradigmas y tradiciones de investigación

Como se señaló previamente, de acuerdo con Burrel y Morgan (2019) se pueden rastrear cuatro grandes paradigmas que pueden servir de base para comprender las distintas aproximaciones que se han realizado en los EO: paradigma funcionalista, interpretativo, humanista radical y estructuralista radical.

Primeramente, el *paradigma funcionalista* busca explicar el orden, la estabilidad, el consenso y la integración desde un enfoque pragmático, es decir, orientado a la ingeniería social con una ontología realista, una epistemología positivista que busca leyes y regularidades y dónde la naturaleza humana es determinista, es decir que el individuo responde al entorno.

El *paradigma interpretativo* ontológicamente es nominalista, lo que indica que la realidad es una construcción subjetiva y emergente, su epistemología es anti-positivista o se

comprende desde dentro, su metodología es voluntarista ya que el individuo crea y negocia su mundo. La metodología que utiliza es ideográfica ya que pretende comprender los significados desde el enfoque de las subjetividades y desde la interacción humana.

Por su parte, el *paradigma humanista radical* considera que la realidad es producto de la conciencia, crítica la ciencia neutral y busca la emancipación al sostener que el hombre puede trascender o superar la alineación. Básicamente enuncia la liberación del sujeto mediante la crítica de la ideología y la falsa conciencia.

En contraste, el *paradigma estructuralista radical* considera que las estructuras sociales existen de manera independiente a la conciencia por lo que busca leyes objetivas por medio del análisis de las estructuras y sus contradicciones con un enfoque social que se decanta por el cambio radical a través de la crisis y la contradicción estructural.

En conjunto, los cuatro paradigmas son elementos metateóricos que apelan a desentrañar los supuestos epistemológicos y metodológicos que han dado lugar a las teorías. Tienen dos características importantes: 1) son contiguos y, 2) son mutuamente excluyentes “[...] deben considerarse contiguos pero separados: contiguos debido a las características que comparten, pero separados porque la diferenciación es [...] lo suficientemente importante como para justificar que se traten los paradigmas como cuatro entidades distintas” (Burrel y Morgan, p. 23)

Con todo esto, presentar a los paradigmas como contiguos y mutuamente excluyentes significa que hay zonas de frontera entre cada uno, esto significa que son válidos en sus propios términos, que tienen límites pero que al mismo tiempo también presentan zonas

de proximidad y diálogo al compartir dimensiones comunes como la objetividad, subjetividad, regulación o cambio radical.

En efecto, la contigüidad y exclusión mutua sugieren que la producción en los Estudios Organizacionales y su evolución responden a un pensamiento científico desarrollado de manera gradual y en conjunto con múltiples perspectivas sin que esto excluya la posibilidad de adoptar compromisos metodológicos, epistemológicos, ontológicos ergo, éticos y políticos con paradigmas y tradiciones de investigación específicos. Cuestión que explica la ocupación de posiciones intermedias en la producción científica y en la fragmentación del conocimiento además de la constitución de espacios de trabajo con múltiples afinidades y tensiones.

Tal premisa se apoya en argumentos como los de Gioia y Pitre (1990) que abordan la posibilidad de enfoques multi-paradigmáticos y de la existencia de puentes entre paradigmas de naturaleza aparentemente disímil. Particularmente enfatizan en la urgencia de conciliar enfoques, de dialogar entre paradigmas, de mantener la unidad entre campos, del pluralismo regulado y de la posibilidad de comprensión mediante la yuxtaposición de perspectivas. Al final, los paradigmas y, por lo tanto, las tradiciones de investigación dan cuenta y representan unidades de análisis del progreso científico (Laudan, 1977) Ver Figura 4.

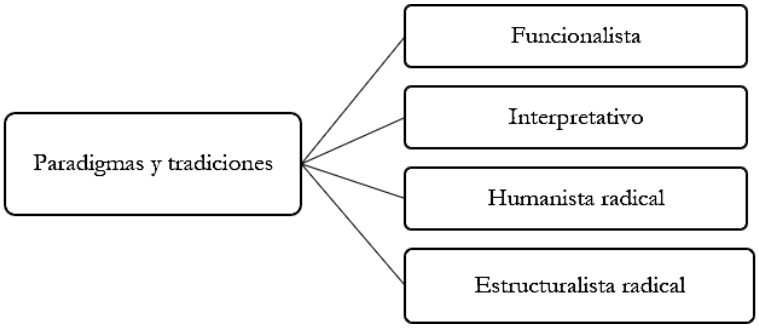


Figura 4. Elementos que componen la capa de paradigmas y tradiciones

Fuente: elaboración propia con base en Burrel y Morgan (2019) y Gioia y Pitre (1990)

Los propósitos a los que sirve el conocimiento

En un terreno en donde el conocimiento y el discurso juegan un papel importante en la creación de paradigmas que dotan de elementos de veracidad y falsedad, en los Estudios Organizacionales se sigue encontrando en Burrel y Morgan (1979) un parteaguas en la definición del que hacer del conocimiento organizacional.

Cuando los autores británicos diferencian la disciplina organizacional de corte sociológico se encuentra que el conocimiento generado en ella se orienta hacia 1) la regulación, entendida como el orden, consenso e integración de los argumentos científicos y, por otra parte, 2) la del cambio radical, la cual es orientada a la emancipación, el conflicto y la transformación estructural (pp. 21-23). Este argumento empieza a problematizar al conocimiento producido en los Estudios Organizacionales pues, bajo este tenor, la investigación tendría que reconocer si debe seguir manteniendo el status quo o abrir nuevos horizontes de posibilidad para la modificación de la realidad y de la capacidad de agencia por parte del sujeto.

Ante esta última mirada de la producción del conocimiento organizacional, Misoczky y Amantino-de-Andrade (2005) advierten que la visión de la teoría crítica en los Estudios Organizacionales sufre un proceso de domesticación si se limita a un ejercicio académico abstracto sin cuestionar las estructuras profundas del capital, pues la verdadera emancipación exige praxis, materialidad y un compromiso hacia con los sujetos oprimidos. Así mismo, Misoczky (2017) complementa esta visión al presentar que el término crítico dentro de las Estudios Organizacionales se aleja de emancipar al sujeto estudiado y se acerca más a un intento de legitimar los conocimientos generados en la especificidad de la organización a partir de teorías de países centrales.

Por su parte, Adler, Forbes y Willmott (2007) recuerdan que las posturas críticas en los Estudios Organizacionales abarcan una diversidad de expresiones que se extienden por diversas categorías como la pedagogía, la acción colectiva, la gestión de organizaciones alternativas o la transformación de la práctica gerencial hacia formas distintas de gestión humana.

A pesar de este panorama, Spicer y Alvensson (2024) encuentran que, tanto en los Critical Management Studies como en los Estudios Organizacionales, el radicalismo superficial y el oscurantismo de la producción académica sobre diversas latitudes demuestran un campo de los Estudios Organizacionales demasiado predecible, en donde la repetición de teorías y casos similares aparecen sin la realización de un trabajo empírico riguroso o significativo. Este escenario demuestra que, a pesar de que la academia tiene un vasto extenso abanico de investigaciones con amplios enfoques, la propagación de investigaciones con contenidos similares sigue reproduciendo un status

quo en la academia que obstaculiza la creación de agendas frescas que aportan en la construcción de estudios críticos más completos.

Sumado de este contexto, el modelo propuesto opta por situar propósitos, ya sean desde la regulación-eficiencia o la emancipación crítica, pues definen y orientan un cuerpo epistémico del que hacer del conocimiento dentro de los Estudios Organizacionales. Ver Figura 5.

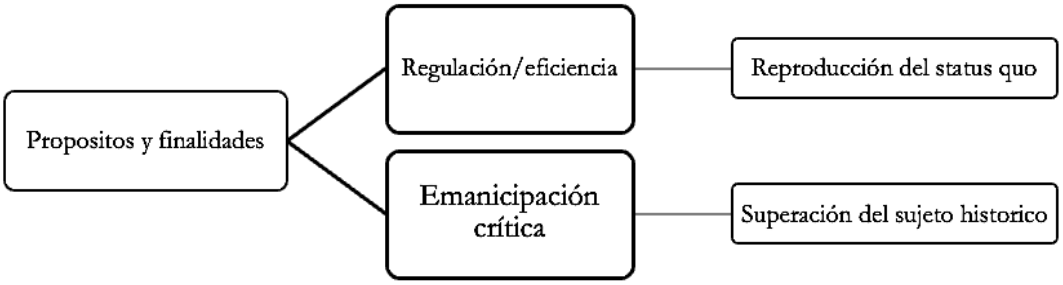


Figura 5. Elementos que componen la capa propósitos y finalidades

Fuente: elaboración propia con base en Burrel y Morgan (2019), Misoczky y Amantino-de-Andrade (2005) y Spicer y Alvensson (2024).

Bajo este tenor, la generación de conocimientos dentro de los Estudios Organizacionales sirve a propósitos que, en su mayoría, siguen reproduciendo un orden establecido que habría de seguir problematizando y superando desde un pensamiento abiertamente crítico en pro de la superación del sujeto históricamente situado y estudiado.

Por ello, el modelo propuesto busca establecer que los propósitos y fines en el desarrollo de investigaciones sobre las organizaciones cubren una dimensión más en la consolidación de cuerpos teóricos, puesto que buscan intrínsecamente reproducir o

cambiar los paradigmas y discursos que la academia y los sujetos cognoscentes sostienen.

El contexto y las tensiones estructurales

Pensando en que, tanto el sujeto, el conocimiento, los paradigmas y los propósitos son factores que determinan en la consolidación de todo un corpus epistémico de los EO, habría de situar todo este embalaje en un contexto socio-histórico y estructural para consolidar un modelo con un mayor rango explicativo.

Retomando las concepciones epistemológicas de Zemelman (1987), el autor presenta el concepto de realidad como aquella articulación de procesos heterogéneos en un momento dado en donde el movimiento, la articulación y la direccionalidad media el quehacer de la investigación científica (p. 31). Esta concepción de realidad en movimiento ayuda a entender que, en la búsqueda de un conocimiento objetivado, la naturaleza abierta del objeto de estudio y la direccionalidad que el investigador tiene desde su posición como sujeto cognoscente ayuda a identificar las tendencias objetivamente posibles que surgen de estructurales materiales y de prácticas sociales, permitiendo la reconstrucción de espacios de lo posible a través de potencialidades de la coyuntura,

Este argumento posibilita extender el marco propuesto hacia un análisis contextual y estructural de las condiciones materiales en las que los Estudios Organizacionales se desarrollan. Misoczky & Amantino-de-Andrade (2005) ya han planteado que la posición geopolítica periférica de América Latina en la división internacional del trabajo académico genera esta dependencia teórica pues existe una tendencia de los Estudios

Organizacionales de la región por consumir y replicar acríticamente los modelos conceptuales del centro (anglo-americano o europeo). Un análisis de estas condiciones, bajo la lupa de Zemelman, obliga a mirar al contexto como la articulación macroespacial de procesos estructurales y coyunturales que definen la potencialidad de cómo se desarrolla todo un cuerpo epistemológico (p. 46).

A pesar de que en Zemelman se encuentra un análisis de la realidad en constante movimiento gracias a la articulación de coyuntura y estructuras para la investigación social (y organizacional), Willmott (2017) advierte que la paradoja estructural de los movimientos críticos en los estudios de las organizaciones sufren de una constante tensión entre ser cooptadas por las instituciones dominantes (como la academia o el Estado) o mantenerse como un movimiento social con capacidad de transformación social. Estas paradojas dan cuenta que, en el análisis estructural del escenario epistemológico de los EO, se encuentran tensiones con diversos elementos que moldean y determinan las rutas de investigación de los actores de esta área del conocimiento.

Complementariamente a esto, Spicer y Alversson (2024) denuncian cómo es que el contexto institucional de la educación superior y la investigación contemporánea asociada al capitalismo académico ejerce una presión estructural notable en la labor intelectual. Las métricas de citación, los rankings de revistas, y la lógica de la publicación en revistas indexadas moldean la producción científica al incentivar la investigación de bajo riesgo empírico.

Es por lo anterior que se argumenta la importancia de implementar en el modelo propuesto un nivel de análisis de la realidad a nivel estructural y contextual puesto que

la producción científica de los Estudios Organizacionales termina sujeta a condiciones materiales que se internalizan en el sujeto cognoscente. Sin embargo, algo que sí habría de apuntalar es que no se cree que estos mecanismos estructurales determinantes se acaban en el sujeto, sino que, con la acción de los sujetos cognoscentes es que estos factores estructurales siguen materializando a la realidad tal y como se objetiva. De la Garza (2018), en un análisis ontológico y epistemológico similar al de Zemelman, comenta que “las estructuras no pueden existir sin prácticas, pero tampoco reducirse a estas” (p. 185); esta postura demuestra que la ruta de análisis de la realidad no es unidireccional, sino que se encuentra en un constante continuum.

En síntesis, a pesar de que la realidad objetivada se encuentra en constante movimiento, es posible su estudio a través de una reconstrucción del contexto (coyuntura) y de las estructuras que hagan cuenta de las tendencias potenciales que aparecen de las condiciones materiales determinantes. Para el modelo propuesto, este análisis contextual y estructural intenta explicar las tensiones estructurales que, no solamente moldean el que hacer de la investigación en los EO, sino que también influyen en el posicionamiento y reflexividad del sujeto cognoscente. Ver Figura 5.

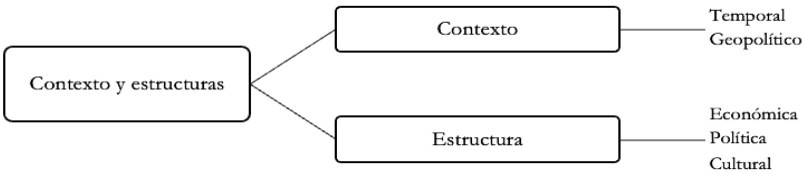


Figura 5. Elementos que componen la capa de contexto y estructuras.

Fuente: elaboración propia con base en Zemelman (1987) y De la Garza (2018).

Metodología

Una de las fases de este trabajo es la revisión y análisis de revistas especializada por país, es decir Chile, Brasil, Colombia y México, con el objetivo de buscar trabajos que aborden a los Estudios Organizacionales desde la problematización ontológica, epistemológica y metodológica. Para conformar el corpus de análisis se utilizó una adaptación de la declaración *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020[2], como marco para organizar y transparentar el proceso de selección de los artículos. Aunque PRISMA constituye principalmente una guía para el reporte de revisiones sistemáticas, sus criterios permiten documentar de manera explícita la identificación de los documentos, la aplicación de los criterios de elegibilidad, las razones de exclusión y la integración del corpus definitivo (Page et al., 2021).

Esta búsqueda se delimitó a todos los artículos publicados en los números de las revistas: Administración y Organizaciones (México); Revista Brasileña de Estudios Organizacionales (Brasil); Revista Innovar (Colombia) y Revista Psicoperspectivas (Chile)[3] en el periodo de 2020 al primer trimestre de 2026. Los criterios de elegibilidad de las revistas fueron:

1) Trayectoria y consolidación editorial: se eligieron revistas con más de 20 años de publicación continua, cuestión que indica madurez editorial y estabilidad a lo largo del tiempo.

[2] PRISMA es una guía internacional orientada a transparentar y ordenar el reporte de las revisiones sistemáticas, particularmente los procesos de identificación, selección, evaluación de elegibilidad e inclusión de documentos (Page et al., 2021).

Para el caso de la Revista Psicoperspectivas, aunque la temática de publicación no está orientada a los EO, es la revista que más artículos publica sobre este tema.

2) Especialización temática en Estudios Organizacionales: se seleccionaron revistas que declaran explícitamente tener un enfoque en Estudios Organizacionales.

3) Enfoque latinoamericano o regional: la revista muestra interés por publicar investigaciones sobre contextos organizacionales latinoamericanos y tener un alcance que trascienda lo nacional.

4) Sistema de arbitraje por pares doble ciego: se eligieron revistas que contaban con un sistema de revisión por pares riguroso garantizando la calidad académica de los artículos.

5) Acceso abierto: se eligieron revistas de acceso abierto y sin cargo para los autores.

6) Indexación y visibilidad académica: la revista debe estar presente en índices y catálogos que le otorguen visibilidad nacional e internacional.[4]

Debido a que se contó con acceso directo a los textos completos, el procedimiento se concentró en tres etapas: identificación, evaluación de elegibilidad e inclusión. En la primera etapa se registró el universo de artículos publicados durante el periodo antes citado, posteriormente, cada texto fue revisado íntegramente conforme a los criterios y

[4] Es importante señalar que, una vez aplicados estos criterios, los investigadores decidieron incorporar la revisión y análisis de la revista “Análisis organizacional”. Aunque tal integración es una excepción a los criterios formales de elegibilidad citados previamente, la decisión responde a las razones de pertinencia sustantiva y de coherencia con el modelo propuesto. Es decir, la revista se ha consolidado como un espacio de difusión y producción académica mexicana albergando memorias de congresos, ponencias, debates y reflexiones que por su naturaleza y por las dinámicas propias de la publicación local revelan una fuente clave para comprender el estado del debate interno del campo en México. Tal integración desde la perspectiva metodológica permite incorporar esta excepción sin la pérdida de rigor. Asimismo, se ha de señalar que esta integración responde también a la participación activa de los autores en las sesiones del seminario del Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (CIAEO 2026) del que participa este trabajo y las reflexiones que de ellas emanaron.

pertinencia temática sustantiva definidas para la investigación;[5] finalmente, se excluyeron los documentos que no abordaban de manera sustantiva el tema de estudio, registrando las razones correspondientes. Los artículos que cumplieron los criterios establecidos conformaron el corpus definitivo, sobre el cual se aplicó posteriormente la matriz de análisis o matriz de artículos. Por tanto, PRISMA se empleó para sistematizar la selección documental, mientras que el análisis del contenido se realizó mediante una estrategia analítica independiente sustentada en el modelo analítico presentado en este documento.

[5] Con pertinencia temática sustantiva nos referimos a la selección de artículos que abordan explícitamente los Estudios Organizacionales como objeto de reflexión. Esto implica que el texto debe contener alguna de las siguientes características: 1) discusión sobre la identidad, naturaleza o epistemología de los Estudios Organizacionales, 2) balance o estado del arte del campo en una región o país, 3) una propuesta teórica o metodológica específica para los Estudios Organizacionales, 4) crítica o revisión de las tradiciones, paradigmas o corrientes de los Estudios Organizacionales y, 5) análisis de la institucionalización de posgrados, redes y publicaciones de los Estudios Organizacionales. Se excluyeron aquellos trabajos que, pese a utilizar marcos conceptuales del campo para analizar problemáticas organizacionales específicas como liderazgo, cultura, estrategia, entre otros no incluían una reflexión explícita sobre la naturaleza, el desarrollo o los debates del campo. Esta decisión metodológica responde al objetivo general de la investigación de caracterizar el estado actual de los Estudios Organizacionales en México y América Latina desde una mirada autorreflexiva, más que documentar la aplicación de dichos estudios a casos concretos.

Revisión de los artículos publicados por las revistas entre 2020 y 2026

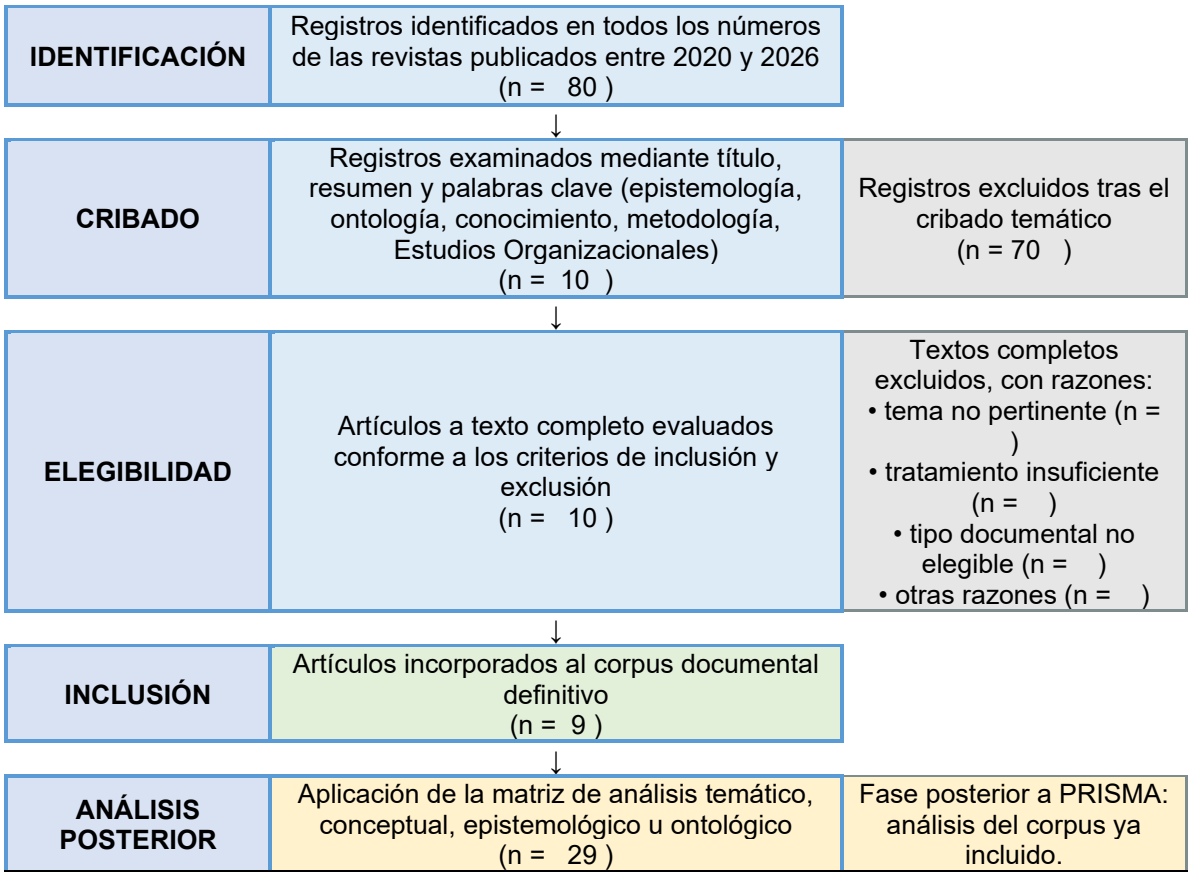


Figura 6. Selección del corpus documental mediante PRISMA 2020 adaptado

Fuente: elaboración propia con base en Page et al. (2021, figura 1, p. 5).

Por otra parte, para complementar la revisión documental se realizaron cinco entrevistas a investigadores consolidados de Chile (1), Brasil (1), Colombia (1) y México (2). Las entrevistas se organizaron en bloques que abarcan la trayectoria del investigador como sujeto cognoscente, el proceso de institucionalización, los debates epistemológicos, el estado actual, apreciaciones sobre el contexto latinoamericano y una reflexión personal. Estos testimonios, al poner en juego la reflexividad de los propios actores, permitieron

contrastar y matizar las tendencias identificadas en el corpus documental y ofrecieron una visión situada de los desafíos y potencialidades en la región.

Con base en la revisión de la información extraída de los artículos y la matriz propuesta, se presenta un análisis de los hallazgos y aportes de las investigaciones registradas entres los años 2020 y 2026. El cuerpo documental proviene de publicaciones indexadas con impacto regional, tal como se detalla en la figura 7. En ella se destaca la contribución de la Revista Brasileira de Estudos Organizacionais (10 articulos) e Innovar (8 articulos).

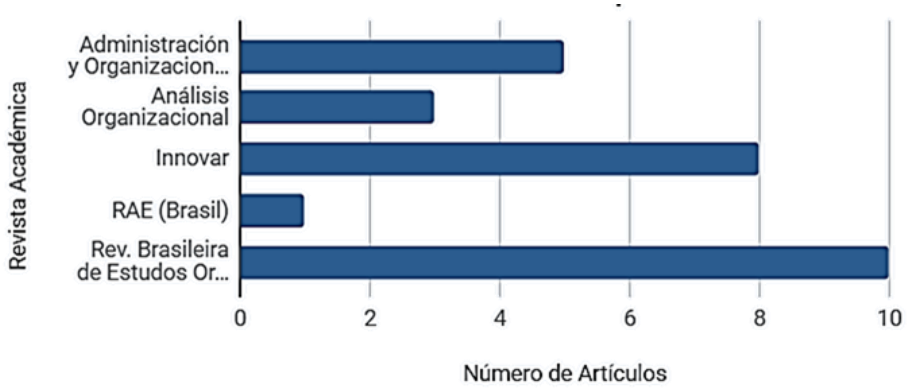


Figura 7. Distribución de artículos analizados por revista

Fuente: elaboración propia con base en las revistas recopiladas

Por otra parte, la figura 8 muestra una concentración significativa de la producción científica reciente en el año 2024 con 8 artículos, reflejando así la vigencia y la aceleración de los debates en este amplio campo de estudio

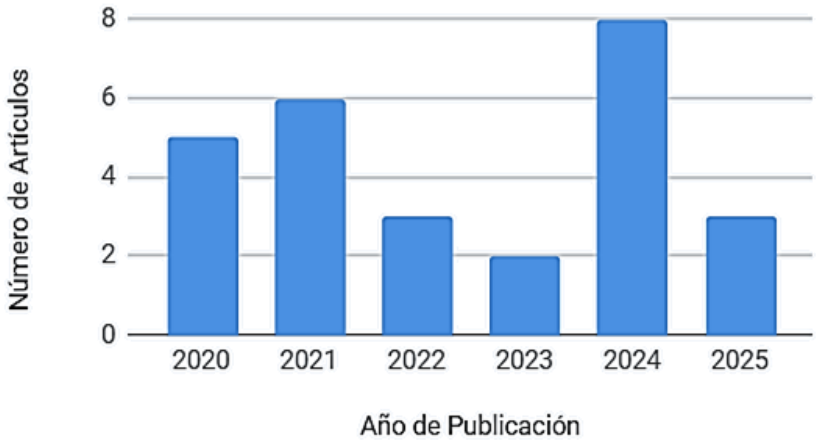


Figura 8. Evolución de publicaciones por año

Es con ello que se presentan los principales hallazgos en tres ejes temáticos que serán una importante fuente para seguir discutiendo el contexto inmediato de los EO.

Cuestionamiento crítico y epistemológico del management ortodoxo

Durante su análisis se pudo observar que múltiples investigaciones demuestran que el management tradicional y las narrativas de este actúan como herramientas ideológicas de control normativo orientadas a legitimar un orden neoliberal y de mercantilización de las relaciones humanas. Es por ello que los hallazgos revelan que el capitalismo actual captura las pulsiones humanas, promoviendo una subjetividad hipermoderna que neutraliza la acción colectiva.

A su vez, se evidencia cómo es que el pensamiento clásico se empieza a ajustar en la edad moderna, pues la transformación del trismo tradicional a uno más cercano a los momentos coyunturales. Regulan la productividad mediante el control algorítmico en plataformas tecnológicas y la psicologización de los recursos humanos para prescribir liderazgos, que concilien intereses a favor del capital.

Al mismo tiempo, los artículos alertan sobre los riesgos de un empirismo descriptivo y un idealismo abstracto que podrían materializar el objeto de estudio, pues lo que se intenta defender es un retorno al pensamiento dialéctico con enfoque de la superación humana pues fundamentar, éticamente la gestión e impulsar la toma de conciencia y la resistencia de los trabajadores es más importante que la racionalidad instrumental.

Innovación metodológica y apertura a la complejidad

En un segundo momento, las nuevas herramientas cualitativas y discursivas que el campo muestra representan una evolución metodológica mediante propuestas, como la etnografía que sistematiza principios como la corporeidad y la sensibilidad de investigador como herramienta de validez científica o diversos métodos de los estudios críticos del discurso y la historia de los conceptos para visibilizar sesgos ideológicos y dinámicas del poder.

Igualmente, la adopción de sistemas complejos y dinámicos proponen un pensamiento complejo, pues la transdisciplinariedad y los sistemas complejos adaptativos surgen como herramientas indispensables para superar las visiones lineales de la administración. Esto permite unificar el lenguaje entre diversas disciplinas y los estudios organizacionales, mediante definiciones rigurosas de estabilidad, bifurcación y causa aplicadas a la gestión estratégica.

De igual forma, los hallazgos más recientes después del 2024 introducen el análisis de la inteligencia artificial generativa en la investigación organizacional, situando el desarrollo sofisticado de prompts como una nueva ruta. Esto ofrece un panorama que, si bien optimiza los tiempos de análisis con documental, los autores advierten sobre el

riesgo ético de perder, profundidades teóricas si se prescinde de la revisión exhaustiva de los textos originales.

Desprendimiento epistémico y desarrollo del campo en América Latina

En un tercer momento, los balances empíricos enfocados en el contexto latinoamericano, sobre todo en México y Brasil, revelan desafíos estructurales, significativos, Tales, como la dependencia de Marco, conceptuales externos, una Super concentración de la producción, en pocos autores y el uso recurrente de subtipos metodológicos como el análisis narrativo temático que genera de manera tácita intuitiva una falta de formación formal de la diversidad metodológica

De manera sincrónica, frente al Cesco, funcionalista y heredado de las escuelas de negocios tradicionales del management, se destaca la emergencia de propuestas, contraje hegemónicas. Esto incluye la creación de redes académicas, interorganizacionales autónomas, como el grupo Minga en Chile, que desafían la competencia mercantil universitaria y la conceptualización de organizaciones alternativas, basadas en lógicas, ancestrales orientadas a la gobernanza comunitaria, la autogestión, la justicia, hídrica, la defensa de la vida y el territorio, y demás.

Por otra parte, en función del análisis de las cinco entrevistas realizadas a los investigadores consolidados en los países estudiados, se emergen, patrones comunes, tensiones significativas y particularidades nacionales que configuran el estado actual del campo de los estudios organizacionales en la región. Por lo tanto, a continuación, se presenta una lectura integrada y somera de los principales hallazgos.

En torno a la construcción del conocimiento

Existe una coincidencia de qué los estudios organizacionales en México han alcanzado una importante consolidación institucional, pero no necesariamente una consolidación epistemológica equivalente. Mientras que actores del campo latinoamericano de Brasil y Chile enfatizan la necesidad de romper con la dependencia intelectual del management, anglosajón mediante perspectivas, críticas y situadas los referentes mexicanos. Identifican que el principal desafío consiste en articular un proyecto intelectual común que transcienda la mera coexistencia de enfoques; el estado actual deja de ver que el conocimiento producido en México parece caracterizarse por una institucionalización exitosa, aunque acompañada de una permanente búsqueda de identidad disciplinaria y de mayor coherencia teórica.

El conjunto de comentarios del material recopilado por la entrevista redfin Inna investigador como un actor, históricamente situado cuya producción científica nunca es neutral, pues los referentes latinoamericanos coinciden en exigir una actitud reflexiva respecto de las condiciones institucionales, políticas y geo políticas que moldean la investigación sin embargo, para el caso mexicano se reconoce que dicha reflexiva todavía enfrenta límites importantes derivados de la presión por publicar la evaluación académica y la reproducción de marcos conceptuales heredados. El sujeto Coach no docente aparece por tanto como un investigador que aspira la crítica, pero cuya práctica continúa parcialmente condicionada por estructuras institucionales que restringe en su autonomía intelectual.

Ante lo visto en las mismas entrevistas, existe un conceso amplio en abandonar la visión de la organización como una estructura orientada exclusivamente la eficiencia para concebir la comuna, construcción histórica, política y social. Esto es ya una institución en sí, dentro de los estudios organizacionales, pero el tránsito epistemológico no siempre se acompaña de una transformación metodológica y vale equivalente ya que las opciones recuperadas. Hasta ahora. Se sugiere que una parte de la producción mexicana incorpora discursos interpretativos críticos mientras conserva diseños metodológicos convencionales Aener así una brecha entre los fundamentos epistemológicos declarados y las prácticas efectivas de investigación.

Una de las ópticas aclaradas en esta investigación es que las finalidades tradicionales asociadas a la comprensión y explicación de los fenómenos organizacionales, siguen presentes las entrevistas evidencian un desplazamiento hacia la concepción del conocimiento, con mayor compromiso social, la crítica al funcionalismo al management convencional y a la racionalidad instrumental aparece como un elemento comparativo entre los referentes. Sin embargo, también es posible advertir que buena parte de esta crítica permanece en el plano discursivo y rara vez se traduce en procesos efectivos de intervención organizacional o transformación social. La atención entre conocimiento académico y praxis crítica atraviesa de manera constante al campo mexicano.

Estas opiniones permiten comprender que el desarrollo de los estudios organizacionales en México no depende únicamente de debates teóricos, sino también de condiciones estructurales que orientan la producción científica. La evaluación por indicadores la internacionalización basada en criterios del norte y global, la fragmentación institucional y la escasa articulación entre comunidades académicas limitan la consolidación de un

proyecto intelectual propio contraste. En los cabos latinoamericanos muestran que la construcción de redes regionales y la reivindicación del conocimiento situado constituyen estrategias relevantes para fortalecer la autonomía epistemológica del campo, ofreciendo referentes valiosos para interpretar los desafíos actuales de los estudios organizacionales en México.

Una reflexión general

Éste primer análisis permite dilucidar que los estudios organizacionales en México son un campo que ha alcanzado un importante consolidación institucional, pero cuya madurez epistemológica continúa en construcción. Los referentes entrevistados coinciden en reconocer avances significativos en la creación de posgrados, redes académicas y espacios de discusión, mientras que también se identifican desafíos persistentes relacionados con la fragmentación teórica, la dependencia de referentes del norte global, la presión por responder a sistemas de evaluación científica y la dificultad para articular una comunidad intelectual cuestionada. Todo esto puede llevar a ejercitar una crítica domesticada.

Desde las experiencias de Brasil, Chile, Colombia, emergen un consenso en torno a la necesidad de fortalecer una producción de conocimientos, situada reflexiva y socialmente comprometida capaz de trascender la crítica discursiva para coincidir en la comprensión y transformación de las organizaciones. En este contexto. El caso mexicano aparece No como un campo plenamente consolidado, sino como un proyecto intelectual en permanente construcción, cuyo principal desafío consiste en integrar su diversidad teórica en una identidad de epistemológica propia, fortalecer el diálogo latinoamericano

y consolidar una producción científica, rigurosa, pertinente y capaz de responder a las complejidades organizacionales de la región.

Reflexiones finales

Desde la perspectiva del modelo analítico propuesto, el conjunto de entrevistas y la revisión de artículos mediante PRISMA 2020 se logró comprender que los Estudios Organizacionales en América Latina son un presente en tensión. Como establece Zemelman (1987), la potencialidad transformadora del campo choca con estructuras históricas y geopolíticas que limitan su direccionalidad. Así, el sujeto cognoscente regional, aunque atraviesa un proceso de creciente reflexividad crítica y conciencia sobre su posición de enunciación, sigue anclado en un “sentido común” académico heredado (Hernández, 2007) que reproduce la dependencia teórica del norte global y la fragmentación interna. Esta contradicción se manifiesta en la dimensión ontológica y epistemológica declarada y mayoritariamente adscrita a paradigmas críticos o decoloniales a la par de prácticas metodológicas que permanecen atrapadas en diseños que reflejan la persistente *contigüidad* ergo, la *exclusión mutua* entre los paradigmas enunciados por Burrell y Morgan (2019).

Por otra parte, la tensión fundamental se localiza en la *capa de propósitos y finalidades* ya que la crítica se domestica al quedar ceñida en el plano discursivo y desvinculada de la praxis material efectiva, incluso cuando el discurso académico se orienta hacia la emancipación (Misoczky y Amantino-de-Andrade, 2005). Así, se evidencia que la producción de conocimiento en la región sirve más a la regulación y al mantenimiento

del *statu quo* académico que a la transformación estructural de las organizaciones y sus sujetos.

En lo que se refiere a la *capa contextual y estructural* se observa que la paradoja responde a condiciones materiales concretas como los sistemas de evaluación, el estado adverso de las comunidades y grupos de investigación, las métricas de productividad y la disputa desigual por fondos públicos, configurando así un escenario de posibilidades que restringen la autonomía intelectual y generan un ciclo donde la fragmentación se convierte en un mecanismo de reproducción de las jerarquías globales del saber.

Pese a esto, es en el reconocimiento de la *direccionalidad* limitada y en la emergencia de redes regionales de colaboración donde el campo encuentra su mayor potencialidad, a saber, la posibilidad de transitar de una crítica reflexiva y abstracta hacia una intervención situada y comprometida con los problemas concretos de la región. Es imperativo, por lo tanto, asumir que la consolidación epistemológica de los Estudios Organizacionales latinoamericanos no dependerá de su capacidad para homologarse a los cánones del centro, sino de su osadía para construir desde la periferia, un conocimiento riguroso, históricamente anclado y políticamente relevante que, en palabras de De la Garza (2018), articule estructuras y prácticas en un continuum dialéctico, haciendo del propio carácter inacabado e híbrido del campo su principal fortaleza política y epistémica.

Referencias

Adler, P. S., FORBES, L. C., & Willmott, H. (2007) Critical management studies. The Academy of Management Annals, 1 (1), 119-179. https://doi.org/10.1080/078559808

Alvesson, M., & Deetz, S. A. (2021) Doing Critical research. SAGE.

Anzola Morales, O. L., Núñez Rodríguez, C. J., & Magallón Díez, M. T. (Comps.). (2022). Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales: una perspectiva latinoamericana. Universidad Externado de Colombia

Burrel, G., & Morgan, G. (2019) Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315609751

De la Garza Toledo, E. (2018) La metodología configuracionista para la investigación social. Gedisa; Universidad Autónoma Metropolitana.

Gioia, D. A,. & Pitre, E. (1990) Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of Management Review, 15(4), 584.602, https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758

Hernández Prado, J. (2005) Epistemología y sentido común (Cuadernos Docentes, Nueva época, núm. 16). Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Azcapotzalco.

Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales? Administración & Desarrollo, 47(1), 141–149.

Misoczky, M. C., & Amantino-de-Andrade, J. (2005). Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. Revista de Administração Contemporânea, 9(1), 193–212.

Montaño Hirose, L. (Coord. gral.), Alvarado Altamirano, S., Barba Álvarez, A., & Soria Romo, R. (Coords.). (2004). *Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa; Universidad de Occidente; Miguel Ángel Porrúa.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pérez Mayo, A. R., & Roque Nieto, N. (2025). Programa de la ciencia unificada: El caso de los estudios organizacionales. *Religación, 10*(45), e2501410. https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1410

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. Academy of Management Annals, 10(1), 65–171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

Sanabria, M., Dornelas Camara, G., Rivera Aguilera, G., Bauni, N., Núñez Rodríguez, J. C., & Abad Merchán, A. (Eds.). (2024). *En busca de los estudios organizacionales de Latinoamérica*. Editorial Universidad del Rosario. https://doi.org/10.12804/urosario9789585003354

Spicer, A., & Alvesson, M. (2025). Critical management studies: A critical review. Journal of Management Studies, 62(1), 446–483. https://doi.org/10.1111/joms.13047

Willmott, H. (2017). Changing institutions: Critical Management Studies as a Social Movement. In: Malin, V., Murphy, J. and Siltaoja, M. (Eds.), Getting Things Done (Dialogues in Critical Management Studies, Volume 2). (pp. 123-163). Emerald Group Publishing. ISBN 978-1-78190-954-6

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Identidad Organizacional. Conceptualización y Análisis

Enfoque Temático-Analítico: Dimensiones epistemológicas y metodológicas para el Análisis y los Estudios Organizacionales

Categoría: Reflexión Teórica

Ricardo María Piñeyro Prins
Nacionalidad: Argentino
Correo Electrónico: richarspineyroprins@gmail.com
Universidad de Buenos Aires

Manuel Lois
Nacionalidad: Argentino
Correo Electrónico: manulois90@gmail.com
Universidad de Buenos Aires

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Identidad Organizacional. Conceptualización y Análisis.

Resumen

El presente libro examina las aproximaciones teóricas y epistemológicas sobre la noción de identidad, analizando su evolución desde la filosofía clásica hasta el análisis organizacional contemporáneo. En sus orígenes, el concepto oscila entre posturas esencialistas (identidades dadas e inmutables) y nominalistas (identidades fluidas y contingentes), evidenciando la paradoja propuesta por Claude Dubar: la identidad requiere de la alteridad, articulándose entre «identidades para sí» e «identidades para los otros» y transitando de formas comunitarias a societarias.
Con la posmodernidad y el giro lingüístico, la identidad pierde fijación para concebirse como una construcción estratégica, discursiva y mutable (Bauman, Hall, Laclau). Bajo la genealogía de la subjetificación (Rose, Foucault), la individuación se interpreta como el resultado de tecnologías disciplinarias, prácticas de autorrealización y dinámicas de consumo que operan sobre la conducta mediante el plegamiento de la exterioridad social.
Finalmente, el análisis traslada esta categoría al ámbito organizacional. A partir de los aportes de Etkin y Schvarstein, se define la identidad organizacional como un núcleo invariante y distintivo cuya preservación garantiza la supervivencia del sistema. La identidad se materializa en una estructura situacional y se articula en tres dominios interconectados: relaciones, propósitos y capacidades. Se profundiza en metaconceptos clave como la autonomía organizacional y las relaciones dialógicas, las cuales explican la convivencia simultánea y antagónica de opuestos en la dinámica institucional.

Palabras clave: Cultura organizacional, estructuras de poder, transformación, complejidad, relaciones subjetivas.

Los orígenes de la identidad

La noción de identidad ha sido apropiada por distintos ámbitos con diversas acepciones. Por este motivo, resulta pertinente intentar clarificar el concepto acercándonos a sus orígenes en el pensamiento filosófico. Siguiendo a Dubar (2002), se pueden distinguir dos posturas. La primera es denominada esencialista, ya que descansa sobre la creencia de que existe una realidad en sí, la cual es inmutable y original. En este sentido, propugna una pertenencia esencial de cada humano que no depende del tiempo y es heredada desde el nacimiento, está dada a priori. La otra postura, generalmente, se le atribuye a un filósofo presocrático, Heráclito, quien escribió: «nadie puede bañarse dos veces en el mismo río», «todo fluye». De aquí surge la posición nominalista, que interpreta que no hay esencias eternas, todo está sometido al cambio, por lo que la identidad depende de la época considerada y del punto de vista adoptado. Desde esta perspectiva, «la identidad no es lo que permanece necesariamente idéntico, sino el resultado de una identificación contingente» (Dubar, 2002, p. 11). Si profundizamos un poco más en este análisis del concepto, se pueden reconocer dos operaciones categóricas que se ponen en juego cuando pensamos en la identidad. Por un lado, entendemos que la identidad es lo que hace único y singular a algo o alguien en relación con los otros: la identidad es la diferencia. Por otro lado, también es aquello que tienen en común varios elementos singulares. Consecuentemente, Dubar (2002) habla de la «paradoja de la identidad: lo que hay de único es lo que hay de compartido» (p. 11). Sin embargo, estas dos operaciones tienen algo en común: la identificación de y por el otro, ya que no hay identidad sin alteridad. En esta línea, lo que existen son modos de identificación, variables en el curso de la historia colectiva y personal, por lo que cada uno se puede

identificar a sí mismo de diferente manera en la que lo hacen los demás. Esto es lo que Dubar (2002) denomina como «identidades para sí» e «identidades para los otros». El autor realiza un recorrido de la configuración de las formas identitarias que permite comprender la articulación de estos dos modos de identificación y su variación según el contexto sociohistórico. A las formas identitarias más ancestrales las denomina «formas comunitarias» (Dubar, 2002, p. 13). Su nombre remite al sentido del término comunitario definido por Max Weber, considerando a las comunidades como «sistemas de lugares y nombres preasignados a los individuos y que se reproducen idénticamente a lo largo de las generaciones» (Dubar, 2002, p. 13). En este sentido, cada individuo tiene una posición particular debido al lugar que ocupa en la comunidad. El sentimiento de pertenencia a algo común es muy fuerte, prima una forma de identificación para otros que define la identidad para sí. A las formas identitarias más recientes las denomina «societarias», también con el sentido que Weber tomó del término «societario». Estas suponen la existencia de «colectivos múltiples, variables y efímeros a los que los individuos se adhieren por períodos limitados y que proporcionan recursos de identificación que se plantean de manera diversa y provisional» (Dubar, 2002, p. 13).

Teorizaciones acerca de la identidad

Es interesante incluir en el análisis una variable transversal como lo es el paso de la modernidad a la posmodernidad que, sin dudas, modificó la concepción de la identidad. Un punto en el que hay un consenso indiscutible es que la identidad es una invención moderna. Si bien la principal angustia relacionada con la identidad en los tiempos modernos era la preocupación por la perdurabilidad, hoy es el interés en evitar el compromiso. «La modernidad construía en acero y hormigón; la posmodernidad

construye en plástico biodegradable» (Bauman, 2019, p. 41). En este mundo, las identidades pueden adoptarse y descartarse. «La identidad bien construida y duradera deja de ser un activo para convertirse en un pasivo. El eje de la estrategia en la vida posmoderna no es construir una identidad, sino evitar su fijación» (Bauman, 2019, p. 51).

Siguiendo esta línea, los individuos se encuentran en múltiples pertenencias que pueden cambiar. En este sentido, la identidad es estratégica y posicional, nunca es singular, sino que es construida de múltiples maneras a través de discursos, prácticas y posiciones, a menudo cruzadas y antagónicas. Por su parte, emerge en el juego de modalidades específicas de poder y por ello acentúa la diferencia, ya que se construye a través de ella (Hall, 2019). Aquí, nuevamente, cabe hacer mención de que la identidad solo puede construirse a través de la relación con el otro, con lo que él no es, con lo que le falta. Un gran expositor de esta idea es Laclau (1993) quien sostiene que «la constitución de una identidad social es un acto de poder dado que, si una objetividad logra afirmarse parcialmente, solo lo hace reprimiendo lo que la amenaza» (p. 33). A partir del giro lingüístico, a mediados de los sesenta, el individuo dejó de ser el centro de análisis y su lugar lo ocupó el lenguaje, las prácticas discursivas. Autores como Hall (2019) entienden a las identidades como «puntos de adhesión temporaria a las posiciones subjetivas que nos construyen las prácticas discursivas» (p. 20). De esta manera, se las piensa como el resultado de una intersección de prácticas que nos interpelan. Esta perspectiva tiene una profunda relación con la teoría microsociológica de Tarde, quien, ya a fines del siglo XIX, consideraba que los individuos no son elementos irreductibles y compactos, sino que están atravesados por flujos o corrientes imitativas que conforman identidades. Así, un individuo es, antes que nada, una zona de pasaje y sedimentación de los flujos que

en él se reproducen, y la vida social es una multiplicidad de flujos de creencias y deseos que se articulan alcanzando equilibrios inestables. Sin embargo, dentro de la sociología, también existen distintas interpretaciones de lo que se conoce como identidad social. En oposición a la perspectiva de Tarde, se encuentra la perspectiva teórica clásica proveniente de la obra de Durkheim que considera que la identidad social es la que determina los «hechos sociales», es decir, las maneras de hacer, sentir y pensar. A pesar de las múltiples teorizaciones, Dubar (2002) señala una crisis identitaria. Esta es pensada como acompañante de las crisis económicas y las crisis del vínculo social, en otras palabras, acompañante de las transformaciones y rupturas de relaciones sociales anteriores (Dubar, 2002).

La identidad rara vez se convierte en objeto de estudio, pero una vez que entra en crisis el equilibrio, supone un desmoronamiento de las reglas, la política, las instituciones y, con ellas, el conjunto de categorías compartidas por la mayoría y el sistema simbólico de designación y clasificación. Por lo tanto, Dubar (2002) plantea la hipótesis de que se ha producido una mutación en los últimos cincuenta años de la configuración de las formas identitarias, estableciendo tres campos fundamentales que están en el corazón de la identidad personal y sus crisis: familia y relación entre los sexos, trabajo y relaciones profesionales y lo religioso, lo político y las relaciones con las instituciones. Esto quiere decir que estamos transitando una desestabilización de la disposición anterior de las formas identitarias, las que fueron constituidas en el período precedente perdieron legitimidad. El autor justifica la elección de estos tres ámbitos con la idea de que «se pueden localizar, a través de la literatura fundacional de las ciencias sociales, procesos

históricos de larga duración que modifican la manera de concebir y de definir a los individuos» (Dubar, 2002, p. 23).

Es decir, tuvieron lugar procesos que modificaron los modos de identificación de los individuos como consecuencia de grandes transformaciones en la organización política, económica y simbólica de las relaciones sociales. Para ejemplificar y profundizar en este fundamento, Dubar (2002) menciona algunos teóricos diferentes que explican un tipo de proceso en particular. En el caso de Norbert Elias, analiza el «proceso de civilización», que remite al paso de formas colectivas de identificación a formas individualizadas a través de la fórmula «Nosotros-Yo». Se puede visualizar claramente en el siglo XIX, cuando la invención del nacionalismo permitió la legitimación de la identidad nacional como forma identitaria dominante, un «nosotros» societario, lo cual derivó, en el siglo XX, en dos guerras mundiales (Dubar, 2002).

Luego, Max Weber teorizó sobre otro proceso que modificó las formas identitarias al que denomina «proceso de racionalización». A través de este, explica la relación histórica entre dos grandes formas de relaciones sociales: el vínculo comunitario y el vínculo societario.

Cuestiones estructurales de la identidad

Cuando hablamos de identidad, lo primero que se nos aparece en la mente es la figura del individuo. ¿Somos los seres humanos sujetos autónomos y libres o, por el contrario, somos seres atados a una identidad nacional, étnica, cultural o territorial? ¿Cuáles son los factores que lo definen? Esta discusión, adentrada en el campo de la teoría social, entraña un dilema estructural en la sociología: la dicotomía teórica acción-

estructura/sistema. ¿Es, acaso, la identidad del individuo definida por el contexto social en el que se enmarca su historia de vida o es la capacidad de decisión y agencia la que influye en esa construcción? Habría que incorporar al análisis cuestiones como el cuerpo, el deseo, el yo, que invitan al ámbito de la psicología en la discusión, sin dudas, ampliamente interdisciplinar. Un enfoque específico que estudia esta problemática es la «genealogía de la subjetificación». «Una genealogía de la subjetificación no es una historia de las ideas: su dominio de investigación es el de las prácticas y las técnicas, el del pensamiento cuando procura hacerse técnico» (Rose, 2019, p. 216). Esta genealogía tampoco intenta realizar una historia del «yo», ya que esa concepción del objeto de análisis surge recién en el siglo XIX. Solo en ese momento histórico, el cual también es geográficamente limitado, aparece el análisis del ser humano en términos de individuo dotado de un dominio interno, una «psicología». Sin dudas, es interesante ver cómo diferentes edades producen seres humanos con diferentes características psicológicas, emocionales, espirituales, pero el análisis estaría sesgado por parámetros que no posibilitan la extensión necesaria. Como continúa Rose (2019), «una genealogía de la subjetificación considera que esta comprensión individualizada, interiorizada, totalizada y psicologizada del significado del hombre delinea el sitio de un problema histórico, pero no sienta las bases de una narrativa histórica» (p. 216). El objetivo es comprender el surgimiento de este régimen moderno del «yo». Más precisamente, siguiendo a Foucault (1986), la genealogía se concentra en la historia de las relaciones que los seres humanos entablaron consigo mismos. Nuestra relación con nosotros mismos fue objeto de una serie de esquemas racionalizados que procuraron modelar nuestros modos de entender y llevar a la práctica nuestra existencia como seres humanos en nombre de ciertos

objetivos. En contraposición a la línea teórica antes mencionada, Rose (2019) caracteriza su enfoque diferenciándose de aquellos que, implícita o explícitamente, ven a las formas cambiantes de la subjetividad o identidad como consecuencia de transformaciones sociales y culturales más amplias (como la modernidad, la transición del feudalismo al capitalismo, la solidaridad mecánica y orgánica). Estos cambios, sin dudas, son significativos, pero según Rose (2019), no transforman los modos de ser humanos en virtud de alguna experiencia que producen. «No pueden establecerse relaciones cambiantes de subjetificación por derivación o interpretación de otras formas culturales o sociales» (Rose, 2019, p. 218).

De esta manera, el término «subjetificación» hace alusión a los procesos y prácticas por medio de los cuales los seres humanos llegan a relacionarse consigo mismos y con los otros como sujetos de cierto tipo. Por «prácticas» el autor entiende a las escuelas, familias, calles, lugares de trabajo, tribunales, es decir, sitios donde se implantan las técnicas intelectuales de producción de significado. Así, se podría llegar a una descripción de la diversidad de lenguajes de la «individualidad» que cobraron forma —carácter, personalidad, identidad, reputación, ciudadano, normal, cliente, esposo, madre, etcétera— y con ellos las «normas, técnicas y relaciones de autoridad dentro de las cuales aquellos circularon en prácticas legales, domésticas, industriales y de otros tipos para influir sobre la conducta de las personas» (Rose, 2019, p. 219). Para lograr configurar o modelar la conducta del ser humano, a fin de direccionarla de manera deseada, se ponen en acción distintas tecnologías. Por tecnología, Rose (2019) se refiere a «cualquier montaje estructurado por una racionalidad práctica regida por una meta más o menos consciente» (p. 221). En la misma línea, Foucault (1986) denominó

a las tecnologías como disciplinarias, ya que actúan mediante procedimientos de observación jerárquica y juicio normalizador, como la escuela o la cárcel. Sin embargo, estas tecnologías, que no son más que estrategias para la conducción de la conducta, actúan con mucha frecuencia tratando de modelar lo que Foucault llamó «tecnologías del yo» o «mecanismos autodirectivos» que conducen la relación con uno mismo. Siempre se practican bajo la autoridad real o imaginada de algún sistema de verdad (Rose, 2019).

Un importante componente es el cuerpo. Estas tecnologías prescriben una relación interna entre el individuo y su cuerpo, en la cual el comportamiento corporal manifiesta y mantiene cierto dominio disciplinado ejercido por la persona sobre sí misma. Muchos regímenes de subjetificación entrañan elementos de autodominio y restricciones por encima de los deseos e instintos, debido al interés por controlar o civilizar una naturaleza interna excesiva. De esta manera, la exigencia humanista de que uno se descifre en términos de la autenticidad de sus actos choca contra la demanda institucional de que se guíe por la responsabilidad colectiva de la toma de decisiones organizativas. «Los seres humanos no son los sujetos unificados de un régimen coherente de dominación que produce personas tal como las sueña. Al contrario, viven su vida en un constante movimiento a través de diferentes prácticas que los tratan de diferentes maneras» (Rose, 2019, p. 235). Por este motivo, las prácticas que ven al sujeto como un blanco de la disciplina, el deber y la docilidad chocan con aquellas que entablan una relación del sujeto consigo mismo como aquel que tiene capacidades únicas.

Consecuentemente, el ser humano pasa a ser el blanco de una multiplicidad de tipos de trabajo, no una entidad con una historia. Esto es lo que defiende Rose (2019) al intentar

captar la diversidad de estrategias y tácticas de subjetificación que se produjeron y desplegaron en distintos momentos y en relación con diferentes clasificaciones. Hace hincapié en que «la interioridad que tantos se sienten obligados a diagnosticar no es la de un sistema psicológico, sino la de una superficie discontinua, una especie de plegamiento de la exterioridad» (Rose, 2019, p. 238). Esta teoría fue expuesta por distintos autores, entre ellos Deleuze, como una alternativa al esquema del psicoanálisis.

«El concepto de pliegue sugiere un modo de pensar al ser humano sin postular ninguna interioridad esencial» (Rose, 2019, p. 238). Lo interior es simplemente un plegamiento de un exterior. Así, los pliegues logran incorporar sin totalizar e internalizar sin unificar. Existen diversos pliegues en el ser humano, y una de las características del régimen actual del «yo» es una manera de reflexionar y actuar sobre todos estos distintos dominios y ensamblajes, en términos de una personalidad unificada que debe revelarse, descubrirse y trabajarse en cada uno (Rose, 2019). Pero, ¿es esto un rasgo posmoderno que marca características distintivas y novedosas de la subjetividad? ¿Presenciamos una mutación de las técnicas en las que nos conducimos? ¿Señala esto el surgimiento de nuevos modos de subjetificación? Autonomía, libertad, elección, autenticidad, estilo de vida: estas palabras son las que representan el nuevo vocabulario ético. Debe entenderse en términos de «nuevas racionalidades de gobierno y nuevas tecnologías para la conducción de la conducta» (Rose, 2019, p. 242). En este sentido, el lenguaje de la identidad, la autorrealización y la búsqueda de satisfacción constituye un manual de ideales regulatorios que sirve de base a nuevas y más duras estrategias de vigilancia y control de quienes, supuestamente, tienen en sus propias manos la responsabilidad de su destino. La conducción de sí mismo y la autoformación se amplifican gracias a su

relación con las tecnologías de la comercialización y el diseño del consumo, nuevas relaciones entre la compra de bienes y servicios y la configuración del «yo» (Rose, 2019). «Nuevas modalidades, técnicas e imágenes de autoformación y autoproblematización se difunden y adquieren una novedosa especialización, según los segmentos del mercado y las elecciones de estilo de vida, y actúan de acuerdo con los objetivos de ganancia o placer, y no de bienestar nacional» (Rose, 2019, p. 243). Es así como la libertad es entendida únicamente como deseo individual de maximizar la calidad de vida.

Las tecnologías de subjetificación mediante la publicidad y la comercialización pasan a conducir al individuo al servicio de la gestión prudente de la empresa de la propia vida y la maximización de su calidad (Rose, 2019). El autor hace hincapié en señalar la consonancia de lo visto anteriormente con el régimen político que puede calificarse de liberal avanzado, ya que «procuran desmantelar el aparato de la seguridad social y establecer nuevas tecnologías gubernamentales: extender la racionalidad de los contratos, los consumidores y la competencia a ámbitos donde antes imperaba la lógica social» (Rose, 2019, p. 245). Es importante comprender que el cambio de vocabulario ético es sumamente relevante para la legitimación de estas nuevas tecnologías gubernamentales. De nuevo, se puede visualizar cómo el centro de análisis pasa a ser el lenguaje.

La identidad y las relaciones subjetivas

Si bien el enfoque analizado problematiza cuestiones más estructurales acerca del ser humano y su identidad, existen aquellos que toman como factores los contextos históricos y sociales. A partir de los años ochenta, comenzó a surgir una línea de

investigación sociológica en la que el problema de la identidad implicaba el análisis de las relaciones subjetivas. Es a partir de ese momento que se intenta comprender la manera en que funcionan los procesos de identificación en el interior de organizaciones particulares y se lo empieza a tener en cuenta en el análisis organizacional. Según Dubar (2002), la multiplicación de estas investigaciones tiene que ver con la crisis económica de principios de los años ochenta, que producía entonces importantes transformaciones en la gestión de los empleos y en el mercado de trabajo. Este momento se puede pensar como la irrupción de la posmodernidad en el mundo del trabajo. La idea de conservar un empleo de por vida comienza a desaparecer. Los oficios y profesiones empiezan a emerger de la nada y a desvanecerse sin aviso, la idea weberiana de vocación va perdiendo sentido. A su vez, ahora existe una demanda de múltiples destrezas para ejercer un oficio que rara vez dura tanto como el tiempo requerido para adquirirlas.

Partiendo de este panorama, el estudio de la identidad en las organizaciones resulta sumamente complejo. Los estudios más recientes sobre la identidad de las organizaciones alertan sobre los errores que surgen de análisis mal planteados. En este sentido, cuando llegan los problemas a la administración y no es posible responder a ellos, aparecen frases como «es necesario adoptar una nueva identidad», «hemos perdido nuestro rumbo» o «lamentablemente, así somos». Sin embargo, todas estas afirmaciones tienden a marcar incapacidades constitutivas. Parten del error de considerar a la identidad como un objeto al que se le puede asignar culpas o responsabilidades. En otras palabras, se persigue la idea de que tener una determinada identidad implica ciertas consecuencias inevitables o, incluso, el razonamiento de que la pérdida de los viejos paradigmas que le daban valor a la organización es la causa de sus

nuevos males. Pensar en términos de identidad requiere rastrear cómo ella se fue construyendo. Porque, como vimos antes, una identidad no se crea únicamente a partir de lo primitivo, de las tradiciones y los ritos. También puede nacer de los conflictos y de las contradicciones.

Referencias

Bauman, Z. (2019). De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad. En S. Hall y P. du Gay (comps.), Cuestiones de identidad cultural (segunda edición, pp. 40-68). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Amorrortu.

Brunsson, N. y Olsen, J. P. (2007): La reforma de las organizaciones. México D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas

De Board, R. (1978). El psicoanálisis de las organizaciones. Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones. Buenos Aires: Paidós.

Dubar, C. (2002). La crisis de las identidades. Barcelona: Edicions Bellaterra. Etkin, J. y Schvarstein, L. (2011). Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.

Foucault, M. (1987). Historia de la sexualidad 3. La inquietud de sí. México: Siglo XXI. Hall, S. (2019). ¿Quién necesita «identidad»? En S. Hall y P. du Gay (comps.), Cuestiones de identidad cultural (segunda edición, pp. 13-40). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Amorrortu.

Ferrer, J. (2018). Cambiemos las organizaciones. Barcelona: Planeta S.A. Ismail, S. (2016). Organizaciones exponenciales. España: Bubok Publishing S.L.

Laclau, E. (1993). Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo. Buenos Aires: Nueva Visión.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (13.a edición). México: Pearson Educación.

Rose, N. (2019). Identidad, genealogía, historia. En S. Hall y P. du Gay (comps.), Cuestiones de identidad cultural (segunda edición, pp. 214-250). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Amorrortu.

Piñeyro P., R. M. (2018). Diagnóstico Organizacional. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti. Piñeyro P., R. M. (2024). Empleo y trabajo en la Era Digital. Buenos Aires: Osmar D.

Piñeyro P., R. M. (2023). Modelo de Diagnóstico Organizacional en la Era Digital. Buenos Aires: Ediciones EZ.

Rodriguez M., D. (2015). Diagnóstico Organizacional. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés. Schvarstein, L. (1997). Psicología social de las organizaciones. Paidós. Argentina.

Szlechter, D. (2018). Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado. Buenos Aires: Ediciones UNGS

MESA TEMÁTICA 9

Género, Diversidades e Inclusión en las Organizaciones

Categorías incluidas

- Proyectos aplicados
- Reflexión Teórica
- Protocolo de Investigación

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Emancipación de saberes en cautiverio

Enfoque Temático-Analítico: Género, Diversidades e Inclusión en las Organizaciones

Categoría: Proyectos aplicados

Cristina Xiomara Ramírez Ortiz
ORCID 0009-0008-9355-3654
Nacionalidad Mexicana
Correo Electrónico: ramirezortizcristinaxiomara@gmail.com
Universidad Autónoma Metropolitana

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Emancipación de saberes en cautiverio

Resumen

Este trabajo presenta un ejercicio autoetnográfico sobre la experiencia de facilitar un curso universitario de administración dirigido a mujeres en contexto de reclusión en un centro de reinserción social del centro de México. Desde un enfoque feminista, comunitario y decolonial, la ponencia documenta cómo incluso un diseño educativo emancipatorio, pensado inicialmente como tal, tuvo que reconfigurarse ante la realidad concreta del grupo. El eje central que atraviesa el análisis es la pregunta: ¿cómo construye una facilitadora condiciones para que un proyecto educativo emancipador sea viable dentro de una Institución altamente normada? A partir de episodios situados (la clasificación binaria de los cuerpos disidentes, la resignificación de la identidad de las participantes, la autonomía económica ganada frente al mandato de masculinidad, el conflicto entre mujeres y la construcción espontánea de vínculo comunitario) el trabajo dialoga con autores como Freire, Bell Hooks, Segato, Fals Borda, Cabnal, Espinosa Miñoso, Lagarde y Gargallo para mostrar que la educación emancipatoria, con mujeres con necesidades complejas de cuidado psicosocial, en contextos de reclusión, exige comenzar por la empatía y el reconocimiento mutuo, antes de consolidar libertades emancipatorias a través de la rigurosidad técnica en contextos de comunidad. Se concluye que la facilitación es una práctica de lectura organizacional permanente.

Palabras clave: Autoetnografía, feminismo decolonial, reclusión femenil, pedagogía crítica y autonomía económica.

Introducción

Se dice que la emancipación de una mujer, comienza en su alma (Goldman,1906), dicha emancipación es la autonomía interior de reconocerse como agente libre, más allá de las instituciones jurídicas, incluyendo la suspensión de sus derechos civiles durante su reclusión.

La educación emancipatoria surge como una alternativa frente a tres grandes reducciones que han marcado la historia de la pedagogía: el positivismo, que limita el conocimiento a lo medible y verificable, invisibilizando la dimensión ética y cultural del aprendizaje (Freire, 1970); el instrumentalismo, que subordina la formación a fines externos de producción y eficiencia, despojando al sujeto de su autonomía (Illich, 1971); y el funcionalismo, que concibe la escuela como mecanismo de adaptación y reproducción social.

En contraste, la perspectiva emancipatoria se coloca como alternativa transversal, articulando humanismo crítico, praxis liberadora y transformación social. En contextos de reclusión, este nudo adquiere una densidad particular: las mujeres recluidas enfrentan simultáneamente la interrupción de sus trayectorias laborales, el estigma social asociado a su condición, y la ausencia de programas formativos que reconozcan su experiencia de vida como un saber válido y transferible, en lugar de partir de la premisa de que deben ser instruidas desde cero.

El presente trabajo nace de una pregunta: ¿Cómo construye una facilitadora condiciones para que un proyecto educativo emancipador, sea viable dentro de una Institución altamente normada? Esta incógnita obtiene una complejidad importante al considerar las

condiciones de las participantes: mujeres en contexto de reclusión pertenecientes a una población con necesidades complejas de atención psicosocial.

“Emancipación de saberes en cautiverio” es una actividad viva, que como práctica de dignidad reconoce que el saber no solo se transmite, sino que se acumula y se resignifica en contextos de resistencia. Partiendo del reconocimiento de que ellas ya poseen saberes organizativos, productivos y de gestión acumulados a lo largo de su vida. Esta inversión conceptual es el núcleo del proyecto universitario de intervención educativa desarrollado en un centro de reinserción social del centro del país.

La contribución científica de este trabajo es el analizar desde un marco autoetnográfico la experiencia como facilitadora en el contexto de reclusión. Reconociendo la reflexividad de la investigadora como fuente legítima de evidencia en estudios de casos situados.

Este ejercicio reflexivo, se organiza en seis secciones. Tras esta introducción, se presenta: el umbral, donde se narra la preparación y expectativas que se formó la facilitadora sobre el centro de reinserción social; Una Institución de normas inapelables, en donde aparece el contexto institucional; El cambio actitudinal, en donde se narra el momento en que se comprende que el diseño inicial no responde a la realidad; Rediseñar sin romper las reglas, donde se analiza como una práctica viva de educación emancipatoria requiere de múltiples acoples en tiempo real a situaciones no contempladas; En la praxis, lo que la experiencia me enseñó sobre facilitar en condiciones de reclusión; y por último las reflexiones finales, en donde se muestra que la facilitación en contextos altamente regulados exige una práctica situada, reflexiva y relacional que difícilmente puede anticiparse desde el diseño inicial.

El umbral

La reinserción social de las mujeres en contexto de reclusión constituye uno de los desafíos más complejos del sistema penitenciario mexicano. A pesar de que la legislación reconoce el trabajo y la capacitación como ejes fundamentales para favorecer la reintegración social, las mujeres enfrentan condiciones particulares de vulnerabilidad derivadas de trayectorias de violencia, responsabilidad de cuidado, estigmatización y limitadas oportunidades de empleo al recuperar su libertad. El análisis reciente del INEGI (2025) muestra que las mujeres en contexto de reclusión presentan características diferenciadas respecto de la población masculina y enfrenta mayores condiciones de vulnerabilidad antes, durante y después de internamiento.

En este contexto, la formación para el trabajo y el fortalecimiento de capacidades adquiere una relevancia estratégica. La propia legislación penitenciaria mexicana incorpora la capacitación laboral y contempla modalidades como el autoempleo como parte de los mecanismos para favorecer la reinserción social, precisamente porque la inserción en el mercado laboral formal continúa enfrentando importantes barreras para esta población. Fue precisamente en ese escenario donde se desarrolló la experiencia que da origen a este estudio de caso autoetnográfico.

Aceptar la facilitación de un proyecto universitario dirigido a mujeres en contexto de reclusión con necesidades complejas de atención psicosocial implica asumir un escenario donde la planeación difícilmente permanecería intacta. La decisión no surgió de la improvisación; el fuerte sentido de responsabilidad social de la autora, le proporciono el bagaje experiencial de haber facilitado varios eventos dentro de un centro

de reinserción social femenil en el centro de México. Sin embargo, estos eventos no se encontraban vinculados a un programa universitario, ni tocaban temas administrativos, ni tampoco se encontraban destinados a poblaciones con necesidades complejas de atención psicosocial; en donde se infería que el letargo producido por los fármacos proporcionados en la Institución, adormecerían sus reacciones.

Como facilitadora dentro de este contexto, sería necesario contemplar una mayor repetición de conceptos, movimientos pausados y reafirmaciones constantes, contemplando estas situaciones en el acotado tiempo disponible para cada sesión; media hora que posiblemente se vería afectada por los inapelables procesos de seguridad al ingreso y egreso de la Institución, así como la posibilidad nunca nula de que cualquier incidente ajeno o no al programa establecido, fuese a terminar en alguna trifulca entre mujeres en situación de cautiverio.

Ante este panorama, fue necesario simplificar los temas, evitando palabras técnicas y solicitar principal atención en la no revictimización. Recomendaciones de facilitadoras anteriores y personal encargado del proyecto, así como la propia experiencia de la autora, pretendía dotar al grupo docente de todo lo necesario para enfrentarse al grupo de mujeres en contextos de reclusión.

¿Nos encontrábamos listas? ¿O solo en el umbral de una facilitación repleta de prejuicios a superar? En organizaciones altamente normadas, la efectividad de una intervención no depende exclusivamente de la calidad de su diseño, sino de la capacidad de las facilitadoras para interpretar continuamente el contexto, negociar dentro de las

restricciones institucionales y reconfigurar la práctica sin perder el propósito de la intervención.

Una Institución de normas inapelables

Para presentar las sesiones ante el grupo de mujeres con saberes organizativos en reclusión con necesidades complejas de atención psicosocial; la Institución se manejó en estricto orden. Indicaciones especificas de vestimenta, horarios, materiales, credenciales y nuestra ubicación en tiempo y forma, fueron motivos de restricción o ingreso al recinto.

El rol de la autora, como facilitadora con mayor experiencia, fue fomentar en el grupo docente la empatía, al mismo tiempo en que se buscaba advertir sobre la necesidad de no compartir sus datos personales con las mujeres en contexto de reclusión, ni hacer comentarios revictimizantes o inapropiados. Sin embargo, una vez dentro, durante la espera en el pasillo de ingreso al área asignada para la impartición del curso, no falto la pregunta en voz baja de una facilitadora que por primera vez visitaba una Institución de reinserción social, diciendo: -¿Eso, es hombre o mujer?-

Normatividad de los cuerpos

Esta pregunta, formulada casi como un acto reflejo, expone algo que Francesca Gargallo (2006) señala como estructura en el pensamiento patriarcal: la necesidad compulsiva de clasificar los cuerpos dentro de un binario que determina, de antemano el trato, el respeto y el lugar que se les concede en el espacio social. La primera parte de la pregunta realizada por una de las facilitadoras, no es una duda inocente sobre identidad; es un

gesto de jerarquización que reduce a la persona nombrada a un objeto (“eso”) cuya legitimidad depende de que pueda ser ubicada correctamente dentro de las categorías reconocidas como válidas por la heteronormatividad.

Gargallo plantea que el feminismo latinoamericano debe cuestionarse precisamente esa lógica: la que ordena los cuerpos según su cercanía o lejanía respecto a un modelo de heterosexualidad hegemónica, y que castiga (con la mirada, con la duda, con la pregunta hecha en voz baja pero audible) a quienes no encajan con facilidad en esa clasificación. El comentario de una de las facilitadoras, aunque no fue dicho con hostilidad explícita, refiere a esa vigilancia sobre los cuerpos disidentes: revelando que incluso en espacios pensados para el acompañamiento y la empatía hacia mujeres en contexto de reclusión persiste la costumbre de medir la legitimidad de una persona a partir de su conformidad con las normas de género esperadas.

La segunda parte de la pregunta “¿es hombre o mujer?”. No busca información neutral; busca restablecer un orden jerárquico que el cuerpo de la persona en cuestión parecía desafiar simplemente por existir sin ajustarse a las expectativas binarias. Esto pone en evidencia unan tensión importante dentro del propio ejercicio de facilitación: no basta con advertir sobre no revictimizar, si no se trabaja sobre los supuestos que sostienen preguntas como esta.

La comunidad LGBTI+ en condiciones de reclusión

Esta anécdota no es un hecho aislado, sino síntoma de una estructura mucho más amplia que atraviesa los sistemas penitenciarios de la región. Siguiendo estudios como el de Jennes y Gerlinger (2020), la población LGBTI+ privada de libertad enfrenta constantes

humillaciones e invalidación de su identidad dentro del espacio carcelario, pues se trata de una población sistemáticamente subregistrada. En Argentina, el Sistema Nacional de Estadística sobre Ejecución de la Pena comenzó a registrar oficialmente a la población trans/travesti privada de libertad recién a partir de 2015, lo que evidencia años previos de invisibilidad estadística absoluta.

En México, los escasos datos disponibles (limitados a la Ciudad de México) muestran que más del 30% de las mujeres reconocidas dentro de la comunidad LGBTI+ en prisión son lesbianas, bisexuales, trans o intersexuales, es decir, 150 de un total de 450 personas. A esto se suma que, en contra de las recomendaciones internacionales en materia de derechos humanos, regularmente se decide ingresar a las mujeres trans a penales varoniles o femeniles de acuerdo con sus genitales y no con su identidad de género. Desde un enfoque etnográfico, Zamboni (2025), a partir de trabajo de campo en São Paulo y Ciudad de México, sostiene que la reciente creación de nuevos sujetos de derecho (como los presos LGBTI+) puede reforzar contradicciones estructurales propias de los sistemas de justicia criminal latinoamericanos. En la misma línea, Lago y Zamboni (2017) documentaron que el aumento del encarcelamiento de mujeres y personas LGBT presas, dado su alto índice de criminalización, conlleva simultáneamente mayor visibilidad y demanda de derechos, en un espacio que las marca en términos de género y sexualidad.

El testimonio de la activista trans Kenya Cuevas resulta particularmente ilustrativo: al ser recluida en un centro varonil de la Ciudad de México, relata que vivió su reclusión como cualquier otra mujer trans en un centro varonil, siendo agredida física y sexualmente tanto por internos como por personal de seguridad y custodia. Este tipo de violencia no

es incidental: responde directamente a la lógica clasificatoria binaria que determina, desde el ingreso, en qué centro penitenciario y bajo qué condiciones será tratada una persona. De ahí que la pregunta susurrada por una facilitadora -¿Eso, es hombre o mujer? - no deba leerse como un exabrupto individual, sino como la manifestación de un dispositivo social e institucional mucho más amplio: uno que necesita clasificar los cuerpos en “hombre” o “mujer” para poder ubicarlos, disciplinarlos y, en última instancia, exponerlos a la violencia con la anuencia o la omisión del propio sistema.

El cambio actitudinal

Grandes aciertos emergieron de inmediato: Llegar con naturalidad, saludar y presentar al equipo docente únicamente con sus nombres de pila, igualando jerarquías entre los maestrantes, doctorante, profesora y vinculantes, abrió el canal de comunicación entre el grupo docente y las participantes.

En el transcurso de las sesiones, fueron cayendo los prejuicios; el grupo de mujeres en contexto de reclusión, en su mayoría no se encontraban aletargadas, no desconfiaban de movimientos bruscos y preferían una comunicación más directa, de igual a igual con el respeto de toda interacción permeada de dignidad mutua, que la condescendencia que evidenciará una práctica educativa positivista, contraría al pensamiento humanista de corte emancipatorio, que dio origen a esta actividad.

Frente al presente panorama, era inevitable coincidir qué si bien el proyecto se encontraba planeado de manera excepcional, eran las interacciones actitudinales las que debían ser reorientadas hacia una “no revictimización” más horizontal.

El diálogo horizontal como fundamento del vínculo pedagógico

Pensando en la educación como una práctica emancipatoria capaz de resignificar la identidad de las mujeres en situación de reclusión. Freire (1970) invierte la relación vertical entre educador y educando, para dar primacía a la reconstrucción colectiva de los saberes y a la valoración de la cultura y el acervo de conocimientos de quien aprende, posteriormente sostiene que la enseñanza no consiste en transferir conocimientos, sino en movilizar el reconocimiento de la identidad cultural comunitaria mediante la autonomía y la crítica desarrolladas en el propio proceso de aprendizaje.

Retomando y ampliando ese legado, Bell Hooks (1994), plantea la educación como una práctica de la libertad que invita a estudiantes y docentes a transgredir los límites raciales, sexuales y de clase que históricamente los ha confinado a un lugar subordinado. Para Hooks, esta pedagogía comprometida exige reconocer la totalidad de quien aprende (su cuerpo, su historia, su lenguaje) y construir comunidades educativas donde la diversidad y el diálogo horizontal sean el fundamento del vínculo pedagógico.

Fue precisamente en ese ejercicio de reconocimiento mutuo, y no en la mera transmisión de contenidos administrativos, donde el curso comenzó a abrir espacio para que las mujeres en contexto de reclusión resignificaran su identidad más allá de las etiquetas (delincuente, reclusa o incluso “eso”) que el sistema penitenciario y sus propios agentes les habían impuesto. Ese hallazgo fue, en buena medida, lo que puso en evidencia que el plan original no respondía a la realidad concreta del grupo.

Rediseñando sin romper las reglas

Los centros de reinserción social son Instituciones en donde el cumplimiento de reglas es imprescindible, los cambios que debíamos realizar dado los hallazgos durante las primeras sesiones, fueron acotados por las normas previamente establecidas; hacer énfasis en sus experiencias de vida, resignificarlas y organizarlas en términos simples, seguía siendo la prioridad, lo que variaba era el tiempo dedicado a cada elemento de cada sesión, puesto que la cantidad de participantes y el nivel de participación era cada vez mayor. Por ende, la energía aplicada a la colaboración en la construcción de sus proyectos productivos, era cada vez más demandada y la interacción entre grupo docente y participantes, más cercano.

Este reajuste del diseño metodológico no fue casual: respondía a la comprensión progresiva de que el conocimiento válido para ese espacio no podía construirse únicamente desde el saber técnico-administrativo que la autora llevaba consigo, sino desde el diálogo permanente con la experiencia de las propias participantes. Orlando Fals Borda (1986), padre de la investigación-acción participativa en América Latina, sostiene que el conocimiento arraigado en las realidades y necesidades concretas de una comunidad se construye alimentado por la empatía y la capacidad de entender al otro, en contraposición directa a la imposición académica tradicional. Bajo esta lógica, cada sesión dejó de entenderse como un espació de transmisión unidireccional de contenidos, para convertirse en un ejercicio de producción colectiva de saber, en el que la facilitadora y las mujeres en condiciones de reclusión constituían juntas, a partir de sus experiencias de vida, una lectura común de su propia realidad.

Esta forma de construir conocimiento en comunidad encuentra respaldo también en la propuesta freireana del diálogo de saberes, entendido como el espacio donde se reconoce el valor de lo que cada persona saber y ha vivido, propiciando abandonar lo que Freire (1965) denomina la “cultura del silencio” para que los sujetos se reconozcan, se hagan presentes y se vuelvan valiosos ante sí mismos y ante el grupo. En el caso de las participantes del curso esto significó que organizar sus experiencias de vida “en términos simples” no era un ejercicio meramente didáctico, sino un acto político de reapropiación de la propia voz, en el que la energía del grupo se desplazaba naturalmente hacia la construcción de sus proyectos productivos, en la medida en que la confianza y la participación aumentaban sesión tras sesión.

Desde una perspectiva feminista de pedagogía, Bell Hooks (1994) refuerza este planteamiento al sostener que la educación comprometida exige construir comunidades educativas donde la diversidad y el diálogo horizontal sean el fundamento del vínculo entre quien enseña y quien aprende, reconociendo la totalidad de la persona que aprende y no solo su capacidad de recibir contenido. Ajustar los tiempos dedicados a cada elemento de la sesión, en función del nivel de participación creciente del grupo, fue entonces una decisión pedagógica coherente con este enfoque emancipatorio: no se trataba de flexibilizar el programa por conveniencia operativa, sino de habilitar más espacio para que el saber comunitario (construido entre todas, a partir de sus propias voces) pudiera desplegarse plenamente dentro de los márgenes que la Institución permitía.

En la praxis

Lo que la experiencia me enseñó sobre facilitar en condiciones de reclusión, es a jerarquizar factores como rigurosidad del contenido, experiencia vivencial, experiencia emocional, pertinencia de materiales e interacciones actitudinales, acorde al auditorio objetivo. Las mujeres en contextos de reinserción social, tienen enormes necesidades emocionales que solo se cubren con una adecuada interacción actitudinal, y que el ser cubierta o no, dicha necesidad afectiva, implicará una apertura absoluta o un retraimiento total, sin medias tintas.

Empatía

Este hallazgo, no es un dato meramente pedagógico, sino profundamente político. Rita Segato (2018) sostiene que el poder patriarcal contemporáneo se sostiene, precisamente, en una pedagogía de la crueldad que enseña a las personas a vivir sin empatía frente al sufrimiento ajeno, vaciando de contenido los vínculos comunitarios que antes sostenían la vida social. Leído en esta clave, atender la necesidad afectiva de las mujeres en reclusión no era un añadido emocional al contenido técnico del curso, sino un acto de resistencia frente a esa misma pedagogía de la crueldad: reconstruir, aunque fuera dentro de los límites que la Institución permitía, un vínculo comunitario capaz de contrarrestar el aislamiento y la deshumanización que el propio sistema penitenciario tiende a reproducir.

Esta prioridad otorgada al vínculo afectivo y comunitario por encima de la mera transmisión de contenidos técnicos también dialoga con los planteamientos del feminista decolonial latinoamericano. Yuderkys Espinosa Miñoso (2013), plantea que este

feminismo exige iniciar procesos de deseducación, es decir, desprenderse de los conceptos y jerarquías heredadas de la modernidad occidental para escuchar otras historias y reconocer como productoras legítimas de saber a quienes históricamente fueron negadas en ese lugar. Trasladado al espacio del curso, esto implica que la rigurosidad del contenido administrativo no podría imponerse como un saber neutro y universal, sino que debía subordinarse (o al menos articulares) a la experiencia vivencial y emocional de las propias participantes, reconociendo en ellas una autoridad epistémica que, si bien el diseño original del programa había contemplado, no había dimensionado.

Comunidad, decolonialidad y feminismo se entrelazan entonces en una misma constatación práctica: jerarquizar la interacción actitudinal por encima de la rigurosidad técnica no fue una concesión pedagógica menor, sino la condición misma de posibilidad para que el saber pudiera construirse colectivamente, dentro de un grupo de mujeres con necesidades complejas de atención psicosocial. Como recuerda Fals Borda (1986), el conocimiento que verdaderamente transforma una realidad social solo emerge cuando se alimenta de la empatía y la capacidad de comprender al otro, en abierta ruptura con la imposición académica distante. En ese sentido, la apertura absoluta o retraimiento total que las participantes mostraban según se cubriera o no su necesidad afectiva, funcionó como un indicador certero de que el espacio de facilitación solo podría sostenerse (y solo podría llamarse comunitario, decolonial y feminista) si lograba tejerse desde el reconocimiento mutuo, y no desde la superioridad de saber técnico impuesto desde afuera.

Libertad

Durante una sesión una participante menciono que dentro de su negocio trabajarían ella y su hermano, que ambos harían todo a la par, teniendo la decisión sobre los ingresos en pesos iguales, continúo con esa idea a pesar de haberse percatado de que, si su hermano ya tenía trabajo, difícilmente podría trabajar con ellas, más por un cálculo mental de requerir de su conocimiento que de una factibilidad en el proyecto. Esta percepción se disolvió durante la comprensión de asientos contables, en donde pudo comprender herramientas sencillas que le indican si su negocio va por buen camino o no, las ideas expresadas por la autora respecto a como podría disminuir costos y aumentar ingresos, la hizo desechar la idea de asociarse con su hermano y a la pregunta -¿No qué ibas a hacer tu negocio junto con tu hermano?- Sacudió la cabeza y dijo -No, ya no-. Se dio cuenta que no lo necesitaba, que podía hacer de su negocio una realidad y de su motivación para continuar aprendiendo el motor de su vida.

Este episodio ilustra, en una escala mínima y cotidiana, un fenómeno que Rita Segato (2018) describe como el “mandato de masculinidad”: la creencia arraigada de que la validez de un proyecto, incluso uno tan personal como el negocio propio, requiere de la presencia o autorización de una figura masculina para poder sostenerse. La participante no proponía asociarse con su hermano por una necesidad económica real, sino por un cálculo mental que presuponía que el saber y la legitimidad para emprender no le pertenecían del todo a ella sola. Que dicha idea desapareciera precisamente al adquirir herramientas contables básicas y no al recibir un consejo directo sobre su vínculo familiar, confirma lo que Segato (2018) plantea: desmontar el mandato de masculinidad no es un acto discursivo, sino un proceso que se produce cuando la mujer accede a las

herramientas que antes se suponían exclusivas o necesariamente compartidas con un hombre.

Esta reconfiguración también puede leerse en clave de feminismo comunitario territorial, tal como lo propone Cabnal (2010), quien sostiene que el cuerpo de las mujeres constituye su primer territorio en disputa, y que la autonomía sobre ese territorio-cuerpo requiere condiciones materiales concretas para sostenerse por sí misma. En este caso, esas condiciones materiales fueron el conocimiento contable y financiero: al comprender qué herramientas le permitían saber si su negocio iba “por buen camino”, la participante dejó de necesitar delegar en su hermano una parte de la decisión y del ingreso, recuperando para sí misma el control sobre ese territorio económico que antes imaginaba compartido. La comunidad del aula, en este sentido, no funcionó como una autoridad externa que le dictara qué hacer, sino como el espacio donde ella misma pudo reconocerse capaz de sostener su propio proyecto.

El tránsito de asumir que necesitaba a su hermano, a afirmar con un simple “no, ya no” es también un pequeño acto de deseducación en el sentido que le da Espinosa Miñoso (2022): un desprendimiento de los supuestos heredados sobre quién puede o debe ser reconocido como productor legítimo de saber y de valor económico. Al reconocerse a sí misma como suficiente, sin necesidad de compañía ni de autorización masculina para hacer de su negocio una realidad, la participante no solo resolvió una duda administrativa, sino que ejerció, en los términos que Fals Borda (1986) atribuye al conocimiento situado en comunidad, una forma de saber que nace de su propia experiencia y que le pertenece plenamente, sin mediaciones externas que la validen o la completen.

Conflicto

En condiciones de reclusión, el docente del aula es un claro ejemplo de horizontalidad en referencia con el educando. La autoridad ante conflictos se encuentra en exclusividad de los custodios en turno.

Durante la elaboración de una actividad una mujer en contexto de reclusión, se sintió provocada a empujar con su cuerpo a otra, provocando que la segunda estuviera a punto de rayar su trabajo, esta segunda tradujo este acto en un intento por desmeritar su trabajo y lo primero que hizo fue reclamarle a la primera con un -¡Fijate!- en un tono de voz bastante alto, a lo que la custodia en turno pregunto con un grito -¿qué esta pasando allí?- La segunda mujer se explico y le pido a la custodia que evitará que la empujarán. A lo que la custodia se acerco y soluciono el conflicto, llevándose a dormir a la primera mujer que ante dicha situación optó por fingir estar muy afectada por su medicación. Poco tiempo después la mujer “medicada” regreso a darle explicaciones a la autora del presente trabajo, para solicitar ayuda para incorporarse a la actividad. Situación por la cual la segunda mujer decidió terminar e irse.

Los conflictos entre mujeres en contexto de reclusión, obedecen a contextos infinitos y sumamente subjetivos, actos de usuales de resolución de conflictos, tiene resultados adversos. Por lo que es conveniente desvincularse en lo posible de todo conflicto.

Este episodio ilustra con claridad lo que Lagarde y de los Ríos (2012) denomina “enemistad entre mujeres”: una dinámica relacional en la que las propias mujeres, sin proponérselo conscientemente, reproducen entre sí las enemistades que no nacen de diferencias irreconciliables, sino de una cultura que ha impedido históricamente a las

mujeres identificarse y aliarse entre sí, empujándolas en cambio a competir por reconocimiento, espacio o legitimidad. El conflicto entre las dos participantes, más allá de la anécdota puntual del empujón, puede leerse como una expresión concentrada y magnificada por las condiciones de encierro, de esa enemistad estructural que el feminismo busca precisamente transformar en alianza.

La resolución institucional del conflicto, sin embargo, no dejó espacio para ese trabajo relacional: fue exclusivamente punitiva y vertical, ejercida por la autoridad de la custodia sobre el cuerpo de la mujer “problemática”, a quien se llevó a dormir como medida disciplinaria. Este gesto confirma lo que Rita Segato (2018) identifica como la escritura del poder sobre el cuerpo de las mujeres, un poder que opera mediante el disciplinamiento físico antes que mediante el diálogo o la comprensión de las causas subjetivas del conflicto. Que la mujer sancionada recurriera después a fingir afectación por la medicación para poder reincorporarse evidencia, como los cuerpos en reclusión aprenden a negociar con ese poder disciplinario desde la simulación y la sumisión aparente, más que desde la resolución genuina del malestar que originó el conflicto.

Frente a este panorama, la decisión de la autora de desvincularse en lo posible del conflicto no debe leerse como indiferencia, sino como una postura coherente con una pedagogía feminista y decolonial que reconoce los límites de su propio rol. Espinosa Miñoso (2016) advierte que buena parte de las propuestas feministas hegemónicas han pretendido intervenir y “corregir” las formas de relación entre mujeres desde una posición de autoridad externa que termina replicando la misma lógica jerárquica que dice combatir. Optar por la horizontalidad dejando la autoridad disciplinaria donde institucionalmente reside, en la custodia, y reservando para el espacio educativo un lugar

de acompañamiento y no de juicio, permitió que fuera la propia mujer “medicada” quien, por su propia voluntad, regresara a solicitar reincorporarse a la actividad, en un gesto que recupera, aunque sea parcialmente, la posibilidad de una comunidad de mujeres que no se sostienen en el castigo sino en la apertura al reingreso y a la reparación del vínculo.

Reflexiones finales

Al final de la penúltima sesión, el grupo de mujeres en contexto de reclusión, de manera espontánea organizo una porra dirigida al grupo docente, animadas y agradecidas, metieron su material dentro de sus bolsas y lo devolvieron en orden, con la seguridad de que el mes siguiente, todo seguiría en orden, tal y como lo dejaron dentro de “su bolsa”. En condiciones de reclusión, las posesiones se convierten en activos de intercambio o en símbolos de propiedad que atesoran por ser personalizados como “suyos”.

Este no es un detalle anecdótico menor, es la evidencia concreta de que, pese a las condiciones de encierro, fue posible tejer un vínculo comunitario genuino en el aula. Segato (2018) sostiene que la pedagogía de la crueldad se sostiene precisamente en la ausencia de empatía y en la desarticulación de los lazos comunitarios entre las personas; en sentido inverso, gestos como este (espontáneos, colectivos y no solicitados), constituyen pequeños actos de contra-pedagogía, en los que el grupo reconstruye, aunque sea de forma transitoria, la confianza y la reciprocidad que el sistema penitenciario tiende sistemáticamente a erosionar.

La forma en que las participantes se refirieron a su material como algo guardado dentro de “su bolsa” revela, además una dimensión que Cabnal (2010) permite comprender con

particular claridad: la necesidad de las mujeres de sostener, aun en condiciones de despojo casi total, un territorio propio sobre el cual ejercer algún grado de autonomía. Cabnal (2010) plantea que el cuerpo constituye el primer territorio en disputa de las mujeres, y que dicha autonomía corporal requiere condiciones materiales concretas para sostenerse; en el contexto carcelario, donde el cuerpo mismo está sometido a vigilancia y control institucional permanente, esa necesidad de territorio se desplaza hacia los objetivos personalizables (el material del curso, la bolsa que lo contiene) que se convierten en una extensión simbólica de una propiedad y una identidad que, de otro modo, el sistema les niega casi por completo.

En conjunto, estos gestos (la porra, el orden voluntario, la expectativa de que “todo seguirá igual”) permite cerrar esta reflexión retomando lo que Bell Hooks (2003) llama una pedagogía de la esperanza: la convicción de que la educación, incluso en los contextos más adversos, puede sembrar comunidad y confianza en el futuro, por pequeño que sea el horizonte temporal de un mes entre sesión y sesión. Este gesto colectivo final permite responde, aunque sea parcialmente, a la pregunta que atraviesa de fondo toda esta presentación: ¿cómo construye una facilitadora condiciones para que un proyecto educativo emancipador sea viable dentro de una Institución altamente normada? La respuesta no está en un método replicable, sino en la disposición constante a leer lo que el grupo necesita en cada momento, la interiorización de los conceptos actitudinales de una educación emancipatoria y a negociar, dentro de los márgenes que la Institución permite, un espacio donde la empatía, el reconocimiento mutuo y la autonomía compartida puedan sostenerse.

Esta trayectoria, desde los hallazgos que reconfiguraron el diseño original del curso, pasando por la resignificación de la identidad y la autonomía económica de las participantes, hasta la porra final de agradecimiento, permite sostener una conclusión muy clara: la facilitación en contextos altamente regulados exige una práctica situada, reflexiva y relacional que difícilmente puede anticiparse desde el diseño inicial. Ninguno de los ajustes aquí narrados (la redistribución de los tiempos de sesión, el reconocimiento de la autonomía económica de una participante, la decisión de no intervenir en un conflicto entre mujeres, la atención a la necesidad afectiva del grupo, etc.) estaba contemplado en la planeación original del curso; todos emergieron de la lectura atenta y situada de una realidad que, como plantea Fals Borda (1986), solo puede conocerse verdaderamente en el diálogo directo y continuo con quienes la habitan. Facilitar en una cárcel femenil no consistió, entonces, en aplicar un programa, sino en sostener una escucha constante capaz de reorganizar, sesión a sesión, lo que el plan inicial no pudo prever, y de construir, dentro de los márgenes de una Institución altamente normada, las condiciones mínimas para que un proyecto educativo emancipador pudiera echar raíz.

La experiencia permitió comprender que emprender una intervención educativa en un contexto altamente normado implica innovar continuamente dentro de restricciones institucionales que no pueden modificarse, desplazando el foco desde la aplicación de un programa hacia la construcción permanente de condiciones para su viabilidad.

Referencias

Cabnal, L (2010). Acercamiento a la construcción del pensamiento epistémico de las mujeres indígenas feministas comunitarias de Abya Yala. En ACSUR-Las Segovias (Ed.), *Feminismos diversos: el feminismo comunitario* (pp. 11-25).

Espinosa Miñoso, Y. (2013). Reflexiones pedagógicas en torno al feminismo descolonial. En C. Walsh & W. Mignolo (Coords.), Pedagogías decoloniales: prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y reimaginar el mundo. Editorial Antropos / CLACSO.

Espinosa Miñoso, et al., (2016), *Tejiendo de otro modo: feminism, epistemología y apuesta descoloniales en Abya Yala* (pp. 141-171). Universidad del Cauca.

Espinosa Miñoso, Y. (2022). ¿A quién le habla el feminismo? (Entrevista). *Mora*, 28, 291-304. https://doi.org/10.34096/mora.n28.12403

Fals Borda, O. (1986). *Conocimiento y poder popular*. Siglo XXI Editores.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido.* Siglo XXI Editores.

Gargallo, F. (2006). *Ideas feministas latinoamericanas* (2da ed.). Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Goldman, E. (1906). *The tragedy of woman´s emancipation*. En Anarchism and other essays. Mother Earth Publishing Association.

Hooks, B. (1994). *Teaching to transgress: Education as the practice of freedom*. Routleadge.

Hooks, B. (2003). *Teachin community: A pedagogy of hope*. Routleadge.

Illich, I. (1971). *La sociedad desescolarizada.* Barral Editores.

INEGI. (2025). Mujeres privadas de la libertad en México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463923701

Jennes, I., & Gerlinger, J. (2020). Título del artículo. Nombre de la revista, vol(núm.).

Lagarde y de los Ríos, M. (2012). Enemistad y sororidad: hacia una nueva cultura feminista. En *El feminismo en mi vida: Hitos, claves y topías* (pp. 305-320). Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.

Lago, M., & Zamboni, S. (2017). Mujeres y personas trans privadas de la libertad. Procuración Penitenciaria de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mujeres_y_personas_trans_privadas_de_la_libertad_2017.pdf

Zamboni, M. (2025). *El deseo de las leyes y las leyes del deseo: los presos LGBT+ en el laberinto carcelario latinoamericano*. Revista de Antropología Social, 34(2), 143–163. https://doi.org/10.5209/raso.99828

Segato, R. L. (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad.* Prometeo Libros.

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Mujeres sindicalistas y subjetivación política: emergencia de una genealogía

Enfoque Temático-Analítico: Género, Diversidades e Inclusión en las Organizaciones.

Categoría: Perspectivas críticas, feministas, interseccionales y decoloniales.

Eva María Guerra González

ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8222-6762

Nacionalidad: Cubana / Argentina

Teléfono/Celular: +56976551307

Correo Electrónico: eva.guerra.g@mail.pucv.cl

Institución Educación Superior de Adscripción:

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Mujeres sindicalistas y subjetivación política: emergencia de una genealogía

Resumen

Este trabajo aborda los procesos de producción de subjetividad política en el campo del sindicalismo, contexto donde la participación de las mujeres ha crecido cuantitativamente sin traducirse en un acceso proporcional a los espacios de poder y decisión. A partir de una búsqueda genealógica, se plantea como pregunta central cómo se construye el concepto de subjetividad política a partir de los aportes de Michel Foucault, Hannah Arendt y Silvia Federici, con el objetivo de rastrear su emergencia en la obra de estos tres autores. El análisis recorre las nociones foucaultianas de objetivación, disciplina y relaciones de poder; la distinción arendtiana entre esfera pública y esfera privada, y la crítica de Federici a la fabricación histórica del ama de casa y del amor como dispositivos de control sobre el cuerpo y el trabajo de las mujeres. La articulación de estos tres marcos permite comprender la subjetividad política no como un atributo previo o natural, sino como el resultado de tramas de poder, disciplinamiento y resistencia que atraviesan tanto el espacio doméstico como el organizacional. El trabajo cierra apuntando hacia la posibilidad de la resistencia y la subversión como vías de emergencia de un sujeto político situado, en particular, en el caso de las mujeres sindicalizadas.

Palabras clave: Sindicalismo; género; relaciones de poder; esfera pública/privada; producción subjetiva.

"La genealogía se opone a la búsqueda del 'origen'."

(Foucault, 1983)

A modo de introducción

La incorporación de las mujeres al mercado laboral implicó la posibilidad de su asociación a las organizaciones existentes en el espacio de trabajo. Los sindicatos, expuestos al incremento paulatino de la participación femenina, fueron fortaleciendo sus bases para demandas de clase en la medida en que se inclinaron por el sostenimiento de barreras estructurales, culturales y materiales para el ascenso de las afiliadas a cargos de representación. En la actualidad, la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones sindicales ha quedado reducida, en la mayoría de los casos, a la cuota femenina en los directorios y al número de mujeres en sus filas (Amaya Espinoza, 2025; Molina Hermosilla, 2024; Paz Aguilar, 2021).

Según los datos de la Organización Internacional del Trabajo (2025), las posiciones estratégicas de poder ocupadas por las mujeres dentro de los sindicatos no son proporcionales al número de afiliadas, con una tasa de representación promedio entre el 20 y el 35%. En Chile, si bien la afiliación sindical femenina en 2024 alcanzó el 44% (Dirección del Trabajo [DT], 2025), persiste el carácter machista y patriarcal de los espacios de poder, así como la segregación de las mujeres a lugares secundarios (Araya y Rojas, 2024; Díaz Rojas y Martínez Cortés, 2025).

Estos hallazgos se refuerzan en el análisis de organizaciones de servicios como la Confederación de Funcionarios y Funcionarias de la Salud Municipal (CONFUSAM) V Región, donde las mujeres sindicalizadas representan más del 80%, mientras la

presidencia está representada por un hombre, al igual que los dos cargos ligados a la tesorería. Solo el 40% de los cargos más importantes están ocupados por mujeres. Las mujeres están más representadas en las doce comisiones de trabajo de la organización. En ellas, ocupan el 58% de los cargos, según los datos aportados por Paola Muñoz (comunicación personal, 6 de mayo de 2026), encargada de la Comisión de Género de la CONFUSAM V Región.

En estas estadísticas observamos que la localización de la mujer ha cambiado, al transitar del mundo doméstico al espacio político organizado. Por su parte, la escasez de datos oficiales acerca de las condiciones de género al interior del sindicato, y la falta de una comunicación sobre demandas asociadas a las situaciones de desigualdad que impactan en las mujeres, expresan el lugar subalterno que dichas demandas ocupan en la agenda general de la organización.

Este trabajo se interesa por los procesos de producción subjetiva que se realizan en la esfera o el campo de la política sindical. En una búsqueda genealogía se plantea la pregunta de: ¿cómo se construye el concepto de subjetividad política desde los aportes de Michel Foucault, Hannah Arendt y Silvia Federici? Teniendo como objetivo: rastrear el concepto de subjetividad política mediante la emergencia en la obra de estos autores.

Foucault permitirá la comprensión de que no existe una subjetividad anterior a las relaciones de poder. Toda subjetividad está inscripta en una trama relacional que establece jerarquías previas. El trabajo de Arendt ayudará a establecer las relaciones entre la emergencia de una subjetividad singular frente a otros y por medio de la acción colectiva. Silvia Federici, por su parte, permitirá situar los cuerpos en un determinado

orden social, de clase. No existen subjetividades en abstracto, sino subjetividades escritas en el proceso de acumulación de capital.

Hacia una subjetividad política

La forma en que los seres humanos se transforman en sujetos ha sido la meta central de los trabajos de Foucault (1979/1988). Foucault ha recreado la historia de los diferentes modos de subjetivación desde el análisis de lo que ha denominado los tres modos de objetivación:

- Los modos de investigación científica, objetivando al ser humano como un "sujeto que habla" (lingüística), un "sujeto productivo" (economía) o un "sujeto vivo" (biología).
- Las prácticas divisorias, objetivado mediante su división interna o su separación de los otros; Foucault pone de ejemplos: loco/cuerdo, enfermo/sano. En el caso de las mujeres aparece la división entre esposas/putas.
- La autosubjetivación, proceso por el cual el individuo se convierte a sí mismo en sujeto, aprendiendo a reconocerse. En sus trabajos Foucault se refiere al "sujeto de la sexualidad"; acá también hablamos del "sujeto del género".

Uno de los modos en que operan los procesos de objetivación es mediante lo que Foucault denominó disciplina; "anatomía política", "mecánica del poder" que produce cuerpos "dóciles". La disciplina hace posible el control del cuerpo, la sujeción constante de sus fuerzas y la imposición de una relación de docilidad-utilidad (Foucault, 1975/2004). El cuerpo dócil se inscribe en el marco de cuatro capacidades: la del sometimiento, la de la utilidad, la de la transformación y la de la perfección.

Mediante las disciplinas, el poder logra tres criterios: hacerse lo menos costoso posible en términos económicos y políticos; que sus efectos alcancen su máxima intensidad y expansividad; y vincular su crecimiento económico con el rendimiento en los aparatos a través de los cuales se ejerce.

Foucault plantea que:

> La disciplina aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos económicos de utilidad) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos políticos de obediencia). En una palabra: disocia el poder del cuerpo; de una parte, hace de este poder una 'aptitud', una 'capacidad' que trata de aumentar, y cambia por otra parte la energía, la potencia que de ello podría resultar, y la convierte en una relación de sujeción estricta. Si la explotación económica separa la fuerza y el producto del trabajo, digamos que la coerción disciplinaria establece en el cuerpo el vínculo de coacción entre una aptitud aumentada y una dominación acrecentada (Foucault, 1975/2004, p. 126).

Las disciplinas son fábricas de subjetividades dominadas por los efectos del poder, nacidas de sus tácticas y del orden con que este se ejecuta. Foucault (1979/1988) define el ejercicio del poder como un modo de acción sobre acciones con arreglo de las posibilidades y teniendo como precondición la libertad. Solo en la medida en que existe la libertad, esto es la expresión de la diversidad de acción, puede existir una relación de poder. El poder "incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; de manera extrema, constriñe o prohíbe de modo absoluto; con todo, siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante o sobre sujetos actuantes,

en tanto que actúan o son susceptibles de actuar" (Foucault, 1979/1988). Las relaciones de poder son relaciones entre personas o grupos; donde unas ejercen poder sobre otros.

El examen de las relaciones de poder, dada su tendencia permanente a un comportamiento que pudiésemos llamar de autopoiético por su capacidad de elaborarse, organizarse, proveerse de procedimientos a sí mismas y adaptarse, nos traslada al análisis de al menos cinco elementos fundamentales.

El primero se refiere a lo que Foucault (1979/1988) denomina sistema de diferenciaciones que hacen posible el accionar sobre la actuación de otros; sistema que opera desde la asimilación que de él hacen las relaciones de poder como condición y efecto al mismo tiempo. Este elemento nos remite a las prácticas divisorias como uno de los modos de objetivación. En este punto el trabajo de Federici adquiere una notoriedad particular, al dar cuenta de la construcción de subjetividades en torno a las mujeres desde la introducción de una diferenciación del orden de la moral.

Federici (2018, p.41) plantea:

> Separar a la buena esposa, laboriosa y ahorrativa, de la prostituta derrochadora fue un requisito clave para la constitución de la familia que emergió con el cambio de siglo, puesto que dividir a las mujeres entre 'buenas' y 'malas', entre esposas y 'putas', era una condición indispensable para que se aceptara el trabajo doméstico no remunerado.

El advenimiento del capitalismo coloca en el centro a la familia, como lugar de reproducción de la fuerza de trabajo; Federici (2018) explica que ello condujo a un proceso de privatización de la vida de las mujeres mediante el matrimonio, y la reclusión

de estas en el espacio del hogar. Las técnicas de disciplinamiento de las mujeres para el ejercicio de las funciones reproductivas y de cuidado se despliegan desde los primeros días de la vida mediante un entrenamiento para la docilidad, el servilismo, la dependencia y los rituales sacrificiales del deseo propio. Las subjetividades emergentes de ese proceso altamente sofisticado logran la naturalización de roles, no lugares e ideales desiguales asociados a la condición de ser mujer.

Esta idea introduce el segundo elemento, referido al tipo de objetivos perseguidos por quienes ostentan el poder. Foucault (1979/1988) se refiere a él en clave de privilegios, acumulación de ganancias, autoridad, ejercicio de funciones u oficios. Federici (2004/2010), por su parte, desmantela la arquitectura de los dispositivos de poder que garantizaron el encierro de las mujeres en el espacio privado mediante un proceso de producción de subjetividad muy particular, la ama de casa, analizada por ella no como identidad natural, sino como categoría fabricada por el capitalismo para garantizar la acumulación del capital mediante la expropiación de la reproducción de la fuerza de trabajo.

Este objetivo queda claramente esbozado en su texto *Calibán y la bruja: Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*, donde la autora plantea:

> Estos cambios históricos (se refiere a la introducción del capitalismo)—que alcanzaron su punto más alto en el siglo XIX con la creación de la ama de casa a tiempo completo—redefinieron la posición de las mujeres en la sociedad y en relación a los hombres. La división sexual del trabajo que apareció con ellos no sólo sujetó a las mujeres al trabajo reproductivo, sino que aumentó su

> dependencia respecto de los hombres, permitiendo al Estado y a los empleadores usar el salario masculino como instrumento para gobernar el trabajo de las mujeres. De esta manera, la separación de la producción de mercancías de la reproducción de la fuerza de trabajo hizo también posible el desarrollo de un uso específicamente capitalista del salario y de los mercados como medios para la acumulación de trabajo no remunerado (Federici, 2004/2010).

El impacto de este proceso que denomina de "ingeniería social", sobre la vida de las mujeres se condensa en lo que nombra como "la creación del ama de casa a tiempo completo". La expulsión masiva de las mujeres del espacio laboral implicó un aumento sustancial de "los salarios de los hombres proletarios, lo bastante como para mantener a una ama de casa no trabajadora, e instituyó formas de educación popular para enseñar a la mano de obra femenina las habilidades necesarias para el trabajo doméstico" (Federici, 2004/2010).

El tercer elemento se denomina modalidades instrumentales. Acá Foucault (1979/1988) nombra los medios por los que se ejerce el poder, algunos de los que destaca se vinculan al uso de armas, el empleo de la palabra, sistemas de vigilancia, instrumentación de las desigualdades económicas. El despliegue de esta última modalidad emerge en el análisis que hace Federici del salario, donde trasciende la mirada remunerativa y se centra en su capacidad como instrumento político de control y división social.

> Esta dependencia del salario masculino define lo que he llamado 'patriarcado del salario'; a través del salario se crea una nueva jerarquía, una nueva organización de la desigualdad: el varón tiene el poder del salario y se convierte en el supervisor

> del trabajo no pagado de la mujer. Y tiene también el poder de disciplinar. Esta organización del trabajo y del salario, que divide la familia en dos partes, una asalariada y otra no asalariada, crea una situación donde la violencia está siempre latente (Federici, 2018, p.17).

Para esta autora el salario es central de cara a la historiografía de la evolución del capitalismo. El salario es un organizador social, configura jerarquías, suprime el acceso a los derechos y no reconoce ese territorio gigantesco que es el trabajo doméstico, creando un sistema de explotación totalmente invisibilizado.

El cuarto elemento está relacionado a las formas de institucionalización. Las maneras en que se institucionaliza el poder suelen ser heterogéneas e interseccionales; "éstas pueden mezclar disposiciones tradicionales, estructuras jurídicas, fenómenos relacionados con la costumbre o la moda (como se ve en las relaciones de poder que atraviesan la institución familiar); también pueden tomar la forma de un dispositivo cerrado sobre sí mismo con sus lugares específicos, sus reglamentos propios, sus estructuras jerárquicas cuidadosamente diseñadas, y una relativa autonomía funcional (como en las instituciones escolares o militares); pueden formar, asimismo, sistemas muy complejos dotados de múltiples aparatos, como en el caso del Estado que tiene como función constituir la envoltura general, la instancia de control global, el principio de regulación y, en cierta medida también, la distribución de todas las relaciones de poder en un conjunto social dado" (Foucault, 1979/1988).

Analizando a la institución familiar, Federici (2004/2010) reconoce en ella un espacio central en los procesos de expropiación e invisibilización del trabajo de las mujeres. La

familia ha sido el territorio, por excelencia, de la difusión e instalación silenciosa de la disciplina capitalista y la hegemonía patriarcal. En la familia burguesa el hombre es identificado como la figura encargada de disciplinar y regular el comportamiento del resto de las personas que integran el sistema, deviene un representante del Estado. La institución familiar priva a las mujeres del acceso al poder, excluyéndola de intercambios económicos y condenándola a la supervisión de lo que ocurre en el interior del hogar.

En este punto, el icónico libro *La condición humana* de Hannah Arendt (1958/2009) aporta una comprensión de la esfera privada que vendría a sustentar esta idea de la familia como un dispositivo endogámico. Para Arendt (1958/2009):

> La palabra 'privado' cobra su original sentido privativo, su significado. Vivir una vida privada por completo significa por encima de todo estar privado de cosas esenciales a una verdadera vida humana: estar privado de la realidad que proviene de ser visto y oído por los demás, estar privado de una 'objetiva' relación con los otros que proviene de hallarse relacionado y separado de ellos a través del intermediario de un mundo común de cosas, estar privado de realizar algo más permanente que la propia vida. La privación de lo privado radica en la ausencia de los demás; hasta donde concierne a los otros, el hombre privado no aparece y, por lo tanto, es como si no existiera. Cualquier cosa que realiza carece de significado y consecuencia para los otros, y lo que le importa a él no interesa a los demás (Arendt, 1958/2009, p.67).

En *La condición humana*, el sistema familiar se reconoce como un entorno signado por la ausencia de otros, es decir, por el aislamiento; que priva de cosas y que invisibiliza;

pero también como un territorio que construye subjetividad. Subjetividad que, aun si llegase a alcanzar mucha fuerza de expresión en la esfera pública, no llega a sustituirla; "ese 'mundo' familiar nunca puede reemplazar a la realidad que surge de la suma total de aspectos presentada por un objeto a una multitud de espectadores" (Arendt, 1958/2009).

La esfera privada (oikos) Arendt la vincula identitariamente al dominio de necesidades que responden al ciclo vital, a los procesos imprescindibles para reproducir la propia vida. Al trabajo ligado a los procesos biológicos y a aquellas necesidades lo denominó labor. "La condición humana de la labor es la misma vida" (Arendt, 1958/2009, p. 21). La esfera privada además de definirse por un tipo particular de necesidad, las vitales; y un tipo particular de trabajo, la labor; tiene como condiciones la privación de los otros, la propiedad sobre algo y la desigualdad; el hombre jefe de familia gobernaba a sus parientes con despotismo para sostener la supervivencia. Arendt plantea que: "En la esfera privada de la familia era donde se cuidaban y garantizaban las necesidades de la vida, la supervivencia individual y la continuidad de la especie. Una de las características de lo privado, antes del descubrimiento de lo íntimo, era que el hombre existía en esta esfera no como verdadero ser humano, sino únicamente como espécimen del animal de la especie humana" (Arendt, 1958/2009, p. 56). Para la autora un hombre que solo viviera en el orden de lo privado, a quien le estuviera vedada la esfera pública o no quisiera participar de ella, no era plenamente humano.

La esfera pública, por su parte, es el lugar de la igualdad y la libertad; ambos conceptos estrechamente vinculados. Se consideraba una persona libre a aquella que lo era de la desigualdad que generaba el espacio de la gobernación, es decir, la familia. La esfera

de la polis precisa, además, la participación de otros que vean y escuchen, garantizando de esta manera la trascendencia. "La capacidad del hombre para la organización política no es sólo diferente, sino que se halla en directa oposición a la asociación natural cuyo centro es el hogar (oikia) y la familia" (Arendt, 1958/2009, p. 39). Esta cosmovisión deriva en que sean la acción (praxis) y el discurso (lexis) las únicas dos actividades que se consideran políticas; mediante ellas se produce el mundo común a todas las personas y lo que Aristóteles denominó como bios politikos.

Siguiendo a Arendt, la esfera privada y la pública se vinculan mediante la libertad; la satisfacción de las necesidades vitales en la familia es condición para la polis. Esta instrumentación del hogar impacta en tres órdenes: uno referido a las funciones 'naturales' de las personas, las mujeres encargadas de las tareas de reproducción de la vida y por tanto de la especie, mientras los hombres proporcionan la alimentación; otro orden vinculado a la relevancia de las actividades, las mujeres estaban apartadas del territorio realmente importante, es decir, de la polis, pues se dedican a la labor; y el orden que podríamos llamar de la construcción de subjetividad, la categoría de las mujeres era la misma que la de los esclavos, en tanto propiedad de alguien y dedicación a la satisfacción de necesidades corporales y por tanto no trascendentales. Las mujeres estaban condenadas a la otredad, la alteridad, el no lugar, pues sin acceso al espacio público no existe el 'yo' político.

El quinto elemento que señala Foucault (1979/1988) para analizar las relaciones de poder lo denominó los grados de racionalización. Este concepto explica la elaboración necesaria de las relaciones de poder en tanto acciones que ocurren en un margen determinado de posibilidades. Esta elaboración puede darse en función de la eficacia de

los instrumentos y de los resultados esperados; o en función del costo eventual, leído como costo económico o costo en términos de la reacción, en clave de las resistencias generadas.

El análisis de la arquitectura del detalle con la que el poder produce subjetividad en las mujeres para convertirlas en cuerpos dóciles, exponiendo especialmente estos niveles de racionalización, es uno de los aportes más sólidos de la obra de Federici. La autora plantea:

> Debemos admitir que el capital ha tenido mucho éxito escondiendo nuestro trabajo. Ha creado una obra maestra a expensas de las mujeres. Mediante la denegación del salario para el trabajo doméstico y su transformación en un acto de amor, el capital ha matado dos pájaros de un tiro. Primero, ha obtenido una cantidad increíble de trabajo casi gratuito, y se ha asegurado de que las mujeres, lejos de rebelarse contra ello, busquen obtener ese trabajo como si fuese lo mejor de la vida (y las palabras mágicas: 'Sí, cariño, eres una mujer de verdad'). Al mismo tiempo, también ha disciplinado al trabajador masculino, al hacer que 'su' mujer dependa de su trabajo y de su salario, y le ha atrapado en la disciplina laboral proporcionándole una sirvienta por la cual él mismo se esfuerza trabajando en la fábrica o en la oficina. De hecho nuestro papel como mujeres es no tener salario pero ser felices y, sobre todo, amorosas sirvientas de la 'clase obrera', es decir, esos estratos del proletariado a los cuales el capital se ha visto obligado a garantizar más poder social. De la misma manera que Dios creó a Eva para dar placer a Adán, el capital creó al ama de casa para servir al trabajador masculino, física, emocional y sexualmente; para criar a sus hijos, coser sus calcetines y

> remendar su ego cuando esté destruido a causa del trabajo y de las (solitarias) relaciones sociales que el capital le ha reservado. Es precisamente esta peculiar combinación de servicios físicos, emocionales y sexuales que conforman el rol de sirvienta que las amas de casa deben desempeñar para el capital lo que hace su trabajo tan pesado y al mismo tiempo tan invisible (Federici, 2013, p. 38).

Esta cita es una síntesis de los elementos que forman parte de la racionalización de las relaciones del poder que el capitalismo ha utilizado para adueñarse de las mujeres. En el ensayo 'Salarios contra el trabajo doméstico' de 1975 que la autora rescata como primer escrito de su libro *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas* (2013), Federici inicia con una frase que se tradujo en una demanda internacional de las luchas feministas: 'Eso que llaman amor, es trabajo no pago'. En palabras de la autora: 'Ellos dicen que se trata de amor. Nosotras que es trabajo no remunerado' (Federici, 2013, p. 35).

El amor ha sido la herramienta central de control y disciplinamiento de las mujeres en el espacio doméstico; es para Federici la herramienta política por excelencia productora de subjetividad. "Nada ha sido, de hecho, tan poderoso en la institucionalización de nuestro trabajo, de la familia, de nuestra dependencia de los hombres, como el hecho de que nunca fue un salario sino el 'amor' lo que se obtenía por este trabajo" (Federici, 2018, p. 42).

El amor enmascara un sistema de explotación, opera como un fetiche del trabajo reproductivo. Su arquitectura se sostiene en procesos de subjetivación que implican: invisibilización del trabajo doméstico, naturalización de su ejecución y sacrificio de los

deseos individuales en beneficio del sistema familiar al que se pertenece. En el dualismo esposa-madre desarrollado por Federici (2020/2022) en su libro más reciente, el amor aparece en clave de placer en sí mismo, extirpado de él el deseo sexual y la remuneración salarial.

Esta lectura política del amor que hace Federici para explicar las relaciones de poder al interior de las familias se distancia de la comprensión arendtiana del mismo constructo. Aquí se abre una discontinuidad genealógica entre ambas autoras; mientras Federici politiza el amor, Arendt lo excluye totalmente de la política. "El amor, por su propia naturaleza, no es mundano, y por esta razón más que por su rareza no sólo es apolítico sino antipolítico, quizá la más poderosa de todas las fuerzas antipolíticas humanas" (Arendt, 1958/2009, p. 261). Esta mirada fortalece la distancia que marca Arendt entre la esfera pública y la privada; las relaciones familiares son para ella antipolíticas.

El capitalismo supo racionalizar muy bien e imponer relaciones de poder que rescatan el vínculo que para Arendt ocurre entre ambas esferas: "la vida doméstica existe en beneficio de la 'gran vida' de la polis" (Arendt, 1958/2009, p. 48). Así como la distinción que hace la autora del trabajo: la labor, encargada de sostener la supervivencia y reproducción de la vida; y el trabajo propiamente dicho entendido como lo no natural pues no está inmerso en la repetición del ciclo vital, produce el mundo artificial, y con ello la mundanidad.

Esta maquinaria de producción de subjetividades, que siguiendo a Foucault y a Federici son siempre subjetividades políticas, pareciera no tener fin. Sin embargo, en el aporte inconmensurable que ha realizado Foucault a la comprensión de los procesos de

subjetivación en cuya raíz encontramos las relaciones de poder, emerge también la posibilidad de transformación del orden de disciplinamiento establecido.

Foucault (1979/1988) plantea que "(...) no hay una relación de poder sin resistencia, sin escapatoria o huida, sin un eventual regreso. Toda relación de poder implica, pues, por lo menos virtualmente, una estrategia de lucha, sin que por ello lleguen a superponerse, a perder su especificidad y finalmente a confundirse" (p. 19). "Entre una relación de poder y una estrategia de lucha, hay un llamamiento recíproco, un encadenamiento indefinido y una inversión perpetua. A cada instante la relación de poder puede convertirse, y en ciertos puntos se convierte, en un enfrentamiento entre adversarios. A cada instante también las relaciones de adversidad, en una sociedad, dan lugar al establecimiento de mecanismos de poder. Esta inestabilidad da lugar a que los mismos procesos, los mismos acontecimientos y las mismas transformaciones pueden descifrarse tanto en el interior de una historia de luchas como en la de las relaciones y de los dispositivos del poder" (p. 20). "La relación de poder y la rebeldía de la libertad no pueden, pues, separarse" (p. 16).

Desde este lugar de la resistencia el autor rescata tres tipos de lucha: las que tienen como base el enfrentamiento a la dominación étnica, religiosa y social; aquellas que se oponen a la explotación que se sustenta en la alienación de los trabajadores respecto a los resultados de su actividad; y las que tienen por objetivo hacer frente a lo que encarcela al sujeto a sí mismo y lo convierte en objeto de sometimiento a los otros. A esta última pertenecen las luchas contra la sujeción, formas de subjetividad y de sumisión.

La introducción del constructo resistencia como elemento intrínseco a las relaciones de poder y por tanto a la producción de subjetividad, deja por fuera cualquier análisis que coloque a la persona en un lugar de sujeción absoluta sin margen de maniobra ni de producir otra cosa que no sea el propio poder que le somete. La resistencia haría posible que el yo político del que nos habla Arendt y para cuya constitución son necesarias: la pluralidad, la igualdad entre pares y el espacio de aparición; emerja también en el espacio privado, doméstico. La ama de casa aparece con la capacidad de la subversión.

Apuntes para unas conclusiones

El recorrido genealógico realizado no solo permite sostener la tensión teórica entre Michel Foucault, Hannah Arendt y Silvia Federici, sino que, al cruzar sus postulados con la realidad del espacio político organizado, devela una dimensión analítica fundamental: la casa (el oikos) como el primer y más sofisticado dispositivo de domesticación y borramiento de la subjetividad de las mujeres.

Al analizar los modos de subjetivación en articulación con las estructuras que configuran los cuerpos, la casa emerge como un territorio de tensiones profundas:

1. La casa como espacio de destrucción del "yo": Si bien Foucault sitúa los procesos de disciplinamiento en instituciones cerradas como hospitales, escuelas o cuarteles, y Arendt define la esfera privada (oikia) desde el aislamiento y la privación de la mirada de los otros, la síntesis de Federici permite comprender que la institución familiar opera como una fábrica de subjetividades donde se produce la destrucción del "yo" de la mujer. Las técnicas de disciplinamiento doméstico no solo expropian el trabajo reproductivo transformándolo en un fetiche afectivo

("amor"), sino que instalan un "nosotros" familiar que anula la singularidad de la mujer, confinándola a existir en función de las necesidades vitales del resto de los integrantes del sistema.

2. La culpa como tecnología de disciplinamiento: El cruce conceptual permite identificar que este proceso de sujeción y docilidad no se sostiene únicamente por la coerción material, sino por una sofisticada arquitectura de control ético-moral: la culpa. La culpa opera como la modalidad instrumental por excelencia en el espacio privado. Se activa de manera autopoiética cuando la mujer intenta reclamar un espacio propio o cuando "no hace algo por el otro", penalizando el deseo individual y reforzando el ideal sacrificial de la buena esposa o madre. De este modo, la subjetividad femenina se edifica bajo la constante vigilancia de una moral que naturaliza su servilismo.
3. El liderazgo subalterno en el sindicato (La reproducción del oikos en la polis): Esta matriz de subjetivación relacional y doméstica no desaparece cuando las mujeres transitan hacia el espacio público organizado. Por el contrario, los datos de la CONFUSAM V Región demuestran que el espacio organizativo tiende a replicar la misma jerarquía y división del trabajo propia del hogar.

El liderazgo que ejercen las mujeres dentro del sindicato adquiere, por tanto, un carácter subalterno. Al estar subjetivadas desde la lógica doméstica de la casa, las dirigentas y afiliadas asumen las posiciones de liderazgo no desde la búsqueda o el ejercicio del poder formal y la toma de decisiones (la polis arendtiana), sino desde el lugar de servir y cuidar a la organización. El trabajo de comisión, feminizado e invisibilizado, deviene una

extensión de las tareas de reproducción y soporte emocional de la "clase obrera" o el funcionariado, reproduciendo el "patriarcado del salario" en clave organizativa.

Es precisamente en este diagnóstico donde la resistencia foucaultiana ofrece una veta emancipatoria. Si el poder no es absoluto y la libertad es su precondición, la toma de conciencia de esta matriz disciplinaria permite que las mujeres sindicalizadas disputen el sentido de su participación. La subversión del ama de casa y de la mujer sindicalizada no radica únicamente en imitar los liderazgos masculinizados y concentrados en los cargos de poder formal, sino en politizar el trabajo relacional y de servicio.

Referencias

Amaya Espinoza, V. (2025). *La representación de las mujeres en las organizaciones sindicales en Chile: Análisis de la Ley 20.940 desde su implementación* [Memoria de título, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/205994

Araya, S., y Rojas, L. (2024). Sobre las prácticas de las lideresas: Evidencias de mujeres en cargos directivos de Chile. *Andamios. Revista de Investigación Social*, *21*(54), 333–371. https://doi.org/10.29092/uacm.v21i54.1073

Arendt, H. (2009). *La condición humana* (R. Gil Novales, Trad.; 1.ª ed., 5.ª reimpr.). Paidós. (Obra original publicada en 1958)

Díaz Rojas, C., y Martínez Cortés, V. (2025). Hacia una agenda sindical de género en Chile. *Trabajo en Debate*, *2*(2). https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-128804.html

Dirección del Trabajo. (2011). *Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Trabajo y Salud (ENETS)*. Gobierno de Chile. https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-99630.html

Dirección del Trabajo. (2025). *Compendio de series estadísticas de la Dirección del Trabajo. Capítulo 2: Organizaciones sindicales*. Departamento de Estudios, Gobierno de Chile. https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-126647.html

Federici, S. (2010). *Calibán y la bruja: Mujeres, cuerpo y acumulación originaria* (V. Hendel y L. S. Touza, Trads.). Traficantes de Sueños. (Obra original publicada en 2004)

Federici, S. (2013). *Revolución en punto cero: Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas* (C. Fernández Guervós y P. Martín Ponz, Trads.). Traficantes de Sueños. (Obra original publicada en 2012)

Federici, S. (2018). *El patriarcado del salario: Críticas feministas al marxismo* (M. A. Catalán Altuna, Trad.). Traficantes de Sueños.

Federici, S. (2022). *Ir más allá de la piel: Repensar, rehacer y reivindicar el cuerpo en el capitalismo contemporáneo* (A. Catalán Altuna, Trad.). Tinta Limón. (Obra original publicada en 2020)

Foucault, M. (1983). Nietzsche, la genealogía, la historia. *Sociología: Revista de la Facultad de Sociología de Unaula*, (5), 5–15. https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/sociologiaUNAULA/article/view/967

Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. En H. L. Dreyfus y P. Rabinow, *Michel Foucault: Más allá del estructuralismo y la hermenéutica* (C. de Iturbe, Trad., pp. 241–259).

Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales. (Trabajo original publicado en 1979)

Foucault, M. (2004). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión* (A. Garzón del Camino, Trad.; 2.ª ed.). Siglo Veintiuno. (Obra original publicada en 1975)

Molina Hermosilla, O. (2024). Ensanchando la acción sindical: La necesaria integración de la perspectiva de género. *Revista Crítica de Relaciones de Trabajo*, (Número extraordinario 2), 207–228.

Organización Internacional del Trabajo. (2025). *Reflexiones sobre el trabajo: Mujeres e igualdad en el mundo laboral*. https://doi.org/10.54394/BHSV0129

Paz Aguilar, A. (2021). *Poder, participación sindical y género: Análisis de las escuelas de formación sindical en Chile* [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/181053

XXIV Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales (XXIV CIAEO)
REIMAGINANDO A LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA:
Economía Social – Empleabilidad – Sustentabilidad

Capacidad de agencia en emprendimientos femeninos: sistematización de experiencias de un programa de formación de mujeres en Colombia.

Enfoque Temático Analítico**:** Género, diversidades e inclusión en las organizaciones.

Categoría: Protocolo de investigación

Juliana Tabares Quiroz[1]
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7444-9922
Colombiana
julianatabares@itm.edu.co
Vanessa Rodríguez Lora
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7952-6109
Colombiana
vanessarodriguez@itm.edu.co
Ledy Torcoroma Gómez Bayona
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4122-0344
Colombiana
ledygomez@itm.edu.co

Institución Universitaria ITM

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

Juliana Tabares Quiroz, julianatabares@itm.edu.co

Capacidad de agencia en emprendimientos femeninos: sistematización de experiencias de un programa de formación de mujeres en Colombia.

Resumen

La Escuela Púrpura, desarrollada por La Institución Universitaria ITM en alianza con la Secretaría de la Mujer de Sabaneta, constituye una estrategia formativa orientada al fortalecimiento de la capacidad de agencia de las mujeres emprendedoras, entendida como su facultad para actuar con autonomía, tomar decisiones estratégicas y transformar sus condiciones de vida en contextos de desigualdad estructural. A través de un enfoque de género interseccional, el proyecto promovió no solo el desarrollo de habilidades empresariales, sino también el empoderamiento individual y colectivo de las participantes. El programa estructuró una ruta formativa basada en tres niveles de madurez emprendedora: Oruga (pre-incubación), Crisálida (incubación) y Mariposa (aceleración), que permitió adaptar los contenidos a las trayectorias vitales y empresariales de 129 mujeres del municipio de Sabaneta. La propuesta articuló sesiones presenciales y virtuales en temas como liderazgo, sostenibilidad, marketing digital, inteligencia artificial, finanzas, legalización de negocios y responsabilidad social. Además, se vincularon docentes del ITM, expertos externos y representantes del sector productivo, configurando un ecosistema de aprendizaje colaborativo. Como proyecciones, se plantea el escalamiento territorial del modelo, la conformación de una red de emprendedoras, la implementación de una comunidad virtual y la institucionalización de la Escuela ante el Concejo Municipal. Este proceso evidencia el potencial de la articulación universidad-Estado-sociedad como motor de transformación social con perspectiva de género.

Palabras clave: Capacidad de agencia, emprendimientos femeninos, capacitación en emprendimiento, alianzas públicas, Colombia.

Capacidad de agencia en emprendimientos femeninos: sistematización de experiencias de un programa de formación de mujeres en Colombia.

Introducción

La capacidad de agencia, entendida como la facultad de los sujetos para actuar, decidir y transformar su entorno pese a las condiciones estructurales que los constriñen, ha sido una categoría central en los estudios de género, especialmente al analizar los procesos de empoderamiento femenino (Kabeer, 1999; Giddens, 1984). Desde esta perspectiva, el ejercicio de la agencia implica no solo acceso a recursos, sino también la construcción de sentido, autonomía y posibilidades reales de acción en contextos de desigualdad interseccional (Fraser, 2008). En esta línea, el proyecto Escuela Púrpura —desarrollado por la Institución Universitaria ITM y la Secretaría de la Mujer de Sabaneta— se configura como una estrategia de formación dirigida a mujeres emprendedoras, orientada al fortalecimiento de su capacidad de agencia. El programa articuló un currículo por niveles de madurez emprendedora (Oruga, Crisálida y Mariposa), desarrollando contenidos diferenciados en liderazgo, finanzas, sostenibilidad, marketing digital y responsabilidad social, entre otros. Participaron 129 mujeres, docentes universitarios, expertos externos y aliados del sector productivo. El objetivo del presente proyecto es analizar la capacidad de agencia de mujeres emprendedoras del municipio de Sabaneta, participantes de la Escuela Púrpura del Municipio de Sabaneta Antioquia. Los impactos observados hasta el momento incluyen el empoderamiento individual, el fortalecimiento de negocios liderados por mujeres y la creación de redes de colaboración. Asimismo, el proyecto ha contribuido a la proyección social universitaria, la responsabilidad social institucional y la producción de conocimiento.

Problema de investigación

La capacidad de agencia se refiere a la habilidad de las personas para actuar deliberadamente sobre sus vidas y entornos, ejerciendo poder para tomar decisiones, transformar estructuras y disputar significados en contextos de desigualdad (Kabeer, 1999; Sen, 1999; Rowlands, 1997).

En los estudios de género, esta categoría ha sido clave para comprender el empoderamiento femenino como un proceso multidimensional que implica recursos, autonomía decisional, poder colectivo y logros transformadores (Batliwala, 2007; Cornwall & Rivas, 2015). Desde una perspectiva interseccional y situada, se reconoce que la agencia femenina no puede analizarse al margen de los marcos normativos, relacionales y territoriales en los que se ejerce (Edström et al., 2016). Evaluar e intervenir sobre la agencia de las mujeres implica, por tanto, reconocer tanto sus capacidades subjetivas como las restricciones estructurales que enfrentan en lo económico, lo simbólico y lo político (Fraser, 2008; Nussbaum, 2000).

En este marco, el municipio de Sabaneta (Antioquia, Colombia) enfrenta el reto de cerrar brechas de género en la participación económica y generar acceso equitativo a oportunidades de emprendimiento para el desarrollo territorial. En respuesta, la Escuela Púrpura, un espacio institucional, surge como una alianza estratégica entre La Institución Universitaria ITM y la Secretaría de la Mujer de la Alcaldía de Sabaneta, que busca acompañar procesos de formación en emprendimiento y marketing, empoderamiento y consolidación de negocios liderados por mujeres.

La iniciativa trabaja bajo una clasificación de las participantes en tres niveles (Oruga, Crisálida y Mariposa), según el grado de madurez de sus emprendimientos, y ofrece

contenidos diferenciados en liderazgo, finanzas, marketing digital, sostenibilidad y responsabilidad social. Además, incorpora un componente de investigación para evaluar la capacidad de agencia de las mujeres emprendedoras en distintas fases, desde una perspectiva interseccional y dialógica, integrando tanto dimensiones estructurales como simbólicas de su empoderamiento.

Este enfoque permite no solo medir la agencia en términos cuantitativos, sino también diseñar rutas de análisis e intervención que fortalezcan la autonomía, el liderazgo colectivo y la transformación de roles tradicionales en el ecosistema emprendedor local. La articulación entre formación, acompañamiento y análisis investigativo convierte a la Escuela Púrpura en un modelo replicable de acción interinstitucional con alto valor pedagógico, territorial y político.

En adelante, se propone avanzar en la consolidación de una red de mujeres emprendedoras, profundizar en la sistematización de aprendizajes y desarrollar políticas públicas con enfoque de género que reconozcan y potencien la capacidad de agencia como eje central para la inclusión y la justicia social en el desarrollo económico local.

En este contexto, la pregunta que orienta el presente estudio es: ¿cómo se expresa y transforma la capacidad de agencia de mujeres emprendedoras participantes de la Escuela Púrpura, en función de sus trayectorias vitales, contextos socioeconómicos y niveles de desarrollo empresarial? Para responder a este interrogante se propone una estrategia metodológica mixta que incluye instrumentos de medición estructurados y la sistematización de experiencias formativas, como vía para recuperar el sentido subjetivo y colectivo de los procesos de empoderamiento. Esta aproximación no solo permitirá documentar aprendizajes institucionales y comunitarios, sino también construir

conocimiento útil para el diseño de modelos pedagógicos, estrategias de acompañamiento y políticas públicas con enfoque de género transformador.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la capacidad de agencia de mujeres emprendedoras del municipio de Sabaneta, participantes de la Escuela Púrpura del Municipio de Sabaneta Antioquia.

Objetivos específicos

1. Identificar las dimensiones estructurales, subjetivas y relacionales de la capacidad de agencia de las participantes en Escuela Púrpura.
2. Describir los perfiles de agencia según nivel de madurez emprendedora (Oruga, Crisálida, Mariposa), contexto socioeconómico y trayectoria de las mujeres participantes en Escuela Púrpura.
3. Caracterizar experiencias formativas significativas que hayan contribuido al fortalecimiento de la agencia individual y colectiva de las mujeres participantes en Escuela Púrpura.
4. Proponer orientaciones pedagógicas y organizativas para fortalecer la agencia femenina en contextos de emprendimiento local.

Justificación

Por su diseño integral y enfoque interseccional, la Escuela Púrpura se perfila como un caso de referencia para el estudio y la promoción de la agencia en emprendimientos femeninos en América Latina.

Esta investigación se justifica en tres niveles: social, académico y político-institucional. A nivel social, responde a la necesidad de cerrar las brechas de género en el ámbito del emprendimiento, generando conocimiento situado sobre las capacidades y limitaciones que enfrentan las mujeres en territorios intermedios como Sabaneta, donde coexisten dinámicas de expansión urbana, precariedad económica y fuertes tradiciones culturales.

A nivel académico, aporta al campo de los estudios organizacionales críticos y de género al analizar la agencia no solo como autonomía individual, sino como resultado de procesos de formación, identidad, reconocimiento y acción colectiva.

Finalmente, en el plano institucional, esta propuesta fortalece las políticas de extensión universitaria, responsabilidad social y generación de conocimiento del ITM, articulando la acción formativa con investigación aplicada y transformación territorial.

Marco teórico: Capacidad de agencia y género en contextos de emprendimiento

La categoría de capacidad de agencia ha sido central en la teoría del desarrollo humano, la sociología feminista y los estudios organizacionales críticos. Desde Amartya Sen (1999), la agencia se concibe como la libertad de actuar conforme a valores propios, trascendiendo visiones utilitaristas. Naila Kabeer (1999) propone un enfoque tripartito en el que la agencia es resultado de la interacción entre recursos, capacidad de decisión y

logros, lo que permite analizar no solo las oportunidades disponibles, sino también la capacidad efectiva para aprovecharlas.

En el campo de los estudios de género, autoras como Rowlands (1997) y Batliwala (2007) han destacado que la agencia femenina no se limita a la autonomía individual, sino que incluye dimensiones como el poder interior (autoestima, confianza), el poder con (acción colectiva y redes) y el poder para (toma de decisiones estratégicas). Fraser (2008) amplía esta perspectiva al introducir los ejes de justicia como redistribución, reconocimiento y representación, relevantes para comprender la inserción desigual de las mujeres en el mundo económico y social.

Más recientemente, Cornwall & Rivas (2015) han criticado las versiones instrumentales del empoderamiento, proponiendo en su lugar una visión transformadora de la agencia, entendida como praxis política situada, que desafía normas patriarcales y promueve el reconocimiento subjetivo y colectivo de las mujeres como actoras legítimas de cambio. Esta propuesta se articula con el enfoque de interseccionalidad (Crenshaw, 1989; Edström et al., 2016), que reconoce que la experiencia de agencia está mediada por la clase, la etnia, la edad, el nivel educativo, entre otros factores contextuales.

En el ámbito del emprendimiento, el estudio de la agencia permite desplazar la mirada desde el éxito económico hacia los procesos de toma de decisiones, autonomía económica, redes de apoyo y reconfiguración simbólica de los roles de género. Desde esta perspectiva, la Escuela Púrpura se constituye no solo como un programa de formación, sino como una plataforma de activación de la capacidad de agencia de mujeres en condiciones de desigualdad estructural.

Metodología

El análisis de la capacidad de agencia no se limita únicamente a una perspectiva de género en términos generales, sino que reconoce la interseccionalidad y examina cómo múltiples dimensiones de desigualdad (género, clase, etnia, edad, nivel educativo, situación familiar, entre otras) interactúan entre sí y afectan de manera diferenciada las trayectorias de vida, decisiones y posibilidades de acción de las mujeres emprendedoras. Es por esto por lo que, se incluyen diversidades de aproximaciones metodológicas (cuantitativas y cualitativas) que permitan construir los resultados desde distintas dimensiones.

En este orden de ideas, se propone una estrategia metodológica de carácter mixto secuencial. En la primera fase se aplicará un cuestionario estructurado con base en dimensiones teóricas de la agencia (recursos, poder interior, agencia decisional, redes, logros, impacto formativo, agencia narrativa), fundamentado en Kabeer (1999), Fraser (2008), entre otras autoras.

Este instrumento permitirá clasificar niveles de agencia y construir perfiles tipo. En la segunda fase, se desarrollará una sistematización de experiencias con enfoque hermenéutico-interpretativo, mediante análisis de testimonios, productos de los talleres y resultados de formación.

Se utilizarán técnicas como análisis de contenido, codificación temática y triangulación entre datos cuantitativos y cualitativos. Esta aproximación permitirá no solo describir, sino comprender cómo las mujeres emprendedoras narran, resignifican y transforman sus propias trayectorias a partir de su paso por la Escuela Púrpura.

La población objeto estará conformada por las 129 mujeres participantes dentro del ciclo 2025-I y 2025-2, clasificadas en tres niveles. Se prevé la selección intencionada de casos representativos por nivel y perfil, con criterios de diversidad generacional, étnica, socioeconómica y sectorial.

El análisis se desarrollará con el acompañamiento del equipo académico del ITM, y se articulará con los procesos institucionales de evaluación de impacto, con fines de mejora continua, formulación de política pública y divulgación científica.

Tabla 1.

Matriz de relación teórica instrumento- categorización

Dimensión teórica (Categorías)	¿Qué caracteriza?	Relación con nivel de agencia	Autores de refeencia
Recursos	Acceso a condiciones materiales, digitales, redes de apoyo, control de ingresos	Baja puntuación = limitación estructural, Alta = capacidad estructural para ejercer agencia	(Kabeer, 1999; Ibrahim & Alkire, 2007)
Agencia decisional / "poder para"	Toma de decisiones estratégicas, negociación, confianza en el juicio propio	Alta puntuación = autonomía decisional; Baja = dependencia de otros para decisiones	(Kabeer, 1999)
Poder interior / autoestima	Autopercepción, seguridad, liderazgo personal	Alta = confianza interna, indicador de agencia subjetiva	(Rowlands, 1997)
Poder con / acción colectiva	Participación en redes, liderazgo colectivo, sororidad	Alta = agencia relacional; Baja = aislamiento	(Rowlands, 1997)

Dimensión teórica (Categorías)	¿Qué caracteriza?	Relación con nivel de agencia	Autores de refeencia
Logros o transformaciones alcanzadas	Cambios en autonomía, reconocimiento familiar/social, transformación de normas	Alta = agencia efectiva con resultados concretos	(Kabeer, 1999)
Relación con formación / empoderamiento inducido	Impacto de la formación en confianza, liderazgo, cambio de normas	Sirve como moderador para comprender variaciones en agencia	Srilatha Batliwala (2007, 2011) (Kabeer, 1999) Edström et al. (2016)

Fuente: Elaboración propia

Consideraciones éticas

La investigación asume una postura ética rigurosa, fundamentada en los principios de respeto por la dignidad humana, la autonomía de las participantes y la justicia epistémica (Nazneen, Darkwah & Sultan, 2014). En coherencia con enfoques metodológicos feministas y decoloniales, se reconoce a las mujeres participantes no como objetos de estudio, sino como sujetas activas, legítimas productoras de conocimiento, cuyas voces y experiencias serán abordadas con sensibilidad, cuidado y reflexividad crítica.

Todas las participantes serán informadas sobre los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia. Se garantizará el consentimiento informado por escrito, así como la confidencialidad de los datos personales y el anonimato en la divulgación de resultados. En el caso de la sistematización de experiencias, se utilizarán seudónimos o

se solicitará autorización explícita para citar testimonios, según el grado de exposición acordado con cada mujer.

La investigación adoptará una perspectiva situada, reconociendo las condiciones de vulnerabilidad económica, relacional o institucional que puedan atravesar las participantes, y se abstendrá de reproducir lógicas extractivas o instrumentalizadoras del conocimiento. Asimismo, los productos del estudio serán devueltos a la comunidad mediante espacios de socialización pedagógica, materiales accesibles (digitales y físicos) y estrategias de visibilización colectiva que reconozcan el valor simbólico, político y transformador de sus aportes.

Finalmente, el estudio cumplirá con los lineamientos del Comité de Ética del ITM y, de ser necesario, se someterá a revisión por instancias institucionales de bioética conforme a la normatividad nacional colombiana (Resolución 8430 de 1993, Ministerio de Salud y Protección Social).

Cronograma

A continuación, se presentan las fases y las actividades del proyecto

Tabla 2.

Cronograma de actividades

Fase / Actividad	Periodo	Responsables principales
Revisión bibliográfica y ajuste de instrumentos	Agosto – Septiembre 2026	Investigadora principal – ITM
Aplicación del cuestionario a mujeres participantes de la primera cohorte 2025	Octubre 2026	Equipo Escuela Púrpura – Secretaría de la Mujer

Fase / Actividad	Periodo	Responsables principales
Sistematización de experiencias (testimonios)	Octubre – Noviembre 2026	Equipo investigador + docentes ITM
Análisis de datos (cuantitativo y cualitativo)	Noviembre – Diciembre 2026	Investigadora principal – Coinvestigadoras
Redacción del informe de resultados	Diciembre 2026 – Enero 2027	Investigadora principal
Socialización con actores institucionales	Febrero 2027	ITM – Alcaldía de Sabaneta
Diseño de orientaciones pedagógicas y de política pública	Febrero – Marzo 2027	ITM – Secretaría de la Mujer
Publicación de artículo académico y producto divulgativo	Marzo – Abril 2027	Equipo investigador

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Ficha Institucional

Nombre del proyecto	**Capacidad de agencia en mujeres emprendedoras del municipio de Sabaneta: análisis interseccional y sistematización de experiencias en la Escuela Púrpura**
Entidad proponente	Institución Universitaria ITM – Departamento de Ciencias Administrativas
Entidad aliada	Secretaría de la Mujer – Alcaldía de Sabaneta
Duración estimada	Agosto 2026 – abril 2027

Nombre del proyecto	**Capacidad de agencia en mujeres emprendedoras del municipio de Sabaneta: análisis interseccional y sistematización de experiencias en la Escuela Púrpura**
Público objetivo	Mujeres emprendedoras participantes de la Escuela Púrpura (129 beneficiarias)
Objetivo general	Analizar la capacidad de agencia de mujeres emprendedoras del municipio de Sabaneta, participantes de la Escuela Púrpura del Municipio de Sabaneta Antioquia, desde un enfoque interseccional.
Productos esperados	1. Informe técnico con resultados y orientaciones; 2. Publicación académica; 3. Estrategias pedagógicas para formación; 4. Sistematización de experiencias en formato divulgativo.
Aporte institucional	Fortalecimiento de la proyección social, extensión universitaria y producción científica del ITM en articulación con políticas de equidad de género.

Fuente: Elaboración propia

Lista de referencias

Batliwala, S. (2007). *Taking the power out of empowerment: An experiential account*. Development in Practice, 17(4–5), 557–565. https://doi.org/10.1080/09614520701469559

Benhabib, S. (1992). *Situating the self: Gender, community, and postmodernism in contemporary ethics*. Routledge.

Cornwall, A., & Rivas, A.-M. (2015). From ‘gender equality and women’s empowerment’ to global justice: Reclaiming a transformative agenda for gender and development. *Third World Quarterly, 36*(2), 396–415. https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1013341

Edström, J., Hassink, A., Shahrokh, T., & Stern, E. (2016). *Engendering men: A collaborative review of evidence on men and boys in social change and gender equality*. EMERGE. https://www.researchgate.net/publication/282006601_Engendering_Men_A_Collaborative_Review_of_Evidence_on_Men_and_Boys_in_Social_Change_and_Gender_Equality

Fraser, N. (2008). *Scales of justice: Reimagining political space in a globalizing world*. Polity Press.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women’s empowerment. *Development and Change, 30*(3), 435–464. https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125

Nazneen, S., Darkwah, A., & Sultan, M. (2014). Researching women's empowerment: Reflections on methodology by southern feminists. *Women's Studies International Forum, 45*, 55–62. http://dx.doi.org/10.1016/j.wsif.2014.03.003 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277539514000405

Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.

O'Neil, T., & Domingo, P. (2016). *Women and power: Overcoming barriers to leadership and influence*. ODI. https://odi.org/en/publications/women-and-power-overcoming-barriers-to-leadership-and-influence/

Rowlands, J. (1997). *Questioning empowerment: Working with women in Honduras*. Oxfam.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

innovación abierta como motor del emprendimiento rural femenino en la provincia de Sugamuxi

Enfoque Temático-Analítico: Género, Diversidades e Inclusión en las Organizaciones

Modalidad de la Investigación: Protocolo de Investigación

José Javier González Millán(es)[1]
https://orcid.org/0000-0002-6233-1804
Colombiano
Correo Electrónico: javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Carolina Castro Rodriguez
https://orcid.org/0000-0002-8395-9107
Colombiana
Correo Electrónico: carolina.castrorodriguez@uptc.edu.co
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Diego Ferney Patarroyo Gutierrez
https://orcid.org/0000-0003-1007-2908
Colombiana
Correo Electrónico: diegopatarroyo@uptc.edu.co
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Viña del Mar, Chile, del 26 al 30 de octubre de 2026

[1] Autor responsable de la ponencia

Innovación abierta como motor del emprendimiento rural femenino en la provincia de Sugamuxi

Resumen

El presente proyecto refiere en primer lugar a la acepción de innovación abierta, se funda en la Universidad de Berkeley gracias al profesor Henry Chesbrough (2003), quien referenciado por Álvarez y Bernal (2017, p.66), la considera como "…un modelo mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo del conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación"; de otro lado, para la presente investigación es importante considerar el tema del emprendimiento como un reflejo de las políticas globales en términos de desarrollo, propendiendo por la creación de empresas y las oportunidades de emprendimiento, en tal sentido, Universidad hoy como organización del conocimiento, debe propender por mantener la investigación social y empresarial a grupos menos favorecidos.

Para obtener tal fin se realizará un estudio de índole descriptivo – explicativo de corte cuantitativo, utilizando como herramienta la encuesta semi-estructurada, la cual se aplicará de manera aleatoria a los 200 mujeres rurales que hayan desarrollado emprendimientos (grandes o pequeños), o que tengan ideas emprendedoras que se afiancen con los perfiles caracterizados en la provincia de Sugamuxi, en lo referente al tipo de muestreo se utilizará el estratificado, llevando a cabo un tratamiento de la información con el paquete SPSS V26, utilizando la estadística descriptiva en su mayor parte.

Palabras Clave: innovación abierta, emprendimiento, mujer rural, desarrollo.

Introducción

De acuerdo a esta visión social, la mujer Rural de la provincia de Sugamuxi se ha constituido históricamente a labores de hogar y silvopastoriles, que han menoscabado su potencial emprendedor por falta de diagnóstico, formación y apoyo a los emprendimientos como forma de apoyo a la nueva ruralidad. Esto es particularmente relevante si se hace alusión a la función del trabajo colaborativo con las redes académicas, las unidades de emprendimiento de la UPTC y la extensión al sector rural de la provincia de Sugamuxi, por lo cual, esta investigación tiene como objetivo primario caracterizar y potenciar ideas emprendedoras con base en la innovación abierta buscando alternativas para desarrollar emprendimientos propios de la mujeres rurales de la provincia de Sugamuxi.

El presente estudio plantea la necesidad de establecer de que forma estas variables pueden estar asociadas para favorecer los emprendimientos rurales de la mujer campesina, entre las limitaciones previstas se encuentran: acceso restringido a información sensible a las mujeres rurales, la disponibilidad de tiempo de las mujeres para diligenciar instrumentos, posibles sesgos de respuesta, limitaciones y dependencia de procesos de machismo para la recolección de datos.

1. Fundamentos del Estudio

2.1 Planteamiento del Problema

La innovación abierta (open innovation) se ha constituido en un modelo colaborativo externo, que en algunas regiones ha sido exitoso, más sin embargo en el departamento

de Boyacá ha generado mucha desconfianza por el acompañamiento de externos en los desarrollos emprendedores y tecnológicos, por otro lado, en lo concerniente al emprendimiento rural, es poco o nada lo que se conoce al respecto en el departamento de Boyacá y en Colombia, ya que no se evidencian estudios sobre el tema aplicados a ningún tipo de organización, tampoco como revisión bibliográfica, lo que motiva aún más a realizar el presente estudio toda vez que de acuerdo con los los autores seminales que servirán como referentes, en este caso se puede evidenciar un desconocimiento a cerca de los negocios exitosos de emprendimiento, generados por mujeres rurales, ya que se ha evidenciado un desligue de los avances emprendedores en la región y el país. De otra parte, no se puede dejar de lado el emprendimiento de las mujeres rurales de la provincia de Sugamuxi, pues no cabe duda que este hecho conlleva al crecimiento y desarrollo de la región.

El presente estudio plantea la necesidad de establecer de que forma estas variables pueden estar asociadas para favorecer los emprendimientos rurales de la mujer campesina, entre las limitaciones previstas se encuentran: acceso restringido a información sensible a las mujeres rurales, la disponibilidad de tiempo de las mujeres para diligenciar instrumentos, posibles sesgos de respuesta, limitaciones y dependencia de procesos de machismo para la recolección de datos.

2.2. Justificación

2.2.1. Relevancia, pertinencia y factibilidad.

2.2.1.1.Relevancia. Toma en cuenta tres variables básicas a saber: Campo de Estudio, Impacto disciplinario, y alcances y Resultados

2.2.1.2.Campo de Estudio. Con el presente trabajo se pretende abordar las mujeres rurales que tengan perfil, o capacidades emprendedoras y que se encuentren ubicadas en alguno de los 13 municipios de la provincia de Sugamuxi.

2.2.1.3. Impacto Disciplinario. A diferencia de la mayoría de proyectos de las convocatorias VIE, este se orienta con la visión cualitativa de la parte social, y se vislumbra como un estudio pionero en la región de Sugamuxi, pues se espera que en un futuro sirva de estado de arte en estudios referidos al tema del conflicto armado.

2.2.1.4. Alcances y Resultados Esperados del Proyecto. Basados en este trabajo se aspira a que el proyecto no solo se quede en un diagnóstico de capacidades emprendedoras, sino que sirva de guía para que las mujeres rurales presenten alternativas de negocios y oportunidades de emprendimiento con las instituciones cofinanciadoras.

2.2.1.5. Pertinencia. El tema a investigar con este trabajo se considera de gran pertinencia, pues acerca del tema, existen pocas investigaciones en Colombia, sin embargo, en la región de Boyacá no se han encontrado investigaciones relacionadas, en cuanto al tema de apoyo a las mujeres rurales residentes en alguna de las regiones del departamento.

2.2.1.6. Factibilidad. Para la realización del presente estudio, se cuenta con el apoyo de la unidad de emprendimiento de la UPTC, y el grupo de investigación Management, para lo cual se ha establecido un tiempo prudencial de 12 meses, por lo cual el personal en campo debe ser el adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

2.2. Objetivos del proyecto

2.2.1. Objetivo General

Caracterizar y potenciar ideas de emprendimientos por medio de la innovación abierta de las mujeres rurales de la provincia de Sugamuxi.

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar socio-económicamente a las mujeres residentes en la provincia de Sugamuxi
2. Identificar el perfil emprendedor de las mujeres rurales residentes en la provincia de Sugamuxi.
3. Establecer procesos de innovación abierta como oportunidades de emprendimientos de las mujeres rurales residentes en la provincia de Sugamuxi.
4. Proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura emprendedora para mujeres rurales de la provincia de Sugamuxi.

3. Marco Teórico

3.1. La innovación abierta (IA)

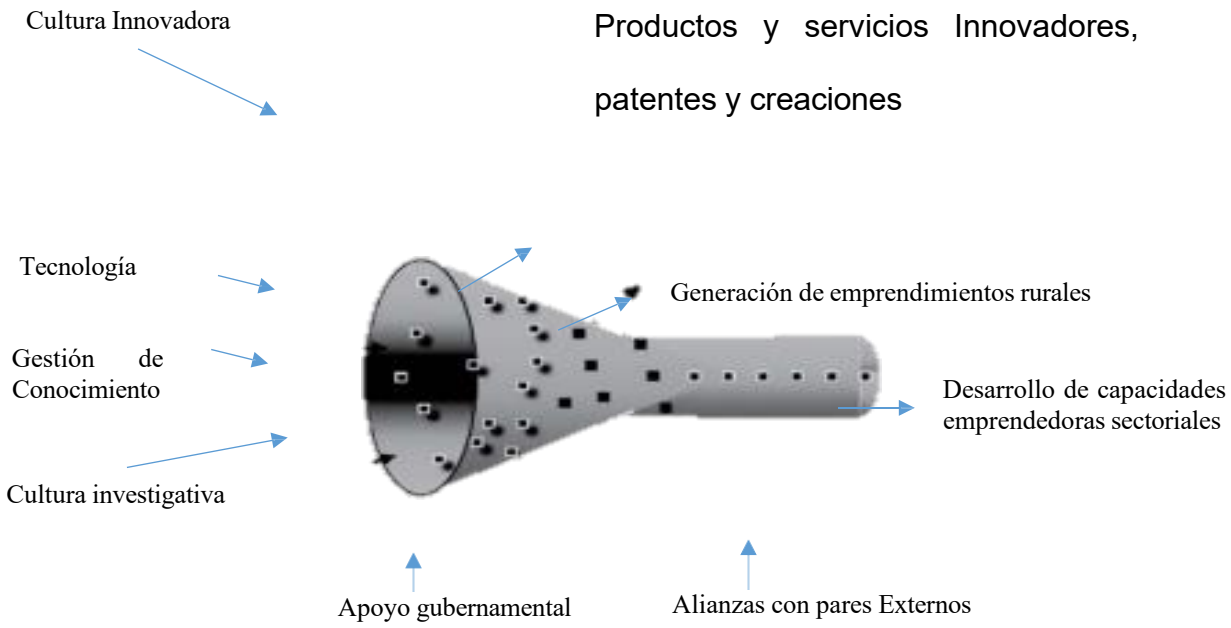
El concepto de Innovación Abierta (*open innovation*), tiene su fundamento en el profesor Henry Chesbrough (2003), quien lo promulga en su libro intitulado "*Open Innovation- The new imperative for creating and profiting from technology*", en donde

expone que ninguna organización hace innovaciones de forma aislada, requiriendo de aportes de otras entidades y, por tanto, es necesario consolidar alianzas con los diversos actores del ecosistema de innovación (Bravo, León y Serrano, 2014).

De acuerdo a las concepciones teóricas del tema, Bueno (2018, p.52) estipula que “La innovación abierta es un proceso que ha crecido de manera exponencial a partir del desarrollo de canales de conectividad que da cabida a actividades relacionales en las que se comparte información y se produce conocimiento”, es decir que un factor importante de afianzamiento de esta es la gestión del conocimiento por medio de sus procesos al interior de las universidades, por tanto este factor se ha convertido en un medio desarrollador de la IA de las organizaciones universitarias (González & Álvarez, 2019). De la misma manera, Vesga, citado por Cruz & Gómez (2018) refuerzan esta tendencia enunciando que la innovación abierta se fundamenta en una estrategia para el uso intencionado de flujos de conocimiento del interior al exterior y del exterior al interior de la organización, a fin de acrecentar procesos de innovación para incorporar desarrollos innovadores elaborados por terceros dentro de sus propios proyectos añadiendo valor agregado, por lo cual es de gran valor crear alianzas con instituciones que posean experiencia en innovación abierta dado que se asegura la transmisión del conocimiento y el aprendizaje significativo (Ramírez, & García (2018).

Tomando como fundamento lo hasta aquí discernido y con base en el modelo tradicional de Chesbrough (2003) y lo preceptuado por González y Álvarez (2019), se presenta el modelo de la innovación abierta aplicado a la la comunidad rural como fuente de valor agregado que permite llevar a cabo un proceso más fluido y centrado en la IA de la comunidad. (Figura 1)

Figura 1. **Proceso de innovación abierta aplicado a la comunidad rural.**



Fuente: Adaptado por los autores a partir de Chesbrough (2003)

Como complemento a este apartado se presenta a continuación la Tabla 1 donde concurren algunas de las más importantes conceptualizaciones del tema de la temática de la innovación, para dar una idea clara en el análisis teórico de la tesis.

Tabla 1.

Definiciones y conceptos sobre innovación.

Nombre autor	Año	Concepto
Gee	1981	"Proceso mediante el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio ÚTIL".
Piatier	1981	"La innovación es una idea transformada en algo vendido o usado".

Nombre autor	Año	Concepto
Drucker	1985	La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (…) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un 'recurso'. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico'
Pavón y Goodman	1987	"Conjunto de actividades, en un tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización".
Cotec	1988	"La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios".
Perrin	1995	La Innovación. Formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos en oposición a ganancias incrementales.
Ce	1995	Libro verde de Innovación: Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.
Munroe	2008	"Capacidad de reinventarse, de encontrar nuevos caminos para crear riqueza''.
Enrique Dans	2012	El valor de la innovación no está en evitar que te copien, sino en conseguir que todos te quieran copiar, según Enrique Dans en su blog. Es decir, quien te copia, por definición, va por detrás de ti.
Deutsch, citado por Jamett, Alvarado y Maturana	2017	La IA es la disciplina y la práctica de aprovechar los descubrimientos no evidentes de otros, como entrada para el proceso de Innovación a través de las relaciones formales e informales de la organización"
Álvarez y Bernal 2017	2017	"La IA es una estrategia que permite incorporar conocimiento, experiencias o tecnologías que contribuyen a mejorar tanto los productos y procesos, las actividades organizacionales y

Nombre autor	Año	Concepto
		comerciales y que, integra la inteligencia colectiva en la búsqueda del conocimiento externo con clientes, proveedores, intermediarios, centros de investigación, instituciones educativas y competidores para potenciar la capacidad innovadora y competitiva de las empresas y las economías"
West y Gallagher, citados por Hannigan, Seidel, y Yakis-	2018	"fomentar y explorar sistemáticamente una amplia gama de fuentes internas y externas de oportunidades de innovación, integrando conscientemente esa exploración con la empresa capacidades y recursos, y ampliamente explotar esas oportunidades a través de múltiples canales"

Fuente: tomado de González y Álvarez (2019a).

3.1.1. Fases para abrir la innovación

Realizar cambios en las organizaciones es un proceso complejo, teniendo como precepto que el recurso humano ostenta una serie de prácticas difíciles de modificar y que conllevan un lapso prudencial para poder ser modificados, por lo que la innovación no se escapa esta serie de pasos para poder desarrollarse de manera adecuada, de tal manera que a continuación se presentan las etapas por las que atraviesan las organizaciones cuando se presentan dichos cambios innovadores. (Figura 2).

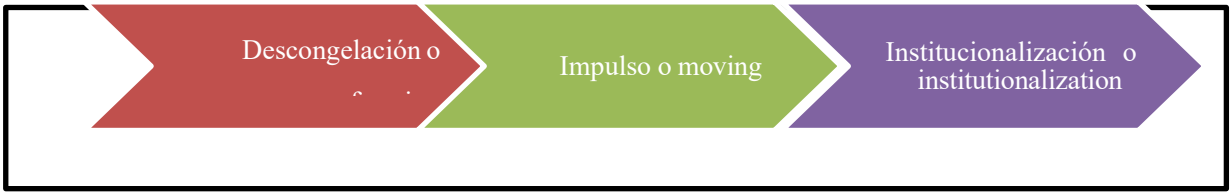


Figura 2. Fases para abrir la innovación.

Fuente: elaboración propia a partir de Albizuri, y Rodríguez, (2012, p.88)

Basados en la figura, resulta claro que la fase de descongelación reside en concientizar que el cambio es inevitable e inminente, por tanto la organización entra

en la cultura innovadora los miembros de la estructura se irán vinculando progresivamente, comunicándolo así a los grupos de interés de la compañía; la segunda etapa relaciona el impulso, que se centra en el cumplimiento del cambio a través de la motivación de los involucrados para que estos trabajen a gusto en las acciones de innovación, para lo cual se requieren nuevos modelos de dirección organizacional; por último, se llega a la institucionalización que es una fase en la cual se lleva a cabo el fortalecimiento de los avances logrados, frenando los retrocesos en el aprendizaje de las formas innovadoras (Albizuri y Rodríguez, 2012), como apoyo a lo antes expuesto, resulta importante esclarecer que como cualquier ciclo debe ser dinámico y ajustado al medio en el cual se desarrolla, por tanto, las fases aquí presentadas no pueden ser ruedas sueltas que se lleven a cabo de forma independiente. Como complemento a este punto, Álvarez y Bernal (2017), y Albizuri y Rodríguez (2012), conjugan las cuatro dimensiones organizacionales que deben adoptar en cada una de las fases antes mencionadas:

1. Dimensión relacional: conformada por los sistemas de redes o networks, en donde es prioritaria la generación de relaciones interorganizacionales que vinculen a la organización con el sector externo, en especial con instituciones universitarias, centros de investigación, grupos de investigación, clientes externos, distribuidores y proveedores.
2. Dimensión organizacional: se soporta en la estructura orgánica de manera tal que permita ésta logre integrar y administrar el conocimiento interno y externo, para lo cual tanto las funciones como los procedimientos de la organización denoten roles, status, relaciones y sistemas de remuneración

acordes a fortalecer y dar relevancia a los procesos innovadores.

3. Dimensión de retroalimentación: se presenta cuando se llevan a cabo los procesos de evaluación debido a la necesidad de retomar los logros en relación con las inversiones y acciones promotoras de la innovación aprovechando al máximo las oportunidades de para la organización.
4. Dimensión de gestión del conocimiento: para avanzar de una mejor manera en temas de innovación es necesario proporcionar un sistema de gestión de conocimiento capaz de llevar a cabo la identificación, creación uso y transmisión de conocimiento interno y externo para que de allí se surjan las ideas innovadoras de la institución.

4.1. Orígenes del emprendimiento

En relación al origen semántico del término, la palabra "emprendimiento" tiene su origen en el vocablo francés *entrepreneur,* que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo, siendo Richard Cantillón (1959), el primero en realizar un acercamiento conceptual, enfatizándolo como el sujeto que toma riesgos en condiciones de incertidumbre, asumiendo entonces dos actores económicos prioritarios, los primeros denominados “productores”, que son quienes reciben los ingresos fijos y los “emprendedores” que perciben utilidades de índole variable. Según Cantillón (citado por Rodríguez, 2009, p.97) “una de las primeras apariciones del término se describe como el hombre racional por excelencia, que actuaba en una sociedad mercantil donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones”, en ese orden de ideas, Urbano y Toledano (2012), proponen que el

emprendimiento esta correlacionado con el descubrimiento de oportunidades rentables, en el mismo sentido, Shane y Venkataraman (2000, p.220) declaran que “las oportunidades de emprendimiento son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización, pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción”, por tanto, el emprendedor es aquella persona que identifica, evalúa y aprovecha las circunstancias que pueden generar ganancias, asumiendo riesgos, fortalezas, oportunidades y necesidades insatisfechas de un entorno.

Consecuentemente con lo anterior, Ramírez, Bernal, y Fuentes (2013, p. 169), conciben el emprendimiento como “la creación de empresas y puede explicarse a partir de diversos enfoques, partiendo de aquellos que le atribuyen las características individuales y las motivaciones de los empresarios, hasta las que lo asocian con el ambiente macroeconómico y la situación del mercado laboral.”, de acuerdo a la generalidad del precitado concepto, el emprendedor es aquel quien se atreve a crear empresa a partir de su experiencia práctica.

De la misma manera, McCleary, Rivers y Schneller (citados por Toca, 2010, p.46) consideran al emprendimiento “como el proceso de iniciar un negocio, formular un plan estratégico, organizar e invertir recursos asumiendo los riesgos y las recompensas derivados de la actividad”, por lo cual se puede inferir que el emprendimiento está profundamente relacionado con el proceso administrativo, razón que hace esgrimir que éste no debe ser netamente empírico, pues debe mantener una línea estratégica teniendo en cuenta que el ambiente empresarial es riesgoso y el capital a invertir en una empresa es elevado.

Como complemento a esto, Schumpeter (1934) propone que el emprendedor es un creativo inconforme, que con dotes especiales puede ver las cosas n que nadie más ve, llegando a crear una nueva empresa. Sin embargo, la escuela austríaca lo concibe como una persona que logra mejorar y hacer más eficiente la red comercial, eliminando obstáculos y generando nuevas ganancias.

Con base en lo expuesto, se puede denotar que el concepto ha ido evolucionando y se ha transformado dando relevancia al inversionista, gestor y administrador, pero también a las consecuencias de la actividad económica (externalidades) y al contexto económico institucional donde se puede o no desenvolver; actualmente al concepto inicial se le suma el de innovación, dado que la persona emprendedora se supone está inmersa en un estado de innovación permanente, con dotes de liderazgo, altos niveles de compromiso y dedicación al proceso administrativo a pesar de los inminentes riesgos que la actividad emprendedora pueda llegar a tener. (Rodríguez, 2009)

De una manera concluyente, se podría establecer que ser emprendendor conlleva a ideas innovadoras que luego serán puestas en un mercado para su comercialización, dando lugar a un nuevo negocio, pues tal como lo plantea Duarte (2007, p.47), el emprendedor “es la persona que busca e identifica una oportunidad de negocio, realizando una nueva propuesta de valor para los clientes, y crea o desarrolla un negocio asumiendo sus riesgos inherentes”, en tal sentido, las variables más relevantes de este acercamiento conceptual lo constituyen: el riesgo, la capacidad emprendedora, la innovación y la generación de una propuesta de valor, lo que trae

consigo una relación directamente proporcional, pues en la medida que mayor sea el riesgo, mayor puede ser el nivel de ganancias.

Posteriormente, se desarrolló una evolución cuantitativa en la cual se le daba especial importancia a las investigaciones en emprendimiento que a su vez se ocupa de analizar las publicaciones realizadas en revistas y artículos especializadas, en concordancia el emprendedor no es solo aquel que de manera empírica decide iniciar un negocio sino aquel que desde la investigación produce artículos y publicaciones, (Serrano, Pérez, Ruiz & López 2016).

En Colombia, el tema de emprendimiento de acuerdo con Tarapuez, Osorio & Botero (2013) surge a partir de 1986, indicado además que “el SENA comenzó a forjar sus primeros esfuerzos para la formación de empresarios, una de las primeras acciones concretas fue el establecimiento de un esquema pedagógico y metodológico que permitiera la creación de nuevas empresas y estimular la mentalidad empresarial entre profesionales y técnicos”, (p. 274). Esta institución de educación fue la pionera en Colombia en formar técnicos enfocados a la creación de empresa como medio de crecimiento regional y nacional, dándoles la posibilidad de realizar la practica en un ambiente real a partir del cual los estudiantes adquirían el saber (conocimiento) y se especializaban el hacer (práctica).

Por su parte el gobierno nacional en convenio con las Cámaras de Comercio de cada ciudad según lo descrito por el mismo Tarapuez, Osorio & Botero (2013) “dieron origen al Fondo de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micros, pequeñas y medianas empresas, y la implantación del Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Rurales también conocido como fondo

(EMPRENDER)", (p. 275). El mencionado fondo además de brindar ayudas económicas a aquellos emprendedores que mediante ideas innovadoras y productivas buscan llevar a cabo sus proyectos permite a los nuevos empresarios tener un tiempo de gracia en el cual están exentos de algunos pagos.

3.2.1 Principales conceptos de emprendimiento

Desde el concepto del estado colombiano el emprendimiento es una estrategia que ha tomado gran relevancia, por tanto a través de la Ley 1014/2006, fomenta el espíritu empresarial y el emprendimiento, proponiéndose incluir en mayor medida a emprendedores particulares y de manera puntual a los jóvenes. (Murcia, Morales, & Ramírez, 2015, p.48) proporcionándoles de esta manera una opción para formar sus propias organizaciones, independientes, innovadoras y capaces de contribuir al desarrollo económico del país. El emprendimiento en términos de Ramírez, Bernal, & Fuentes (2013) es "entendido como la creación de empresas y puede explicarse a partir de diversos enfoques, partiendo de aquellos que le atribuyen las características individuales y las motivaciones de los empresarios, hasta las que lo asocian con el ambiente macroeconómico y la situación del mercado laboral." (p.169). Este es un concepto general el cual es dominado por la mayor parte de la sociedad, ya que el emprendedor es conocido como aquel que se atreve a formar empresa a partir de su experiencia, es decir,

El emprendimiento es aquella actitud y aptitud del individuo que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, nuevos negocios. Este espíritu de encontrar nuevos horizontes le facilita avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. (Loli,

Dextre, Del Carpio, & La Jara, citado por Salcedo, Arias, Núñez, Robalino, Nugra, & Salcedo, 2018)

Es decir, que según los autores antes mencionados el emprendedor es un soñador capaz de planificar su negocio y llevarlo a cabo sin importar las adversidades del mercado permitiéndose llegar a proponer productos y/o servicios que otros jamás se hubiesen imaginado, por su parte McCleary, Rivers y Schneller (citado por Toca, 2010) consideran que el emprendimiento debe ser entendido “como el proceso de iniciar un negocio, formular un plan estratégico, organizar e invertir recursos asumiendo los riesgos y las recompensas derivados de la actividad”, (p. 46). Por ende, para este autor, el emprendimiento está íntimamente relacionado con el proceso administrativo, por tanto, no debe ser netamente empírico, pues debe llevar línea estratégica teniendo en cuenta que el ambiente empresarial es riesgoso y el capital a invertir para formar una empresa es alto.

El emprendedor considerado por Kuratko, (citado por Pérez, Cabeza & Fernández 2016), como “aquella persona con ideas innovadoras que desarrolla y comercializa en el mercado, percibe una oportunidad y crea un nuevo negocio” (p.70). A partir de este concepto se resalta el factor de la innovación que además de ser determinante está claramente relacionado con el emprendimiento, puesto que el emprendedor según el autor es aquel que desarrolla nuevas ideas o tipos de productos o servicios.

En este sentido, Duarte, (2007) plantea que “un emprendedor es la persona que busca e identifica una oportunidad de negocio, realizando una nueva propuesta de valor para los clientes, y crea o desarrolla un negocio asumiendo sus riesgos inherentes”, (p. 47). Si bien las definiciones anteriores son similares, la segunda considera un término que

es fundamental en los negocios, refiriéndose al riego como factor innato del emprendimiento, esperando así que el emprendedor tenga claro que entre mayor sea el riesgo mayor son las ganancias del negocio.

4.2. Estado del arte de la investigación

Estado del arte estudios mujer rural

TITULO, REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	CONCLUSIÓN
Factores que inciden en el emprendimiento femenino rural una revisión sistemática de literatura Solarte-Solarte. M. L., & Solarte-Solarte, C. M. (2025). Factores que inciden en el emprendimiento femenino rural una revisión sistemática de literatura. Revista Gestión y Desarrollo Libre, 10(19),1-23.https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.19.2025.1298.	Los emprendimientos femeninos rurales en los territorios generan un aporte fundamental para el desarrollo económico y social sostenible, permitiendo involucrar al gobierno. El objetivo principal del estudio fue indagar, analizar y sintetizar las contribuciones más significativas sobre el emprendimiento femenino rural en el periodo 2020-2024. x	Es fundamental comprender las dificultades adicionales que enfrentan las mujeres empresarias en las comunidades rurales para comprender adecuadamente los problemas que experimentan. Es necesario revisar los planes de estudio de los programas de posgrado para la formación en emprendimiento y un fuerte apoyo institucional, lo que posiblemente mejoraría la actividad emprendedora y, por ende, el impacto en el desarrollo de las empresas rurales, permitiendo una mejora en las condiciones económicas y la revitalización de los territorios rurales. Es vital comprender y diferenciar todos los factores que inciden en el emprendimiento rural para poder proporcionar iniciativas más precisas para el empoderamiento y supervivencia empresarial de las mujeres empresarias en zonas rurales. La mayoría de los estudios sobre emprendimiento tienen un

TITULO, REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	CONCLUSIÓN
		enfoque urbano y se estudian principalmente desde la perspectiva de la explotación de oportunidades.
Desafíos de las Mujeres Rurales Emprendedoras con Negocios de Agro Transformación en el Departamento de Santander Valeria Vega Gil Administración de Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad de Santander Trabajo de Grado MSc. María Jenny Albornoz Silva 12 de junio de 2025	En el departamento de Santander, los Agronegocios de transformación liderados por mujeres han ganado protagonismo como agentes de dinamización del sector de Agronegocios de transformación y del desarrollo territorial en zonas rurales y periurbanas. Estas emprendedoras, caracterizadas por su resiliencia, capacidad de innovación y compromiso con la sostenibilidad, han impulsado iniciativas que abarcan desde la transformación de alimentos, hasta la elaboración de bienes manufacturados en el ámbito textil, artesanal y cosmético, agregando valor a los recursos endógenos de sus territorios.	Las principales barreras que enfrentan las mujeres emprendedoras en Agronegocios de transformación para acceder al financiamiento son el desconocimiento de las alternativas disponibles, la falta de asesoría técnica y recursos propios, y factores subjetivos como el temor al endeudamiento, todo ello agravado por la inestabilidad del mercado. Aunque la mayoría no percibe discriminación directa por género al momento de solicitar crédito, el 17% que sí la ha experimentado pone de manifiesto la existencia de brechas de trato o percepción que pueden traducirse en autolimitaciones y exclusión financiera.

TITULO, REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	CONCLUSIÓN
Mujeres rurales: sembrando progreso y transformando el Suroccidente colombiano, con sus iniciativas productivas https://colombia.unwomen.org/es/stories/noticia/2025/04/daniela-carabali-y-luz-aide-sisco-son-mujeres-rurales-valientes-y-resilientes-que-estan-marcando-la-diferencia-en-sus-comunidades-desde-tumaco-narino-hasta-el-resguardo-indigena-de-pueblo-nuevo-en-caldono-cauca-su-liderazgo-y	Raíces, mujeres sembradoras del cambio', iniciativa que integran Luz Aidé y Daniela, promueve en el suroccidente colombiano la participación de 842 mujeres rurales, de las Cuales 463 son Afrodescendientes y 130 indígenas, contribuyendo a su empoderamiento económico, a través de herramientas e insumos para impulsar sus ingresos y mejorar su calidad de vida. Este proyecto, que se implementa desde el año 2023, es liderado por ONU Mujeres, UNFPA el Gobierno de Colombia y cuenta con la financiación de la Agencia Coreana de Cooperación Internacional (KOICA).	El impacto del proyecto es notable: el 42 % de las mujeres ha incrementado sus ingresos y se Han apoyado 26 iniciativas productivas en ocho municipios de los departamentos de Nariño y Cauca. Este impulso ha facilitado la transición de procesos artesanales a semi industriales, resaltando el valor del trabajo en el campo y mejorando la calidad de los productos. Además, la expansión de mercados ha generado ingresos tanto a nivel asociativo como personal, fortaleciendo el liderazgo y las capacidades empresariales de las mujeres. Para muchas mujeres, este proyecto va más allá del aspecto económico y se conecta profundamente con sus raíces y tradiciones.
Perfil Emprendedor de las Mujeres Campesinas de la Asociación ASOMURCGAM del Municipio de Gambita - Santander. Autores Dan Patrick Bohórquez Madrid y Mayerly Rondón Bueno Director Luz Helena Villamizar Cáceres Magister en Administración de las Organizaciones Universidad Industrial de Santander Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia	La presente investigación está centrada en la caracterización del perfil emprendedor de las mujeres campesinas de la asociación ASOMURCGAM del municipio de Gambita Santander, quienes, Desarrollan proyectos productivos para su autoconsumo y generación de economía tanto campesina, familiar como comunitaria, pero desafortunadamente, la gran mayoría de ellos no alcanzan sus objetivos. Para esta investigación se realizó una revisión bibliográfica, hallando las principales competencias de un perfil emprendedor,	Como resultado se obtuvo, que las mujeres campesinas presentan un nivel en educación académica bajo, la mayoría son madres cabeza de hogar, sus principales competencias aplicadas en los proyectos productivos son paciencia, perseverancia, responsabilidad, compromiso, determinación y conocimiento en labores agropecuarias. Además, se identificaron aquellas competencias que deben fortalecer, siendo estas, asumir riesgos, autoconfianza, innovación, liderazgo, autoestima, creatividad, resiliencia, iniciativa, planificación, organización, automotivación, trabajo en equipo y manejo de herramientas tecnológicas.

TITULO, REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	CONCLUSIÓN
	se creó y aplicó una encuesta y entrevista, con el fin de reconocer datos importantes del entorno, así como las competencias blandas y duras aplicadas en los proyectos, y, aquellas que consideran deben ser fortalecidas, de igual manera se realizó un estudio de campo permitiendo observar y constatar realidades del sujeto de estudio.	

Fuente: elaboración de los autores

Como complemento hasta lo aquí expuesto, se presenta un breve acercamiento metodológico:

4. METODOLOGIA

4.1. Paradigma de la Investigación

Según la categorización de Burell y Morgan (1979), el paradigma utilizado para la presente investigación se sujeta a lo establecido con el denominado modelo Funcionalista.

4.2. Tipo de estudio

El tipo de Estudio, se refiere fundamentalmente el tipo de profundidad con el que el investigador busca abordar el objeto de conocimiento (Tamayo, 2002), para este caso y por el carácter del estudio, corresponde al denominado cualitativo.

4.2 Posición Epistemológica

En lo concerniente a la posición epistemológica, tocante al tema está centrada inicialmente en dos percepciones como una tabla de salvación mediadora entre el Racionalismo y el Empirismo,

4.4. Método de Investigación

De acuerdo con Méndez (1998), el Método se refiere al procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador deberá seguir para el buen desarrollo del proyecto, éste se fundamenta en lo que es y no en lo que debería ser (objetividad).

4.5 Alcance de la investigación

Para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación, se considera que será necesario acudir a un estudio de carácter descriptivo-explicativo, pues con el estudio descriptivo**,** permitirá realizar una interpretación de las variables, objeto de investigación, mediante una sistematización y análisis de la información, identificación de las características de la mujer rural (Camacho, 2003)

4.6. Recursos, presupuesto y fuentes de financiación

En esta sección se deben incluir todos los recursos que se requieren para la ejecución del proyecto considerando los siguientes ítems:

i. **Recursos físicos**: incluye recursos como: equipos, maquinaria, laboratorios, computadores, herramientas, y otros.

ii. **Recurso humano e institucional**: involucra las personas que intervengan de forma directa o indirecta, en la ejecución del proyecto (autores, director, codirector, investigadores, colaboradores, asesores, empresas, grupos de investigación, instituciones, entre otros).

iii. **Recursos financieros**: el presupuesto y financiación depende de las fuentes institucionales o de personas naturales.

Se incluye para el caso, modelos de tabla para realizar el presupuesto y la distribución de costos.

Tabla1. Modelo para la realización del presupuesto de la propuesta.

RECURSO HUMANO	$/h	No. Horas	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Investigador				
Director				
Asesor				
TOTAL TALENTO HUMANO				
COMPRA O ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Equipo de laboratorio				
Maquinaria				
Computadores				
Software				
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO				
FUNGIBLES	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Materiales de prueba				
Materiales del modelo				
Reactivos, insumos y consumos				
Libros				
Papelería y otros				
TOTAL FUNGIBLES				

RECURSO HUMANO	$/h	No. Horas	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
OTROS GASTOS (si se requieren)	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Servicios públicos				
Viajes				
Gastos de representación				
Arrendamiento local				
TOTAL OTROS GASTOS				
SUBTOTAL				
IMPREVISTOS (4 al 10%)				
COSTO TOTAL DEL PROYECTO				

Tabla 2. Modelo para la realización de la distribución de costos de la propuesta.

FUENTE	COSTO A CARGO	PORCENTAJE
Autor		
Universidad		
Empresa soporte (si existe)		
COSTO TOTAL PROYECTO		

4.8. Cronograma.

OBJETIVO	**ACTIVIDAD**	**MES 1**				**MES 2**				**MES 3**			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Identificar necesidades emprendimiento	Revisión de literatura												
	Elección del instrumento												
	Aplicación del instrumento												
	Análisis de información												

2. Determinar perfiles emprendedores ruales	Recolección de datos												
	Cálculo de indicadores												
	Análisis descriptivo												
3planteaar alternativas	Integración de bases de datos												
	Análisis correlacional												
	Interpretación de resultados												

* Se debe marcar el número de casillas que represente de cada tarea, teniendo en cuenta su inicio, final y duración; como aparece en el ejemplo.

5. RESULTADOS ESPERADOS DE INVESTIGACIÓN

1. **Con la presente investigación se esperan los siguientes resultados:**

IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

(Describa las transformaciones significativas a mediano y largo plazo generados luego de la ejecución del proyecto de investigación, que se podrían validar en la población y/o el contexto del objeto de estudio. Ejemplo: Apropiación de técnicas y tecnologías, mejoramiento de procesos, mejoramiento de cadenas productivas, procesos de innovación, entre otras)

Aplicación del conocimiento	(Describa las posibles aplicaciones y utilidad que tendrán los resultados del proyecto) Se pretende ayudar a identificar y desarrollar capacidades emprendedoras de las mujeres rurales de la provincia de Sugamuxi
Sector Beneficiado (Seleccione el sector o sectores que se verá beneficiado con los resultados del proyecto)	Industrial Social Comunidad Científica Educativo
Personas, Comunidades Entidades Beneficiadas	(Se beneficiarían en la actualidad las mujeres rurales y sus familias)
Datos de contacto de la comunidad o entidad beneficiaria del proyecto	• Mujeres rurales por determinar • NIT: • Correo Electrónico: • Teléfono de contacto:
Descripción del o (los) impactos(s) esperados al finalizar el proyecto.	(Impacto: una mejora en las condiciones de empleo y trabajo para las mujeres rurales de la provincia de Sugamuxi)

6. Referencias Bibliográficas

Álvarez Aros, E. L., & Álvarez Herrera, Maritza. (2018). Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: Una revisión y análisis bibliométrico. *Investigación Administrativa*, 47(121), 65–92.

Álvarez, E. L., & Bernal, C. A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información tecnológica*, *28*(1), 65-76. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007

Álvarez, L.C. (2018). Encuesta sobre Innovación Abierta en los cuerpos académicos de la UG y grupos de investigación de la UPTC. Universidad de Guanajuato, Campus León, Guanjauato, México.

Bueno, C. (2018). Innovación abierta: de consumidores a productores de valor. Desacatos. *Revista de Ciencias Sociales*, (56), 50. https://doi.org/10.29340/56.1891

Bericat, E. (1998). La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Barcelona: Ariel.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and Organisational analisis. Heineman, Londres. Camacho, B., (2003). Metodología de la Investigación científica, un camino fácil de recorrer para todos. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. IDEAD, Tunja.

Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation. *Innovation*. 2006, 132–138. https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591014 Dan Patrick Bohórquez Madrid y Mayerly Rondón Bueno (2025). Universidad Industrial de Santander Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Espíritu, R. (2011): Actitud emprendedora en los estudiantes universitarios: un análisis de factores explicativos en la Comunidad de Madrid, tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid

González, J & Álvarez, L.C. (2019). Open innovation joined to knowledge management in latin american public universities. Comparative case. *Espacios*, 40 (15), 17-27. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a19v40n15/19401517.html#iden3

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, México D.F. Mc Graw Hill Hurtado, I. y Toro, J. (2008). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.

Lam, R. (2005). Metodología para la confección de un proyecto de investigación. Revista Cubana Hematología, Inmunología y Hemoterapia. 21 (2). Ciudad de la Habana Mayo-ago. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892005000200007

Ramírez Urquidy. Martín, Bernal. Manuel, Fuentes. Roberto, Emprendimiento y desarrollo manufactureros en las entidades federativas de México, Problemas del Desarrollo, Volume 44, Issue 174, 2013, Pages 167-195, ISSN 0301-7036, http://dx.doi.org/10.1016/S0301-7036(13)71892-3. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301703613718923

Solarte-Solarte. M. L., & Solarte-Solarte, C. M. (2025).Factores que inciden en el emprendimiento femenino rural una revisión sistemática de literatura. Revista Gestión y Desarrollo Libre, 10(19),1-23.https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.19.2025.1298.

Tarapuez Chamorro, Hugo Osorio Ceballos, Juan José Botero Villa, Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010, Estudios Gerenciales, Volume 29, Issue 128, 2013, Pages 274-283, ISSN 0123-5923, http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.001. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000047)