

TOMO II

# Gestión

de empresas  
y organizaciones sociales

PROSPECTIVAS Y NUEVAS TENDENCIAS

COLECCIÓN ESPECIAL ALAFEC - EAN/UCR

INVESTIGACIÓN



EAN

Escuela de  
Administración de  
Negocios

CC.SIBDI.UCR - CIP/4159

- Nombres:** Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Asamblea General (17ma : 2023 : Universidad de Costa Rica), autor. | Aguado Cortes, Cesar, autor.
- Título:** Gestión de empresas y organizaciones sociales : prospectivas y nuevas tendencias / Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración ; coautores Cesar Aguado Cortes [y otros veinte].
- Descripción:** Primera edición digital. | San José, Costa Rica : Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios, 2024. | Colección especial ALAFEC-EAN/UCR ; tomo II.
- Identificadores:** ISBN 978-9977-15-308-7 (PDF)
- Materias:** LEMB: Administración de empresas – Congresos, conferencias, etc. | Responsabilidad social de los negocios – Congresos, conferencias, etc. | Administración – Innovaciones tecnológicas – Congresos, conferencias, etc. | Liderazgo – Congresos, conferencias, etc. | Aptitud de mando – Congresos, conferencias, etc. | Gestión ambiental – Congresos, conferencias, etc. | ARMARC: Emprendimiento – Congresos, conferencias, etc.
- Clasificación:** CDD 658 --ed. 23

Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Económicas  
© Escuela de Administración de Negocios  
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Costa Rica

Primera edición digital (PDF): 2024

**Consejo editorial:**

*Dra. Ingrid Pinto López*

*Dr. Leonel Sebastian Chavarría*

*Mtra. Isabel Cristina Arroyo Venegas*

*Mtro. Gustavo Bado Zúñiga*

**Corrección filológica:** *Licda. Daniela Sánchez Sánchez y Licda. Liza Pacheco Miranda.*

**Revisión de pruebas:** *Mtra. Isabel Cristina Arroyo Venegas.*

**Diseño de contenido y portada, diagramación y realización del libro digital:** *Doce puntos.*

**Imagen de portada:** Fotografía de stock del banco de imágenes libres de derechos vecteezy.com, 6377394 ID. Autor *sansak design*.

Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.

Edición digital de la Escuela de Administración de Negocios. Fecha de creación: Agosto 2024.

## AGRADECIMIENTOS

Los tres libros que conforman esta Colección especial ALAFEC-EAN/UCR representan el resultado de un arduo trabajo en equipo, promovido por un destacado grupo de académicos e instancias universitarias, con un claro objetivo de generar pensamiento crítico ante los grandes retos que enfrentan nuestras sociedades latinoamericanas.

Nuestro reconocimiento y gratitud a todos los que contribuyeron en esta importante misión:

- Dr. Gustavo Gutiérrez Espeleta, Rector UCR.
- Consejo Ejecutivo de la ALAFEC.
- Vicerrectoría de Acción Social UCR.
- Decanos y Directores que apoyaron a sus investigadores.
- Autores y coautores de los trabajos de investigación.
- Cuerpo Arbitral: Comité Coordinador Internacional y Evaluadores.
- Sistema editorial y de Difusión de la Investigación UCR (SIEDIN).
- Dirección, Docentes y Equipo Administrativo de la EAN/UCR.



## COAUTORES

*Cesar Aguado Cortes.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Oscar Ney Aguilar Rojas.*

Universidad de Costa Rica

*Anna Amsler.*

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

*Emilio Gustavo Bobbio Rosas.*

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

*Nadia de la Luz Briseño Aguirre.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Víctor Manuel Castaño Meneses.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Francisco Cruz Letona.*

Universidad de El Salvador

*Saúl Alfonso Esparza Rodríguez.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Luz Farías Ruelas.*

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

*Gabino García Tapia.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Daniela Fernanda Hernández Carbajal.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Clotilde Hernández Garnica.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Rafael Herrera González.*

Universidad de Costa Rica

*Sair Alejandra Martínez Hernández.*  
Universidad Nacional Autónoma de México

*Cynthia María Montaudon Tomas.*  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

*Ingrid Nineth Pinto López.*  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

*Ariella Quesada Rosales.*  
Universidad de Costa Rica

*María Dolores Romero Pérez.*  
Universidad Nacional Autónoma de México

*Arianna Tristán Jiménez.*  
Universidad de Costa Rica

*Karen Gisel Velázquez Rojas.*  
Universidad Nacional Autónoma de México

*Cleofé Maritza Verástegui Corrales.*  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

# ÍNDICE

Prólogo.....	ix
Introducción.....	xi
Proceso de dictaminación.....	xiii
<b>Capítulo 1. Análisis de la cocreación y la comunicación con actores para la innovación en empresas del sector manufactura y servicios</b>	
<i>Rafael Herrera González, Ariella Quesada Rosales, Arianna Tristán Jiménez.....</i>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2. Emprendedoras y comercio digital: una respuesta ante la crisis</b>	
<i>Nadia de la Luz Briseño Aguirre, Karen Gisel Velázquez Rojas.....</i>	<b>23</b>
<b>Capítulo 3. Evolución de los movimientos de rechazo a las condiciones del trabajo y el futuro del talento</b>	
<i>Cynthia M. Montaudon Tomas, Ingrid N. Pinto López, Anna Amsler.....</i>	<b>47</b>
<b>Capítulo 4. Fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos</b>	
<i>Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas, MBA. Kimberly Gray Cayasso.....</i>	<b>63</b>
<b>Capítulo 5. Habilidades blandas en el emprendimiento social: un estudio bibliométrico</b>	
<i>Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández, Dra. Clotilde Hernández Garnica.....</i>	<b>91</b>

<b>Capítulo 6. Instrumentos de gestión ambiental para el control y prevención de la contaminación en El Salvador</b>	
<i>Francisco Cruz Letona</i> .....	113
<b>Capítulo 7. La administración 4.0: un mapa de conocimientos y sus nuevas tendencias</b>	
<i>Víctor Manuel Castaño Meneses, Cesar Aguado Cortes, Daniela Fernanda Hernández Carbajal</i> .....	157
<b>Capítulo 8. Liderazgo ético en las organizaciones, nuevos paradigmas</b>	
<i>Cleofé Maritza Verástegui Corrales, Emilio Gustavo Bobbio Rosas, Luz María Fariás Ruelas</i> .....	175
<b>Capítulo 9. Modelos empresariales y de responsabilidad social sanitaria en hospitales mexicanos</b>	
<i>Dr. Gabino García Tapia, Dr. Saúl Alfonso Esparza-Rodríguez, Dra. María Dolores Romero Pérez</i> .....	191
<b>Capítulo 10. Obstáculos que enfrentan las mujeres en el campo laboral</b>	
<i>Cynthia M. Montaudon-Tomas, Anna Amsler, Ingrid N. Pinto-López</i> .....	217
Consejo Ejecutivo ALAFEC.....	235
Comité organizador XVII Asamblea General ALAFEC 2023.....	237



## PRÓLOGO

Es un honor poder escribir estas palabras de presentación a una obra que recopila las investigaciones expuestas en la XVII Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC) celebrada en octubre de 2023 en la ciudad de San José en Costa Rica. La asamblea, con la anfitriónía de la Universidad de Costa Rica, tuvo como tema central *“Repensando la educación superior en ciencias administrativas y contables. Prospectivas y nuevos paradigmas”*.

Esta Asamblea propició el reencuentro físico de los asistentes en un diálogo luego de las restricciones en viajes que impusieron los países tras la irrupción de la pandemia por COVID-19. Esta posibilidad de sentir de primera mano el afecto de los costarricenses fue, sin duda, alentador, pero lo es más la interacción académica presencial que permite la construcción de nuevos saberes en nuestras disciplinas.

El Comité Organizador, encabezado por Gustavo Bado, propició un evento donde se tuvo la oportunidad de contar con conferencistas extranjeros que aportaron elementos al ejercicio prospectivo de nuestras áreas del saber. Además, la Asamblea se vio enriquecida con ocho talleres en los que los asistentes acrecentaron su conocimiento y habilidades con la intención de fortalecer la excelencia académica y el desarrollo profesional continuo.

La presente colección editorial es un testimonio de ese esfuerzo colectivo. A través de sus páginas, los lectores encontrarán una rica variedad de investigaciones y reflexiones que abarcan desde estudios teóricos hasta aplicaciones prácticas, todas orientadas a mejorar la calidad y la relevancia de la educación en contaduría y administración en América Latina. Cada capítulo es un reflejo del compromiso y la dedicación de nuestros colegas, quienes, con su trabajo, contribuyen al avance de estas profesiones y al fortalecimiento de la academia.

Es nuestra responsabilidad como Asociación el impulso a la innovación y la mejora continua en la educación superior, preparando a nuestros estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro con confianza y competencia.

A título personal, y en nombre de la ALAFEC, agradezco al Comité Organizador, a todos los participantes, ponentes e investigadores de esta Asamblea. Su esfuerzo y dedicación han hecho posible el evento y la producción de esta colección de tres libros, que sin duda será una fuente de conocimiento para todos aquellos comprometidos con el avance de nuestras disciplinas.

Que la Asociación Latinomericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC) siga siendo el referente de innovación, diálogo y visión académica en la región. Que siga procurando la formación profesional en nuestras disciplinas con responsabilidad y valores hermanando a las instituciones de educación superior de América Latina.

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
**Presidente de la ALAFEC**

## INTRODUCCIÓN

Es un honor presentar el Tomo II de la serie de tres libros derivados de la XVII Asamblea de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), con el tema central “Alafec Siglo XXI: Repensando la educación superior en ciencias administrativas y contables. Prospectivas y nuevos paradigmas”, celebrada el mes de octubre de 2023. Este tomo, titulado “Gestión de empresas y organizaciones sociales. Prospectivas y nuevas tendencias”, compila una selección de 10 artículos que abordan temas cruciales y contemporáneos en la gestión empresarial y de organizaciones sociales, ofreciendo perspectivas innovadoras y propuestas transformadoras.

En el dinámico y desafiante entorno del siglo XXI, la gestión de empresas y organizaciones sociales debe adaptarse continuamente para enfrentar las crecientes demandas del mercado y las cambiantes expectativas de la sociedad. Los artículos presentados en este volumen son el resultado de 10 investigaciones rigurosas que reflejan el compromiso y la excelencia académica de nuestros investigadores y académicos en toda Latinoamérica. Cada contribución explora diversas dimensiones de la gestión, desde la integración de tecnologías emergentes hasta la promoción de la sostenibilidad y la responsabilidad social, proporcionando así una visión integral y avanzada de la administración moderna.

Este esfuerzo académico es testimonio del compromiso de ALAFEC con la construcción de una academia universitaria robusta y de vanguardia en la región. La colaboración y el intercambio de conocimientos entre nuestras facultades miembros son esenciales para avanzar en la creación de currículos que no solo respondan a las necesidades actuales, sino que también anticipen y preparen a nuestros estudiantes para los retos futuros. Los temas tratados en este tomo incluyen, pero no se limitan a, la innovación en modelos de negocio, la gestión estratégica de recursos, la implementación de prácticas sostenibles y el desarrollo de liderazgo ético y efectivo en el ámbito organizacional.

Agradecemos profundamente a todos los autores y colaboradores que han hecho posible la elaboración de este libro. Su dedicación y visión son fundamentales para continuar elevando los estándares de la educación superior en nuestras disciplinas. Esperamos que este tomo inspire a docentes, estudiantes y profesionales a seguir explorando y adoptando nuevas tendencias y enfoques en la gestión de empresas y organizaciones sociales, fortaleciendo así el rol de nuestras instituciones en el desarrollo económico y social de Latinoamérica.

Con esta obra, reafirmamos nuestro compromiso con la excelencia educativa y la formación de líderes competentes y responsables que contribuirán significativamente al progreso de nuestra región.

**Mtro. Gustavo Bado Zúñiga**  
**Director de la Escuela de Administración de Negocios, UCR**  
**Vicepresidente Área III. Región Centroamericana ALAFEC**

## PROCESO DE DICTAMINACIÓN

El proceso de dictaminación que siguieron los artículos presentados en la XVII Asamblea General de ALAFEC 2023 se realizó por medio de una revisión doble ciega, en la que participaron, como árbitros, académicos de diferentes universidades pertenecientes a la ALAFEC y de siete países latinoamericanos.

Los países y el número de académicos, por Universidad, que participaron en el proceso se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuerpo arbitral XVII Asamblea General ALAFEC 2023**

País	Universidad	N.º Árbitros
Honduras	Universidad Nacional de Honduras	1
Panamá	Universidad de Panamá	18
	Universidad Autónoma de Chiriquí	4
Costa Rica	Universidad de Costa Rica	10
México	Universidad Nacional Autónoma de México	19
	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	14
	Universidad Autónoma de Nayarit	11
Colombia	Universidad del Sinu Elias Bechara Zainum Cartagena	4
	Fundación Universitaria CEIPA	1
	Universidad del Valle	1
	Universidad del Quindío	1
	Universidad Piloto de Colombia – Girardot SAM	1
	Universidad de Cundinamarca	2
	Corporación Universitaria Minuto de Dios	1
	Fundación Universitaria Los Libertadores	1
	Fundación Universitaria Compensar	1
Universidad La Gran Colombia	1	
El Salvador	Universidad de El Salvador	2

El proceso para elegir los tres mejores artículos de la Asamblea fue fundamentado en 4 criterios:

- La dictaminación del proceso de arbitraje con una revisión doble ciego.
- La evaluación de los moderadores de cada una de las mesas temáticas de la XVII Asamblea, se definieron 8 mesas con dos moderadores en cada una.
- La evaluación de 384 asambleístas por medio de una encuesta.
- La evaluación del Comité Arbitral Internacional conformado por 3 académicos elegidos en reunión de Consejo Ejecutivo de ALAFEC.

### **Comité Arbitral Internacional ALAFEC 2023**

*Dra. Ingrid Pinto López*  
UPAEP-México

*Dr. Leonel Sebastian Chavarría*  
UNAM-México

*Mtra. Isabel Arroyo Venegas*  
UCR-Costa Rica

## Capítulo 1

# Análisis de la cocreación y la comunicación con actores para la innovación en empresas del sector manufactura y servicios<sup>1★</sup>

*Rafael Herrera González, Ariella Quesada Rosales,  
Arianna Tristán Jiménez*

### Resumen

La innovación abierta se ha convertido en un factor clave para las empresas, las cuales pueden aprovechar los flujos internos y externos de conocimiento. En este marco de acción, las relaciones que las empresas desarrollan con diversos actores del sistema nacional de innovación son esenciales para incrementar sus capacidades de innovación y de agregación de valor a los clientes. Aunque se ha investigado la temática sobre cooperación y cocreación entre actores, existen pocos estudios sobre cómo el grado de comunicación y la cocreación para realizar proyectos de innovación entre los diversos actores puede influir en los procesos de innovación. El objetivo del presente trabajo es entender de qué forma las empresas gestionan la cooperación externa y la comunicación para la innovación. En este sentido, se analiza el grado de comunicación y la participación de los actores en los procesos de innovación de las empresas manufactureras y de servicios, para entender como contribuyen y facilitan los procesos de innovación. Para esto, se crearon dos subíndices “cocreación con actores” y “comunicación”. Con su sumatoria, se propone el “Índice de cooperación externa para la innovación”. Igualmente, los resultados de los índices se analizan de acuerdo con ciertas características de las empresas (tamaño, sector, cooperación con la universidad y mercado donde venden sus productos).

---

<sup>1★</sup> Artículo distinguido en el segundo lugar de los mejores presentados en la XVII Asamblea General ALAFEC.

**Palabras clave:** Innovación, innovación abierta, cocreación, desarrollo empresarial.

## **Abstract**

Open innovation has become a key factor for companies, which can take advantage of internal and external flows of knowledge. Within this framework of action, the cooperation and co-creation that companies develop with various actors in the national innovation system are essential to increase their capacities for innovation and value addition to customers. Although the topic of cooperation and co-creation between actors has been investigated, few studies analyze how the degree of communication and co-creation to carry out innovation projects between the various actors can influence innovation processes. The objective of this work is to understand how companies manage external cooperation and communication for innovation. In this sense, the degree of communication and participation of the actors in the innovation processes of manufacturing and service companies will be analyzed to understand how they contribute and facilitate the innovation processes. For this, two sub-indices were created: “co-creation with actors” and “communication”, with the sum of them the “Index of external cooperation for innovation” is proposed. Likewise, the results of the indices are analyzed according to certain characteristics of the companies (size, sector, cooperation with the university and the market where they sell their products).

**Keywords:** Innovation, open innovation, co-creation, business development.

## **I. Introducción**

El contexto cambiante y dinámico en que compiten las empresas las lleva a buscar mecanismos para diferenciarse y agregar valor a sus clientes. Desde esta perspectiva, se ven obligadas a innovar de manera constante, para mantener sus niveles de competitividad. En este sentido, Holzmann y Rousso (2021) consideran que el entorno empresarial actual se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos que requieren continuamente la implementación y comercialización de nuevas tecnologías y productos creativos e innovadores, puesto que, además



de generar capacidad a lo interno de la empresa, una de las estrategias que se imponen, sobre todo en entornos donde la mayoría del parque empresarial está compuesta por pymes, es la de acudir a la innovación abierta, lo cual requiere tener buenos canales de comunicación y salir de la caja negra para cocrear con otros actores del sistema nacional de innovación.

Según Roberts *et al.* (2022), el desarrollo de relaciones, colaboraciones y redes, personificado por la innovación abierta y la creación conjunta, ha surgido como una respuesta para ello. Desde esta perspectiva, en los planteamientos realizados por Chesbrough (2003 y 2011), Ogink *et al.* (2023) y Zhang *et al.* (2023) sobre la innovación abierta, se resalta la importancia de los agentes externos y de la cocreación para impulsar la innovación, así como la capacidad de las empresas para aprovechar los flujos internos y externos de conocimiento.

Desde la perspectiva de los clientes o consumidores, la innovación abierta con clientes o usuarios es cada vez más importante para el desarrollo de nuevos productos y servicios (Greer y Lei, 2012). De acuerdo con Goffin y Mitchell (2017), el paso a la innovación abierta probablemente merece ser considerado como un cambio de paradigma genuino, debido a que hasta hace poco se suponía que la innovación era, principalmente, algo que se debía mantener “en casa”, mientras que ahora la expectativa es que se involucre a otras partes. Por su parte, Zhang *et al.* (2023) son del criterio de que, con la intensificación de la competencia y la creciente dependencia de socios externos, la innovación abierta se ha convertido en una estrategia inevitable y predominante para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

Aunque se ha investigado la temática sobre cooperación y cocreación entre actores, pocos estudios analizan el grado de comunicación y la cocreación para realizar proyectos de innovación entre los diversos actores. Por lo tanto, en este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar el grado de comunicación y la participación de los actores en los procesos de innovación de las empresas manufactureras y de servicios. Este objetivo se logra al responder a las siguientes preguntas de investigación:

- i) ¿Cómo gestionan las empresas la cooperación externa para la innovación?
- ii) ¿Cuál es el papel de los actores externos en el proceso de cocreación y en la comunicación en el proceso de innovación?
- iii) ¿Cómo influyen los diversos aspectos de la empresa (tamaño, relación con los actores, exportaciones) en el grado de comunicación y la participación de los actores en la innovación?

Para conseguir el objetivo, se crearon dos subíndices: “cocreación con actores” y “comunicación”. Asimismo, a partir de la sumatoria de estos, se propone el “Índice de cooperación externa para la innovación”. Este trabajo contribuye a entender cómo la comunicación y la cocreación que tienen las empresas con otros actores, durante el proceso de innovación, facilita los procesos de innovación. Asimismo, los resultados de los índices se analizan de acuerdo con ciertas características de las empresas (tamaño, sector, cooperación con la universidad, mercado donde venden sus productos, etc.).

El artículo está organizado de la siguiente forma: en la sección 2, se realiza un resumen de la revisión de la literatura correspondiente a la innovación abierta, la cocreación y el rol de la colaboración; la sección 3 presenta los aspectos metodológicos del trabajo; la sección 4 describe los principales resultados del estudio; finalmente, en la sección 5, se muestran las principales conclusiones del estudio.

## **II. Aspectos teóricos**

### **2.1 Innovación abierta y cocreación**

Desde hace varias décadas, existe un especial interés en la comunidad académica por estudiar cómo las empresas, en sus procesos de innovación, cooperan y cocrean con diferentes actores (otras empresas, universidades, clientes, proveedores). Cavazos (2016) considera que la cocreación se relaciona mejor con modelos de negocios que acentúan el valor de la innovación, la sostenibilidad y el valor social. Mientras que Ramaswamy y Ozcan (2019) proponen una variante del concepto de cocreación, pues plantean que esta es la promulgación de la creación interactiva a través de entornos de sistemas interactivos, lo que implica compromisos de agencia y organizaciones estructurantes. Desde otro punto de vista, para Kim *et al.* (2020), la cocreación es el esfuerzo conjunto de las partes interesadas de una organización por mejorar el proceso de creación de valor, que coadyuva al desarrollo de objetivos y mejora del rendimiento de la empresa.

Este tema ha sido analizado desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se aborda la perspectiva organizacional (Santos *et al.*, 2013), la cual se centra en el marco de diseño de cocreación que incorpora múltiples dimensiones y categorías (Frow *et al.*, 2015). Además, se explora la teoría de la lógica dominante del servicio y la cocreación de valor (Edvardsson y Tronvoll, 2013; Vargo y Lusch, 2016 y 2017). Otros enfoques incluyen el modelo de cocreación ágil sobre

las fases, actividades y principios organizativos de un enfoque de innovación de microservicios (Sjödin *et al.*, 2020), la creación de valor en pequeñas y medianas empresas (Hofmeister *et al.*, 2020) y el análisis del impacto de la cocreación en el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas manufactureras (Kimi *et al.*, 2020).

Además, se estudian las interrelaciones entre la internacionalización, la innovación y la cooperación en red y su influencia combinada en el desempeño de las pymes (Singh *et al.*, 2022). Otros estudios, como los de Zhang *et al.* (2021), exploran la naturaleza de la cooetencia (cocrear con los competidores) entre la plataforma digital y sus participantes y examinan la relación entre las actividades de creación conjunta de valor entre empresas. Asimismo, Herrera *et al.* (2022) estudian el rol de los actores en los procesos de innovación empresarial en Costa Rica. Por último, se aborda la perspectiva de los *stakeholders* en diferentes investigaciones (Urbinati *et al.*, 2020; Pellizzoni *et al.*, 2020; Correia *et al.*, 2020; Engez y Aarikka-Stenroos, 2023).

En conjunto, estos estudios ofrecen una visión completa y diversa sobre el tema de la cocreación, los cuales abordan tanto aspectos organizacionales como la participación y cocreación en los procesos de innovación empresarial.

## **2.2 Clientes y usuarios en la cocreación para la innovación**

Bosch-Sijtsema y Bosch (2015) proponen un marco conceptual sobre la innovación impulsada por los datos del usuario a lo largo del ciclo de innovación en empresas de alta tecnología. Storbacka (2019) intenta delinear aún más el concepto de actor y explorara la esencia del compromiso de este. Desmarchelier *et al.* (2020) encuentran que una participación más profunda de los consumidores en el proceso de oferta de valor aumenta el potencial de creación conjunta de valor. Por su parte, Goyal *et al.* (2020) proponen y prueban un modelo de mecanismos a través de los cuales dos formas de adquisición de conocimiento externo, es decir, la cocreación del cliente y el abastecimiento de socios, fomentan la creación de conocimiento y la innovación.

Asimismo, Fagerstrøm *et al.* (2020) determinan que un buen proceso de cocreación puede incrementar la investigación y la inteligencia de las empresas comerciales y, en consecuencia, fortalecer su competitividad. Yen *et al.* (2020) analizan las asociaciones entre la innovación, el compromiso del cliente y los comportamientos de creación conjunta de valor para el cliente. Además, Branstad

y Solen (2020), al estudiar la literatura orientada al consumidor, identifican y comparan tres lógicas de innovación de mercado subyacentes: 1. la lógica del legitimador titular, 2. la lógica activista del consumidor y 3. la lógica del cocreador de mercado. Estos se expanden por las prácticas de creación conjunta de proveedores y consumidores.

Otro enfoque es el de las partes interesadas y los ecosistemas en la creación de valor. Al respecto, Ramaswamy y Narayanan (2022) plantean que las empresas ofrecen resultados a los clientes a través de múltiples canales de cumplimiento, colaboran con socios en redes comerciales y desarrollan rápidamente ofertas digitalizadas de productos y procesos inteligentes, al mismo tiempo, que se crean experiencias de valor con las personas. Por su parte, Viglia *et al.* (2023) intentan conceptualizar la participación de las partes interesadas como una base fundamental para la cocreación de valor dentro de los ecosistemas de servicios múltiples.

En relación con las barreras a la creación conjunta de valor (VCC), Anshu *et al.* (2022) investigan su influencia en el comportamiento de resistencia de los consumidores, en el contexto de venta minorista B2C en línea. Por su parte, Hollebeek *et al.* (2022) proponen un modelo conceptual y un conjunto de proposiciones asociadas para explorar el efecto de la participación de diferentes partes interesadas en el codiseño de innovaciones industriales y su efecto respectivo en la participación del cliente con la innovación.

Cabe destacar, que el término cocreación se ha asociado, principalmente, a la participación de los clientes en la innovación de la empresa. Sin embargo, para este trabajo, se asume que este término refiere a la participación activa de diversos actores (no solo clientes) internos y externos en los diferentes procesos de innovación. En el caso concreto de los servicios, diversos autores han abordado el proceso de innovación y la relación entre quien genera los servicios y otros actores. Chesbrough (2011) lo analiza desde la perspectiva de la innovación abierta; Aarikka-Stenroos y Jaakkola (2012) proporcionan un marco de análisis para la creación conjunta de valor que se produce a través de un proceso de resolución de problemas diádico; mientras que Hidalgo y D'Alvano (2014) proponen el modelo de innovación en red.

Desde otra esquina, Greer *et al.* (2016), Vargo y Lusch (2016) y Nariswari y Vargo (2023) adoptan la perspectiva de la lógica dominante del servicio. Cui y Wu (2017) exploran la relevancia de la relación entre los proveedores de servicios y clientes. A la vez que Randhawa *et al.* (2018) examinan cómo los intermediarios y aquellos con plataformas de servicios digitales en particular interactúan

con los clientes para ayudarlos a innovar sus servicios dentro de su ecosistema de servicios. Asimismo, Miles (2019) Herrera e Hidalgo (2019) e Hidalgo y Herrera (2020) desarrollan un modelo de gestión de la innovación orientado al análisis de las empresas de servicios consideradas intensivas en conocimiento (KIBS), en el sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Sjödín *et al.* (2020) proponen el modelo ágil de creación conjunta, el cual proporciona información sobre las fases, actividades y principios organizativos de un enfoque de innovación en microservicios. Barile *et al.* (2020) identifican las principales dimensiones habilitadoras y los impulsores estratégicos para fomentar la creación conjunta de valor y la innovación sostenible en los ecosistemas de servicios. Por último, Yang y Leposky (2022) desarrollan un marco empresarial para la creación conjunta de valor en la servitización.

En resumen, estos distintos autores abordan el proceso de innovación en los servicios y la relación entre proveedores de servicios y otros actores desde diferentes perspectivas, las cuales ofrecen enfoques y modelos que contribuyen a comprender y promover la creación conjunta de valor en este ámbito.

### **III. Aspectos metodológicos**

Para efectos de este trabajo, se utilizó el enfoque o tipo de investigación cuantitativa, específicamente relacionado con tres aspectos planteados por Hernández *et al.* (2014): 1) el investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución y sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas; 2) la recolección de los datos se fundamenta en la medición; y 3) debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos. Se introduce como variable de análisis la cocreación con diversos actores para realizar proyectos de innovación, por parte de las empresas (Herrera e Hidalgo, 2019), y el modelo de gestión de innovación en servicios KIBS en TIC (Hidalgo y Herrera, 2020).

De igual manera, se toma en consideración el índice de comunicación de la empresa con entes externos para generar innovación (I\_COM\_ACT), desarrollado por Herrera, Quesada y Tristán (2022). Adicionalmente, se establece el subíndice de cocreación con actores, y de la suma de estos, el índice de cooperación externa para la innovación (I\_COOP\_E\_I).

### 3.1. Definición de la muestra y variables

Este artículo es uno de los resultados de la investigación realizada con la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) en el año 2022. Su propósito principal se orientó en identificar diferentes aspectos relacionados con la cooperación de las empresas con diversos actores y algunos aspectos de la gestión de la innovación a lo interno de las empresas.

El trabajo fue estructurado en cuatro fases. En la primera fase se efectuó el diseño de la encuesta y en la segunda fase se definió la población, que estuvo conformada por las empresas asociadas de la CICR. Luego, para la tercera fase, se elaboró el cuestionario, formado por los siguientes módulos: información general de la empresa, cooperación con actores (especialmente universidad), actividades y organización de la innovación en la empresa. La cuarta fase correspondió al análisis y presentación de los resultados.

El trabajo de campo se realizó mediante una encuesta electrónica, por medio de la plataforma e-encuesta. Para el cálculo del tamaño de esta muestra, se estableció un nivel de confianza del 95 %, un nivel de error del 10 % y un tamaño poblacional de 500 empresas asociadas a la Cámara de Industrias de Costa Rica. Se obtuvo respuesta de 86 empresas, de las cuales un 45.3 % son de manufactura, un 36 % de servicios y un 18.6 % se dedican a ambas actividades. Los datos fueron procesados en el SPSS (versión 19) y algunos gráficos en programa R versión 3.3.1. Se determinó el Alpha de Cronbach's, que obtuvo un valor de 0.834, lo que pone de manifiesto la existencia de una adecuada consistencia interna entre las variables.

### 3.2 Índice de cooperación externa para la innovación

Para el estudio, se diseñaron varios índices simples que toman en cuenta los aspectos y elementos identificados como relevantes en los procesos de colaboración y comunicación que realizan las empresas con diversos actores para el desarrollo de actividades de innovación. En primera instancia, se definieron dos subíndices: cocreación con actores y comunicación (ver cuadro 1). Con la finalidad de analizar la cooperación externa para la innovación de las empresas estudiadas, se definió el índice de cooperación externa para la innovación (I\_COOP\_E\_I), el cual se obtiene de la suma del promedio simple de los subíndices antes mencionados. Su fórmula es la siguiente:

$$I\_COOP\_E\_I = \frac{\sum_{i=1}^2 F_i}{2}, \text{ donde } F_i = \frac{\sum_{j=1}^n V_j}{n}$$

En el cuadro 1, se pueden observar las variables empleadas con su definición de subíndices.

**Cuadro 1.**  
Variables y definición de subíndices

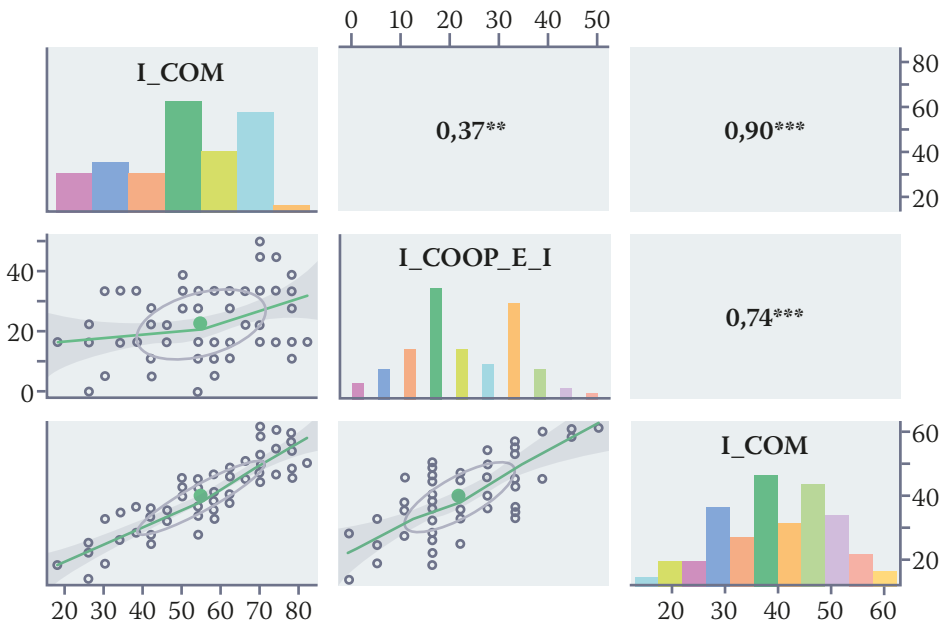
Área y nombre del índice	Variables utilizadas	Descripción
<b>Comunicación a lo externo (I_COM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de la empresa con entes externos para generar innovación (5):</li> <li>Existe una excelente comunicación con clientes.</li> <li>Existe una excelente comunicación entre universidades y centros de investigación.</li> <li>Existe una excelente comunicación con competidores.</li> <li>Existe una excelente comunicación con proveedores.</li> <li>Existe una excelente comunicación con otras empresas.</li> </ul>	<p>Se calculó un índice simple de las 5 variables de la pregunta sobre comunicación a lo externo con otros actores del sistema de innovación.</p> <p>Está calculado de 0 a 100.</p>
<b>Cocreación con actores para proyectos de innovación (I_COCREA_PI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores (clientes, proveedores, universidades) que participan o cocrean dentro de los proyectos de innovación de su empresa:</li> <li>Actores que participan en la ideación de proyectos.</li> <li>Actores que participan en el desarrollo del proyecto.</li> <li>Actores que participan en la implementación del proyecto.</li> </ul>	<p>Se calculó un índice simple de las 3 variables de la pregunta sobre la participación de actores (clientes, proveedores y universidades) en las etapas: ideación, desarrollo e implementación de proyectos de innovación por parte de la empresa.</p> <p>Está calculado de 0 a 100.</p>
<b>Cooperación externa para la innovación (I_COOP_E_I)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación externa para la innovación:</li> <li>Índice de comunicación</li> <li>Índice de cocreación con actores.</li> </ul>	<p>Se calculó un índice simple con la sumatoria de los 2 subíndices incluidos en este cuadro.</p> <p>Está calculado de 0 a 100.</p>

**Nota:** Elaboración propia.

### 3.3 Correlaciones entre Índice General y Subíndices

En la figura 1, se presenta la matriz de correlaciones entre la cooperación externa para la innovación (I\_COOP\_E\_I) con los subíndices que componen el modelo. Los resultados muestran que las correlaciones son significativas con respecto a I\_COOP\_E\_I, en todos los casos. Las relaciones son directas y positivas, lo cual significa que al aumentar el valor de un determinado índice aumenta el otro. Esto permite indicar y justificar el uso de los subíndices para el desarrollo del I\_COOP\_E\_I.

**Figura 1.**  
Matriz de correlaciones del modelo



**Nota:** Los coeficientes de correlación con los niveles de significación (si no hay estrellas, la variable no es estadísticamente significativa, mientras que dos y tres estrellas significan que la correspondiente variable es estadísticamente significativa para los niveles 5% y 1%, respectivamente). Elaboración propia. con base en *Estudio de cooperación universidad empresa e innovación* (2022).

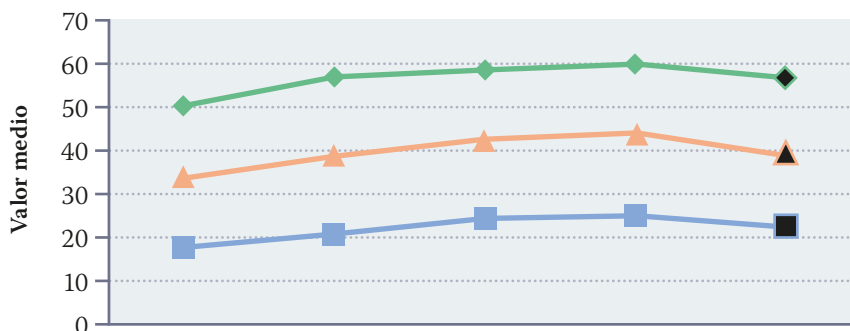


## IV. Resultados

### 4.1 Nivel de cooperación para la innovación y tamaño de la empresa

En esta sección, se analizan los resultados obtenidos en los índices antes mencionados y su comportamiento en función del tamaño de la empresa (este se mide por la cantidad de empleados). Como se aprecia en el gráfico 1, a mayor tamaño de la empresa, los índices crecen. Las empresas con rango de empleados en 31-100 y más de 100 tienen valores por encima del promedio, lo cual indica que tienen un mayor nivel de cooperación para la innovación. Hay una excepción en las empresas en el rango de 11-30, que presenta un valor superior al promedio en el I\_COM, para así explorar la relevancia de la relación entre los proveedores de servicios y clientes.

**Gráfico 1.**  
Valor medio de I\_COM, I\_COOCREA\_PI e I\_COOP\_E\_I,  
según cantidad de empleados



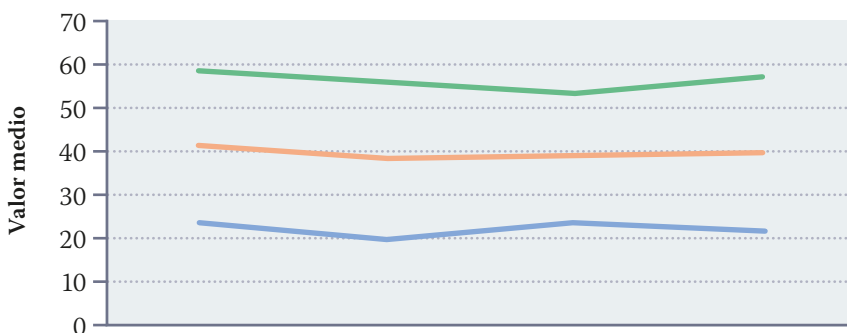
	1 a 10	11 a 30	31 a 100	más de 100	% Medio Total
I_COM	50,4	56,76	58,4	59,45	56,6
I_COOP_E_I	17,71	20,37	24,31	24,81	22,16
I_COOCREA_PI	33,35	38,7	41,98	43,24	39,64

**Nota:** Elaboración propia. con base en *Estudio de cooperación universidad empresa e innovación* (2022).

## 4.2 Nivel de cooperación para la innovación y sector al que pertenece la empresa

Con base en los datos de los índices que se presentan en el gráfico 2 y en relación con el sector al que pertenece la empresa (manufactura, servicios o ambos), se tiene que, en el caso de la industria manufacturera, la mayoría de los índices propuestos muestran valores superiores al valor medio total, por lo que tienen un nivel de colaboración más alto que las empresas de servicios, lo cual se muestra en todos los índices con valores inferiores al promedio. Cuando las empresas realizan ambas actividades, presentan un valor inferior al promedio total en el I\_COM y en el I\_COOP\_E\_I. En términos generales, según el sector al que se dedican las empresas, el I\_COOP\_E\_I va a presentar valores medios diferentes, esto sugiere que el grado de cooperación y comunicación es mayor en las empresas del sector de manufactura.

**Gráfico 2.**  
Valor medio de I\_COM, I\_COOCREA\_PI e I\_COOP\_E\_I,  
según sector al que pertenece



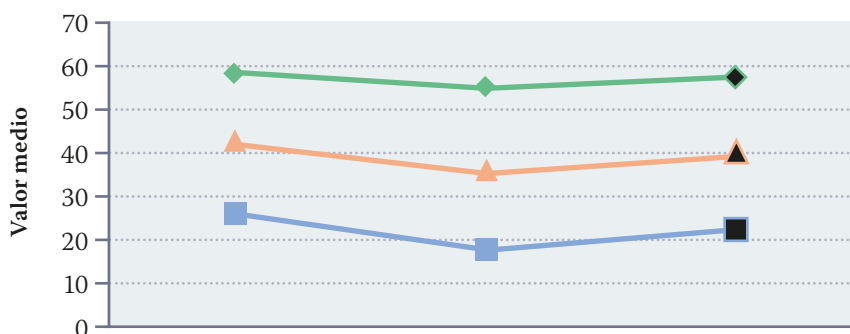
	Manufactura	Servicios	Ambos	% Medio Total
I_COM	58,12	56,32	53,43	59,6
I_COOP_E_I	41,07	38,27	38,62	39,64
I_COOCREA_PI	23,36	19,89	23,67	22,16

**Nota:** Elaboración propia. con base en *Estudio de cooperación universidad empresa e innovación* (2022).

### 4.3 Nivel de cooperación y mercado al que vende sus productos

Cuando se valora si la empresa es exportadora o solo vende sus productos en el mercado nacional (ver gráfico 3), los datos indican que, en términos generales, cuando las empresas exportan, sus valores en los tres índices están por encima del promedio total de cada uno de ellos.

**Gráfico 3.**  
Valor medio de I\_COM, I\_COOP\_E\_I e I\_COCREA\_PI según si exporta o no



	Sí	No	% Medio Total
I_COM	57,95	54,88	56,6
I_COOP_E_I	42,39	36,12	39,64
I_COCREA_PI	25,93	17,4	22,16

**Nota:** Elaboración propia. con base en *Estudio de cooperación universidad empresa e innovación* (2022).

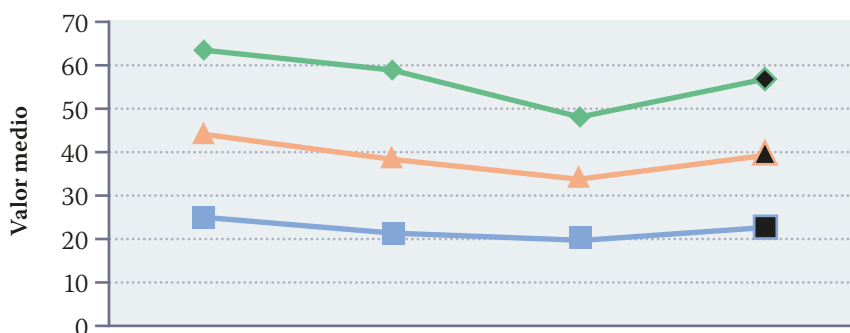
Cuando las empresas no exportan, sus valores en los respectivos índices son inferiores al valor promedio de ellos. En resumen, el que las empresas sean exportadoras sí influye de manera significativa en su comunicación y cocreación con diversos actores del sistema de innovación.

### 4.4 Colaboración con la universidad

Un aspecto que se le consultó a las empresas se refiere a si han tenido alguna colaboración o si han recibido algún servicio por parte de la universidad pública o privada. Según los datos del gráfico 4, las empresas que cooperan o reciben servicios de la universidad pública presentan valores superiores al promedio en

cada uno de los índices y subíndices en análisis. En el caso de las empresas que colaboran con las universidades privadas, el I\_COM presenta un valor superior al promedio, mientras que el subíndice, I\_COCREA\_PI y el I\_COOP\_E\_I presentan un valor promedio inferior al promedio. Cuando las empresas no colaboran con las universidades, los valores de I\_COM, I\_COCREA\_PI e I\_COOP\_E\_I son menores al promedio general de cada uno de ellos. En resumen, aquellas empresas que colaboran con las universidades públicas tienen valores superiores al promedio en los índices estudiados.

**Gráfico 4.**  
Valor medio de I\_COM, I\_COCREA\_PI e I\_COOP\_E\_I, según si coopera o no con la universidad



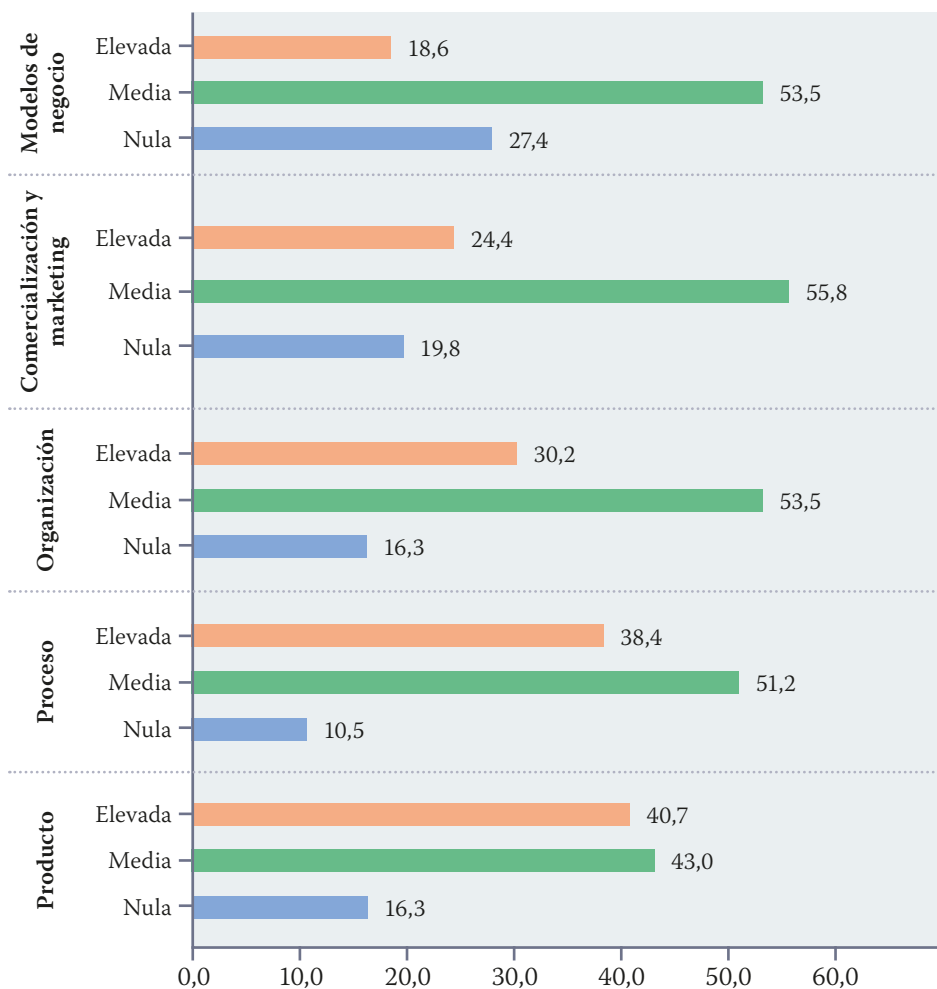
	Pública	Privada	No	% Medio Total
I_COM	63,65	59,11	47,87	56,6
I_COOP_E_I	44	39,12	34,3	39,64
I_COCREA_PI	24,85	21,11	19,74	22,16

**Nota:** Elaboración propia. con base en *Estudio de cooperación universidad empresa e innovación* (2022).

#### 4.5. La pandemia COVID-19 y la cooperación

La pandemia por COVID-19 generó cambios significativos en la dinámica de las empresas y en las actividades de innovación que realizan, según se aprecia en los datos del gráfico 5. No obstante, aunque se siguen realizando actividades de innovación más tradicionales, como las de producto o proceso, las empresas incrementaron actividades en innovaciones en organización, mercadeo y modelos de negocios.

**Gráfico 5.**  
Grado de innovaciones realizadas en los últimos tres años por la empresa, en porcentajes, según tipo de innovación



**Nota:** Elaboración propia. con base en *Estudio de cooperación universidad empresa e innovación* (2022).

Los datos del cuadro 2 permiten visualizar que las empresas con una afectación alta solo mostraron un valor medio por debajo del promedio en el caso del I\_COM. Aquellas que tuvieron una afectación muy alta por la pandemia mostraron un valor medio por debajo del promedio en el subíndice I\_COCREA\_PI y el índice de I\_COOP\_E\_I. En síntesis, a pesar del grado de afectación de la pandemia, esto no tuvo un comportamiento homogéneo en relación con los

valores promedio que se obtuvieron en el I\_COM y el I\_COCREA\_PI, y en el índice I\_COOP\_E\_I; es decir, no todas las empresas se vieron afectadas de la misma manera.

**Cuadro 2.**  
Valor medio de, I\_COM, I\_COCREA\_PI e I\_COOP\_E\_I,  
según afectación por la pandemia

Variable/índice	I_COM	I_COCREA_PI	I_COOP_E_I
	Media	Media	Media
Muy baja	48.3	22.8	35.9
Baja	60.5	28.4	44.8
Mediana	61.2	18.7	40.2
Alta	55.1	25.9	40.4
Muy alta	58.2	16.6	38.4
<b>% medio total</b>	<b>56.6</b>	<b>22.2</b>	<b>39.6</b>

**Nota:** Elaboración propia. con base en *Estudio de cooperación universidad empresa e innovación* (2022).

## V. Conclusiones y recomendaciones

Después de la pandemia por el COVID-19, la sociedad y las empresas se vieron afectadas y esto las llevó realizar diversos cambios para adaptarse a una nueva realidad. Precisamente, una de las estrategias que debieron crear o, en algunos casos, modificar, fue generar diversas propuestas o nuevas maneras de agregar valor a los clientes, por medio de formas innovadoras, para mantener sus niveles de competitividad.

De acuerdo con los datos obtenidos, la cocreación y la comunicación que las empresas tienen con diversos actores son clave para el desarrollo de sus actividades de innovación. Asimismo, al analizar los índices en relación con las características de empresas (número de empleados, sector, si exportan o no, colaboración con la universidad y afectación de la pandemia), se encuentra que estos se comportan de manera no homogénea; es decir, según la característica estudiada, los resultados pueden variar. Sin embargo, cuanto más pequeñas sean las empresas y si estas solo venden en el mercado local, se les hace más difícil innovar y, por eso, tienen menos relación con diversos actores del sistema de innovación.

La innovación es relevante para la competitividad del país y de las empresas. En tal sentido, estas investigaciones contribuyen para que los tomadores de decisiones en diferentes organizaciones cuenten con información para el diseño de acciones de política que promuevan la innovación. A nivel macro, se recomienda que desde el Estado se establezcan programas de apoyo a la innovación, los cuales promuevan la cocreación entre los diversos actores que participan en los procesos de innovación, con un énfasis especial en las pymes. A nivel micro, se recomienda establecer instrumentos de apoyo a las empresas, especialmente, pequeñas y medianas, para que mejoren la comunicación y la cocreación con diversos actores del sistema nacional de innovación; esto les permitirá aprovechar los flujos de conocimiento interno y externo y así agregar valor a la sociedad y a los clientes.

Desde otra perspectiva, los resultados indican que la pandemia por el COVID-19 llevó a las empresas a experimentar con otros tipos de innovación y a no quedarse exclusivamente con los tradicionales de producto y procesos. Por eso, también se debe considerar cómo las innovaciones en servicios, junto con las de comercialización, modelos de negocios y organización, pueden ser claves para el desarrollo de las empresas.

Como futuras líneas de investigación, se recomiendan dos acciones. La primera es profundizar en estudios con pequeñas y medianas empresas, con el objeto de entender con mejor precisión los factores (positivos y negativos) que influyen, para mejorar las innovaciones y las relaciones de las empresas con otros actores del sistema. La segunda consiste en analizar con más detalle cuáles tipos de innovación son los que más aplican las empresas. Esto permitirá tomar decisiones y generar instrumentos adecuados a la realidad presente.

La innovación abierta vino para quedarse y es clave para que las empresas puedan generar innovaciones que las posicionen en los mercados nacionales y globales. Por tanto, el trabajo en red o por medio de consorcios es un mecanismo al que debe dársele más énfasis por parte de los tomadores de decisiones.

## **VI. Referencias bibliográficas**

Aarikka-Stenroos, L. y Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>.

- Anshu, K., Shankar, A., Behl, A., Pereira, V. y Laker, B. (2022). Impact of barriers of value co-creation on consumers' innovation resistance behavior: Investigating the moderation role of the DART model. *Technological Forecasting y Social Change*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122033>.
- Barile, S., Grimaldi, M., Loia, F. y Sirianni, C. (2020). Technology, value co-creation, and innovation in service ecosystems: toward sustainable co-innovation. *Sustainability*, 12(7), 2759. <https://doi.org/10.3390/su12072759>.
- Bosch-Sijtsema, P. y Bosch, J. (2015). User involvement throughout the innovation process in high-tech industries. *J Prod Innov Manag*, 32(5), 793–807. DOI: 10.1111/jpim.12233
- Chesbrough, H. (2011). *Open services innovation. Rethinking your business to grow y compete in a new era*. Wiley.
- Correia, S., Romero, J. y Godinho R. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review y case study. *Journal of Business Research*, 119, 388–409. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.038>.
- Cui, A. y Wu, F. (2018). Customer Involvement in Innovation: A Review of Literature and Future Research Directions. En R. Varadarajan y S. Jayachandran (eds.), *Innovation y Strategy (Review of Marketing Research)*, 15 (pp. 63–98). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1548-643520180000015005>
- Cui, A. y Wu, F. (2017). The impact of customer involvement on new product development: contingent and substitutive effects. *Journal of Product Innovation Management*, 34(1), 60–80. <https://doi.org/10.1111/jpim.12326>
- Desmarchelier, B., Djellal, F. y Gallouj, F. (2020). Users' involvement in value co-creation: the more the better? *European Management Review*, 17(2), 439–448. <https://doi.org/10.1111/emre.12365>
- Engez, A. y Aarikka-Stenroos, L. (2023). Stakeholder contributions to commercialization y market creation of a radical innovation: Bridging the micro- y macro levels. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 31–44. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2022-0136>
- Fagerstrøm, A., Bendheim, L., Sigurdsson, V., Pawar, S. y Foxal, G. (2020). The marketing firm y co-creation: empirical study of marketer y customer's co-creation process. *Managerial y Decision Economics*, 41, 216–225. <https://doi.org/10.1002/mde.307>
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. y Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: a strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26, 463–483. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>



- Goffin, K. y Mitchell, R. (2017). *Innovation management. Effective strategy and implementation* (3<sup>rd</sup> ed.). Palgrave.
- Goyal, S., Ahuja, M. y Kankanhalli, A. (2020). Does the source of external knowledge matter? Examining the role of customer co-creation y partner sourcing in knowledge creation y innovation. *Inform Manage*, 57(6), 103325.
- Greer, C. y Lei, D. (2012). Collaborative innovation with customers: a review of the literature y suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 63–84. DOI: 10.1111/j.1468- 2370.2011.00310.x.
- Greer, C., Lusch, R. y Vargo, S. (2016). A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organizational Dynamics*, 45(1), 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.004>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed). McGraw-Hill.
- Herrera, R., Quesada, A. y Tristán, A. (2022). Cooperación y co-creación; el rol de los actores en los procesos de innovación empresarial. *Plus (+) Economía*, 10(2).
- Herrera, R. y Hildago, A. (2019). Dinámica de la gestión de la innovación de servicios y co-creación en empresas del sector economía digital. *Contaduría y Administración*, 64(1), 71. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.2448>
- Hidalgo, A. y Herrera, R. (2020). Innovation management y co-creation in KIBs: An approach to the ICT services sector. *Technological Forecasting y Social Change*, 16, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120278>.
- Hofmeister, J., Marcon, E., Ghezzi, A. y Frank, A. (2020). Smart products value creation in SMEs innovation ecosystems. *Technological Forecasting y Social Change*, 156, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120024>.
- Hollebeek, L., Keeling, D. y De Ruyter, K. (2022). Customer engagement design in industrial innovation. *Industrial Marketing Management*, 106, 83–89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.010>.
- Holzmann, V. y Rousso, H. (2021). Co-creation of Innovation by Corporates y Start-Ups. En G. Fernandes, I. Dooley, D. O’Sullivan y A. Rolstadas (Eds.), *Managing collaborative r&d projects: leveraging open innovation knowledge- flows for co-creation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-61605-2>
- Kim, D., Trimi, S., Hong, S. y Lim, S. (2020). Effects of co-creation on organizational performance of small y medium manufacturers. *Journal of Business Research*, 109, 574–584, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.055>.

- Miles, I. (2019). Transformations of Services. En M. Toivonen y E. Saari (Eds.), *Human-Centered Digitalization y Services*. Springer.
- Nariswari, A. y Vargo, S. L. (2023). Service-dominant logic. En F. Gallouj, C. Gallouj, M. Monnoyer, L., Rubalcaba y M. Scheuer (Eds.), *Elgar Encyclopedia of Services* (pp. 134–137). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781802202595>
- Ogink, R., Goossen, M., Romme, G. y Akkermans, H. (2023) Mechanisms in open innovation: A review y synthesis of the literature. *Technovation*, 119, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102621>
- Pellizzoni, E., Trabucchi, D., Frattini, F., Buganza, T. y Di Benedetto, A. (2020) Leveraging stakeholders' knowledge in new service development: a dynamic approach. *Journal of Knowledge Management*, 24 (2), 415–438. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0532>
- Ramaswamy, V. y Narayanan, K. (2022). Into the experience-verse: the strategic frontier of cloud business innovation and value co-creation. *Strategy & Leadership*, 50(5), 25–31. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2022-0061>
- Ramaswamy, V. y Ozcan, K. (2019). What is co-creation? An interactional creation framework y its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196 –205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Randhawa, K., Wilden, R. y Gudergan, S. (2018). Open service innovation: the role of intermediary capabilities. *J. Prod Innov Manag*, 35(5), 808–838. <https://doi.org/10.1111/jpim.12460>
- Santos, M., González, C. y López, J. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, y performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86–102. <https://doi.org/10.1108/08858621311295236>
- Singh, R., Chandrashekar, D., Hillemane, B., Sukumar, A. y Jafari-Sadeghi, V. (2022). Network cooperation y economic performance of SMEs: Direct y mediating impacts of innovation y internationalization. *Journal of Business Research*, 148, 116–130, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.032>
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M. y Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478–491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
- Storbacka, K. (2019). Actor engagement, value creation y market innovation. *Industrial Marketing Management*, 80, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.007>
- Urbinati, A., Landoni, P., Cococcioni, F. y De Giudici, L. (2020). Stakeholder management in open innovation projects: a multiple case study analysis. *European*

- Journal of Innovation Management*, 24(5), 1595–1624. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0076>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2016). Institutions y axioms: an extension y update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. [http://DOI 10.1007/s11747-015-0456-3](http://DOI.10.1007/s11747-015-0456-3)
- Vargo, S. y Lusch, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Viglia, G., Pera, R., Dyussebayeva, S., Mifsud, M. y Hollebeek, I. (2023). Engagement and value co-creation within a multi-stakeholder service ecosystem. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113584>
- Waseem, D., Biggemann, S. y Garry, T. (2018). Value co-creation: The role of actor competence. *Industrial Marketing Management*, 70, 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.005>
- Xie, X., Wang, L. y Zhang, T. (2023). Involving online community customers in product innovation: The double-edged sword effect. *Technovation*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102687>
- Yang, M. y Leposky, T. (2022). An entrepreneurial framework for value co-creation in servitization. *Industrial Marketing Management*, 107, 484–497. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.002>
- Yen, Ch., Teng, H. y Tzeng, J. (2020). Innovativeness y customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International J. of Hospitality Management*, 88, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102514>
- Zhang, L., Chen, F., Xia, S., Cao, D., Ye, Z., Shen, C., Maas, G. y Li, Y. (2021). Value co-creation y appropriation of platform-based alliances in cooperative advertising. *Industrial Marketing Management*, 96, 213–225, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.001>
- Zhang, L., Yang, W., Yang, L. y Gao, L. (2022). How does the value co-creation of e-commerce platform y manufacturers affect channel performance? The moderating role of innovation capability y market turbulence. *Electronic Commerce Research and Applications*, 52, 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101120>
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L. y Xing, J. (2023). Open innovation y sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting y Social Change*, 186 (Part A). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>



## Capítulo 2

# Emprendedoras y comercio digital: una respuesta ante la crisis

*Nadia de la Luz Briseño Aguirre, Karen Gisel Velázquez Rojas*

### Resumen

En México, durante la crisis sanitaria, se implementaron medidas para controlar la propagación de la COVID-19, las cuales tuvieron un impacto directo en las organizaciones, muchas de ellas, especialmente en el sector servicios, tuvieron que detener sus actividades, lo que se tradujo en un incremento en las tasas de desempleo y reducciones en las jornadas y salarios de las personas. Por tal motivo, la población tuvo que buscar alternativas para hacer frente a estas condiciones, particularmente las mujeres optaron por emprendimientos informales a través de la compra y venta de productos en redes sociales, lo que les permitió tener flexibilidad para equilibrar el binomio familia-trabajo y, lo que inicialmente surgió como necesidad ante una crisis, se convirtió en fuente principal de los ingresos de las familias en México. Así, el objetivo de esta investigación es identificar las características de las emprendedoras que optaron por el comercio digital como respuesta ante la crisis sanitaria.

Se realizó un trabajo de corte transversal con alcance exploratorio que considera las principales barreras que enfrentan las emprendedoras respecto a sus roles y motivaciones, factores que sirvieron de base para diseñar una guía de entrevista que fue aplicada a siete empresarias voluntarias mexicanas. Además, se realizó un análisis cualitativo, considerando las categorías de cada variable. Entre los principales hallazgos se identificó que, en su mayoría, las emprendedoras son jóvenes, los emprendimientos son informales; sin embargo, la mayoría de ellas señalan su deseo de formalizar sus empresas

a corto plazo; la necesidad fue el principal motivador para iniciar sus emprendimientos, así como la flexibilidad de la modalidad digital, lo que les permite continuar con ellos y compaginar los múltiples roles que desempeñan como el de empresarias, madres, esposas, cuidadoras de adultos mayores e infantes y estudiantes. Las implicaciones de este estudio denotan la necesidad de generar estrategias para impulsar el emprendimiento formal de las mujeres en México.

**Palabras clave:** Mujeres empresarias, detección de oportunidades, crisis.

## Introducción

El emprendimiento es un importante motor de crecimiento económico y de creación de empleo al permitir que la economía sea más competitiva e innovadora (Universidad Internacional de Valencia [UIV], 2018), por lo que, con la finalidad de enfrentar barreras culturales, educativas, económicas y sociales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014), las mujeres optan por el emprendimiento como alternativa para alcanzar el empoderamiento económico y contrarrestar la brecha de género.

Adicional a ello, el emprendimiento femenino suele generar importantes ventajas para su entorno, pues las emprendedoras destinan la mayor parte de sus ingresos a la educación, alimentación y salud familiar, invierten el 90% en sus familias y comunidades, mientras los hombres solo destinan entre el 30% y el 40% para los mismos rubros (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, [OCDE], 2008). Congruente con esta característica, no es de extrañar que, dadas las condiciones durante la crisis sanitaria, las mujeres optarán por emprender para hacer frente a las condiciones adversas que consecuencia de la pandemia y, de acuerdo con INEGI (2022a), durante 2021, en México, se incrementó el número de Mipymes dirigidas por mujeres, pues para el 35.5% se reportó tener como propietaria a una mujer.

Particularmente, durante la pandemia ocasionada por la COVID-19, el emprendimiento fue la vía principal para las mujeres como una forma de complementar los ingresos familiares (Saavedra *et al.*, 2022) y permitirles subsistir frente a la crisis sanitaria. Las mujeres emprendedoras tomaron el problema en sus manos y detectaron una oportunidad en el comercio digital, especialmente por las

ventajas que este representa; sin embargo, gran parte de esos emprendimientos también tenían como característica encontrarse en la informalidad, ya que carecen de registros públicos y de un proceso de tributación en forma, por lo que esta investigación tiene el siguiente objetivo.

## **Objetivo**

Identificar las características de las emprendedoras que optaron por el comercio digital como respuesta ante la crisis sanitaria.

Para cumplir con el objetivo planteado, la investigación se divide en dos secciones principales, primero se identifican las principales características de las mujeres emprendedoras, los retos que enfrentan a través de la cultura y los roles que desempeñan, la formación con la que cuentan, la percepción que tienen de sí mismas y las oportunidades respecto al acceso a financiamiento. Posteriormente, se sitúa a las emprendedoras en el contexto que se vivió durante la peor etapa de la pandemia y de distanciamiento social, para tener un mejor panorama de su respuesta ante una crisis y, de esta forma, poder caracterizar a las emprendedoras que utilizan el comercio digital para hacer llegar sus productos o servicios.

## **I. Mujeres emprendedoras**

Uno de los principales objetivos planteados por Naciones Unidas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, pues se reconoce que las mujeres no solo representan la mitad de la población mundial, sino también la mitad del potencial social y económico; sin embargo, la desigualdad de género prevalece. Las mujeres siguen ganando en todo el mundo un 24% menos que los hombres en el mercado de trabajo, por lo que, seis de cada diez de las personas más pobres del mundo son mujeres y tienen dos veces más probabilidades de laborar en sectores vulnerables y de baja productividad (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2016).

En México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021b), el 36.6% de los emprendedores son mujeres, es decir, cada vez son más las mujeres que deciden entrar al mundo empresarial, ya que se estima que 3 de cada 10 empresas pertenecen a mujeres; además el 86.1%

del personal en empresas con una mujer como propietaria conserva su empleo todo el año (INEGI, 2021b).

Se ha demostrado que, a diferencia de los emprendedores, las emprendedoras destinan la mayor parte de sus ingresos a la educación, alimentación y salud familiar, invirtiendo el 90% en sus familias y comunidades, mientras los hombres solo destinan entre el 30% y el 40% para los mismos rubros (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, [OCDE], 2008), pudiendo ser este un factor importante del porqué las empresas dirigidas por mujeres suelen ser más pequeñas y se encuentran en sectores menos rentables (Saavedra y Camarena, 2016; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014). Esta población prioriza a sus comunidades y familias antes que al crecimiento de sus emprendimientos.

Además de identificar las características de las mujeres emprendedoras, es decir, cómo influye la cultura y los roles que desempeñan las emprendedoras, su formación, la administración del tiempo, el acceso a financiamientos y la percepción que tienen de sí mismas, es importante identificar el contexto específico que enfrentaron dichas emprendedoras durante la pandemia, esto para poder desarrollar estrategias que permitan combatir las brechas de género y se promueva la igualdad y el empoderamiento económico de las mujeres, pues el aumento de la participación femenina en el sector empresarial es uno de los medios más eficaces para aumentar la igualdad de género y promover un crecimiento económico inclusivo (Santamaría y Tapia, 2017).

### **a) Cultura y responsabilidades como mujer**

Históricamente, como parte de la cultura han surgido una serie de discriminaciones que reflejan prejuicios acerca de las funciones que deben desempeñar las personas debido a su género, lo que ha generado una marcada división del trabajo y ha segregado a las mujeres al ámbito privado o doméstico y a los hombres al espacio público y político (González, 2008). En este mismo sentido, existen ámbitos de desarrollo como el empresarial en los que se pone en duda o minimiza la capacidad de las mujeres, pues estas están principalmente asociadas a actividades de cuidado, crianza y trabajo no remunerado (Zabludovsky y Avelar, 2001; Saavedra y Camarena, 2016; INMUJERES, 2003). Así, cuando las mujeres deciden emprender, no solo se encuentran frente a una carga de responsabilidades profesionales y empresariales, sino que, culturalmente, deben ser capaces de cumplir con sus “responsabilidades como mujer”. Estas responsabilidades



incluyen desempeñar actividades no remuneradas y sin reconocimiento social, particularmente la crianza y la educación de los hijos, la limpieza del hogar, la elaboración de alimentos, así como el cuidado de personas enfermas o personas con discapacidad y de adultos mayores (INMUJERES, 2003b).

En México, las mujeres dedican aproximadamente el triple de horas a la semana (73.3%) al trabajo no remunerado en comparación con los hombres (26.7%); sin embargo, al traducir estas horas a valor económico del trabajo no remunerado de los hogares (VTNRH), las cifras difieren aún más, pues estas actividades no remuneradas representan un nivel equivalente a 6.4 billones de pesos, es decir, el 29.4% respecto al PIB nacional del cual las mujeres están aportando el 21.0% y los hombres el 8.4% (INEGI, 2021a). Además, la carga de trabajo no remunerado varía de acuerdo con algunas consideraciones (INEGI, 2019) como la situación conyugal, los ingresos y el nivel de escolaridad (cuadro 1).

### Cuadro 1.

Valor neto del trabajo no remunerado doméstico y de cuidados de los hogares per cápita según sexo y condiciones seleccionados, 2018

Condición		Hombres	Mujeres
Nivel de escolaridad	Sin instrucción o primaria incompleta	17,713	56,546
	Algún año de educación media o superior	25,562	59,144
Nivel de ingresos	Menores ingresos	19,872	63,307
	Mayores ingresos	24,076	56,450
Situación conyugal	Soltera	19,586	33,348
	Casada o unida	23,788	76,163

Nota: Tomado de INEGI (2019).

Así, las mujeres cumplen diferentes roles, no solo en el ámbito profesional como trabajadoras y empresarias, sino como madres, esposas y amas de casa. Por lo que las empresarias pasan la mayor parte de su tiempo intentando equilibrar su vida profesional y personal.

## b) Educación

Las mujeres en México tienen mayores tasas de graduación en educación a nivel universitario con un 55.4% a nivel licenciatura y técnico superior universitario, contra un 44.6% de los hombres, y 58% de graduadas de especialidad y maestría

en comparación con un 42% por parte de los hombres; mientras que, a nivel de doctorado, la diferencia es aún más estrecha con un 52.1% de las mujeres graduadas contra un 47.9% de los hombres (OCDE, 2013), lo que sugiere que las mujeres buscan estar mejor preparadas y que podrían asumir puestos de trabajo más altos y mejor remunerados (cuadro 2). No obstante, existe una marcada segregación horizontal, es decir, las mujeres se concentran principalmente en áreas de desarrollo asociadas a su “naturaleza” de procreación y cuidados (cuadro 3).

**Cuadro 2.**  
Egresados por nivel educativo ciclo escolar 2021-2022

Nivel educativo	Hombres		Mujeres		Total	
	Egresados	%	Egresadas	%	Egresados	%
Licenciatura	298,159	44.6%	370, 538	55.4%	668,697	100.0%
Especialidad	10,708	42.0%	14, 778	58.0%	25,486	100.0%
Maestría	46,920	42.1%	64,569	57.9%	111,489	100.0%
Doctorado	6,980	47.9%	7, 607	52.1%	14,587	100.0%
	<b>362,767</b>	<b>44.2%</b>	<b>457,492</b>	<b>55.8%</b>	<b>820, 259</b>	<b>100.0%</b>

**Nota:** Elaboración propia. basada en datos de Anuarios Estadísticos de Educación Superior (ANUIES, 2022).

En México, la segregación horizontal es notoria al encontrarse, en mayor porcentaje, estudiando carreras estereotípicamente femeninas (educación 75.4% y salud 69.9%) y alejadas de carreras denominadas “masculinas” como las ingenierías, donde solo representan un tercio de la matrícula (INEGI, 2016).

**Cuadro 3.**  
Matrícula de estudiantes por área de estudio (2021)

Área de estudio	Hombres		Mujeres		Total	
	Egresados	%	Egresadas	%	Egresados	%
Ingeniería, Manufactura y Construcción	614,465	68,1%	287,794	31,9%	902,259	100,0%
Ciencias Naturales, Exactas y de la Computación	259,104	66,9%	127,961	33,1%	387,065	100,0%

*Continúa...*

... Continuación.

Área de estudio	Hombres		Mujeres		Total	
	Egresados	%	Egresadas	%	Egresados	%
Agronomía y Veterinaria	59,007	54,4%	49,387	45,6%	108,394	100,0%
Servicios	58,135	48,9%	60,844	51,1%	118,979	100,0%
Artes y humanidades	84,256	41,4%	119,494	58,6%	203,750	100,0%
Ciencias Sociales Administración y Derecho	739,435	40,8%	1,074,216	59,2%	1,813,651	100,0%
Salud	175,401	30,1%	407,487	69,9%	582,885	100,0%
Educación	61,634	24,6%	189,307	75,4%	250,941	100,0%

**Nota:** Elaboración propia., basada en datos del Anuario Estadístico de Educación Superior (ANUIES, 2022).

El contexto muestra además que, para la mayoría de las mujeres, los logros sustanciales en educación no se traducen en la obtención de mejores resultados en el mercado laboral, enfrentando una importante segregación vertical. Ejemplo de ello se puede observar en el área educativa donde, aunque es un área feminizada, existen más mujeres docentes que hombres, las cuales se concentran en las bases de las pirámides organizacionales (UNESCO, 2021).

### c) Percepción que tienen de sí mismas

La percepción que tienen las emprendedoras sobre sí mismas suele estar distorsionada, pues, a pesar de tener estudios de posgrado y experiencia, manifiestan necesitar más asesoramiento contable y financiero que los hombres; con menos frecuencia se perciben como “empresarias” y tienen un menor grado de confianza en lograr poner en marcha su empresa (Camarena *et al.*, 2015).

Esta percepción suele ser desfavorable especialmente cuando las emprendedoras se comparan con sus homólogos hombres (Langowitz & Minnitti, 2007); ellas consideran tener una menor capacidad para crear y dirigir una empresa, especialmente en temas como desafíos en el trabajo, contribución, liderazgo, competencia y aprendizaje (Madrigal *et al.*, 2013). Resulta congruente con los resultados del GEM (2015), el cual señala que las mujeres se sienten menos capaces de emprender (41%) en comparación con los hombres (48%), lo que puede

estar impidiendo el desarrollo de las emprendedoras y limitando sus decisiones por el miedo constante a fallar o a no ser tan exitosas.

#### **d) Acceso a financiamiento**

Las empresas dirigidas por mujeres se enfrentan a grandes barreras al buscar financiamientos debido a los estereotipos de género, los cuales suelen mostrarlas como poco exitosas, con falta de experiencia laboral, de activos personales y de redes de negocios que las respalden (Camarena y Saavedra, 2016).

La gran cantidad de requisitos y trámites que las instituciones solicitan es una de las principales razones por las que las emprendedoras no buscan financiamiento y prefieren usar recursos propios o familiares; adicionalmente, las altas tasas de interés impuestas por las instituciones financieras, las garantías solicitadas y la falta de educación financiera y conocimientos empresariales frenan a las mujeres en relación con el financiamiento de sus organizaciones (López, 2016).

## **II. Comercio digital durante la crisis sanitaria**

Durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, las condiciones económicas y sociales, de por sí desfavorables, se recrudecieron para muchas personas, particularmente para los sectores más vulnerables como las personas en estado de pobreza, los adultos mayores y las mujeres. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2020), las cifras de desempleo ascendieron a 1.3 millones de mujeres, quienes perdieron su empleo durante la crisis sanitaria, lo que significa que el 90% de las personas desempleadas eran mujeres, al ser esta una de las razones principales para buscar alternativas para hacer frente a estas condiciones. Aunado al incremento en las tasas de desempleo, las restricciones impuestas para evitar la propagación de la enfermedad y las ventajas que significaba poder realizar transacciones a través de redes sociales para mantener el contacto con otras personas al mínimo, el sector informal brindó una evidente área de oportunidad, estimando que cerca de 238 000 mujeres incursionaran en este sector.

Las mujeres emprendedoras que se encuentran en el sector informal y concretan sus ventas a través del comercio digital suelen ser jóvenes en un rango de edad de entre 25 y 44 años, casadas, generalmente con hijos, cuentan con educación

a nivel básico (secundaria) y ganan en promedio 3707 pesos al mes, además, debido a la naturaleza de su actividad no realizan tributaciones fiscales (Masse, 2021). Inicialmente, el término que se acuñó para referirse a estas emprendedoras respondía a una evidente connotación clasista y misógina, nombrándolas “neni” con la intención de demeritar su actividad. Sin embargo, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) dio un giro a esta etiqueta señalando que “neni” en realidad significa Nuevas Emprendedoras de Negocios por Internet, para de esta forma, dar la importancia que merece su labor, ya que, a través su creatividad, innovación y trabajo lograron identificar una importante área de oportunidad y generar cerca de 9.5 millones de pesos de ventas diariamente (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2021), esto se volvió parte fundamental de los ingresos familiares de cerca de 13 millones de hogares en México (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros [CONDUSEF], 2021).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) señala que, la mayoría de las personas que deciden optar por la economía informal no lo hacen deliberadamente, sino más bien como resultado de la falta de oportunidades en la economía formal y por carecer de otros medios de sustento. Y pese a que, a corto plazo, el comercio informal puede generar ventajas significativas al estar “escondido” de los gravámenes, pues no se cumplen con las obligaciones fiscales ni los procesos debidos de formalización, también genera condiciones de vulnerabilidad puesto que no se cuenta con protección laboral, prestaciones y seguridad social (Marañón *et al.*, 2022). Así, las principales desventajas de trabajar en la economía informal suelen presentarse a largo plazo, por ejemplo, en el mundo existen menos mujeres que hombres recibiendo pensiones, por lo que el número de mujeres mayores en situación de pobreza también se incrementa (ONU Mujeres, 2015). Los niveles de desigualdad de las mujeres aumentan, así como las condiciones de vulnerabilidad, convirtiéndose en una necesidad apremiante dar solución y buscar alternativas para integrar a las emprendedoras a la formalidad.

## Metodología

El presente trabajo es de corte cualitativo, exploratorio, transversal y no experimental. Se utilizaron entrevistas a profundidad, para lo cual se diseñó una guía de entrevista para la recolección de información (anexo 1). Se tomaron como unidad de análisis las experiencias de siete mujeres emprendedoras que usan

el comercio digital como principal medio para hacer llegar sus productos o servicios y que iniciaron operaciones antes o durante la pandemia. La muestra fue elegida de forma intencional y se obtuvo la participación de siete emprendedoras mexicanas, siguiendo el criterio de saturación de la información. Las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma Zoom y se solicitó la autorización de las emprendedoras para grabar las entrevistas, con la finalidad de no perder información relevante durante el análisis de sus respuestas.

#### Cuadro 4.

Variables que intervienen en el proceso de emprendimiento de las mujeres

Factores	Autores	Barreras
Cultura	González (2008), Zabludovsky y Avelar (2001), Velázquez (2017), INMUJERES (2003a), Madrigal <i>et al.</i> (2013), INEGI (2021a), INEGI (2019)	Encasillar a las mujeres al ámbito privado o doméstico (González, 2008), estereotipos que minimizan la capacidad de las mujeres para ocupar puestos enfocados a la toma de decisiones (Zabludovsky y Avelar, 2001) y por lo que dedican una mayor cantidad de tiempo a actividades domésticas y cuidados (INEGI, 2021a).
Educación	Santamaría y Tapia (2017), OCDE (2013), ANUIES (2022), INEGI (2016), UNESCO (2021)	La inversión en educación y capacitación profesional de las mujeres no las acerca a los puestos de toma de decisiones, estas se concentran en las bases de las pirámides organizacionales (UNESCO, 2021)
Percepción de sí misma	Camarena <i>et al.</i> (2015), Madrigal <i>et al.</i> (2013), Langowitz & Minnitti (2007)	Las mujeres se perciben a sí mismas como menos válidas creen que tienen menos capacidades que los hombres para dirigir e iniciar una empresa (Langowitz & Minnitti, 2007).
Acceso al financiamiento	López (2016), GEM (2014), Camarena y Saavedra (2016), Santamaría y Tapia (2017)	La gran cantidad de requisitos y trámites, las altas tasas de interés impuestas, las garantías solicitadas y la falta de educación financiera y conocimientos empresariales frenan a las mujeres en relación con el financiamiento de sus organizaciones (López, 2016).

**Nota:** Elaboración propia.

## Análisis de la información

La información recolectada procedente de las entrevistas a profundidad con tres filtros específicos: uno en el que se identificaron las características socio-demográficas de las emprendedoras; el segundo concentrado en los roles que desempeña y el tercero, en su papel como emprendedora.

La caracterización de las emprendedoras podrá servir para identificar las estrategias más adecuadas para alcanzar el empoderamiento económico de la mujer y, por consecuencia, la igualdad de género en empresarias mexicanas.

## Resultados

Las mujeres que usan el comercio digital para sus emprendimientos y que aceptaron participar en la presente investigación, cuentan con las siguientes características.

**Cuadro 5.**  
Caracterización de las mujeres emprendedoras

Nombre	Edad	Localidad	Estado civil	No. hijos	Giro de su empresa
Valeria Quintero	27	CDMX	Unión libre	Embarazada	Uno de elaboración de productos para mascotas (placas) y otro de repostería
Liliana Galván	30	Puebla	Casada	1 (3 años)	Elaboración y venta de joyería personalizada (alambrismo).
María José Hernández	33	Veracruz	Casada	3 (5,7 y 11 años)	Venta de productos de belleza
Jareth Flores	21	CDMX	Unión libre	-	Venta de ropa (bazar)
Sugey Gutiérrez	29	Colima	Unión libre	1 (5 años)	Venta de ropa infantil y novedades
Jazmín Veloz	23	CDMX	Soltera	1 (2 años)	Elaboración y venta de joyería (porcelana fría)
Kenia Sánchez	37	Estado de México	Casada	2 (8 y 19 años)	Venta de productos de cuidado personal y belleza

**Nota.** Elaboración propia.

Respecto al perfil sociodemográfico de las emprendedoras, la mayoría de ellas son jóvenes entre los 21 y 37 años, casi la mitad de ellas reside en la CDMX, mientras que el resto proviene de diferentes estados de la república. En general, sus emprendimientos se encuentran en el sector comercial mediante la venta de productos. Referente a su ocupación, la mayoría de ellas señalaron ser amas de casa y emprendedoras; sin embargo, dos de ellas, además de su emprendimiento, se desempeñan como trabajadoras, una ejerciendo su profesión en contaduría pública y la otra trabajando en una conocida pastelería de la CDMX.

La mayoría de las emprendedoras son casadas o tienen pareja y son madres de al menos un hijo, solo una de ellas indicó que es soltera y otra señaló que no tiene hijos. Un aspecto por rescatar de las entrevistas es que una de las emprendedoras, además de cubrir las necesidades de su hija, tiene a sus padres como dependientes económicos.

## **Cultura y responsabilidades como mujer**

Entre los principales hallazgos se encontró que la mayoría de las emprendedoras tiene hijos (70%), una de ellas no tiene hijos y otra señaló que está en la espera de su primer bebé. Particularmente, las mujeres que tienen hijos a su cargo señalaron que, de todas las actividades que realizan, su prioridad está centrada en el cuidado de sus hijos. Una de las emprendedoras señaló “Para mí, primero mis hijos, mi desempeño como mamá y ama de casa 24/7 es lo primordial”. Otra indicó: “lo más importante es 100% el tiempo de calidad para mi hija, educarla respetuosamente, seguido por el tema familiar y, a la par, el tema económico”. Adicional a esto, una de las emprendedoras señaló que, además de su hija, sus padres también son sus dependientes económicos. Lo anterior resulta congruente con lo señalado por la literatura, pues los roles principales asignados a las mujeres están relacionados con la maternidad, el cuidado de los hijos y los adultos mayores (INMUJERES, 2003b).

Aunque la mayoría de las emprendedoras mencionó no haber sufrido ningún tipo de discriminación por ser mujer, algunas de ellas señalaron que sus familias demeritan su labor y que no ven su actividad como un trabajo “Hasta el día de hoy, familiares directos, amigos y ex compañeros de la universidad me dicen que soy una vendedora de productos de catálogo. Me han cuestionado que, si no me avergüenza tener una licenciatura y no ejercer, en su lugar dedicarme a vender labiales...” lo que responde a lo señalado por Zabłudovsky y Avelar (2001), pues este tipo de prejuicios podría estar relacionado con la constante



minimización de la capacidad de las mujeres para ocupar puestos enfocados a la toma de decisiones.

## Educación

Respecto a la educación, las emprendedoras que utilizan el comercio digital para hacer llegar sus productos y servicios no muestran un comportamiento homogéneo, e incluso es posible decir que se encuentran en polos opuestos, pues una de ellas cuenta con maestría y tres de ellas (42%) cuentan con estudios de licenciatura, aunque solo una se encuentra titulada. Por otra parte, dos de las emprendedoras tienen formación a nivel medio superior y una de ellas posee secundaria concluida. De acuerdo con la literatura, el nivel de estudios podría estar relacionado con la formalización y especialización de los emprendimientos (Camarena y Saavedra, 2016; Ellis *et al.*, 2010), pues a menor formación resulta más probable que los emprendimientos se encuentren en sectores de producción tradicionales, de baja productividad y aportación económica, cuenten con limitado acceso a financiamiento y enfrenen problemas para acceder a capacitación y tecnologías.

**Cuadro 6.**

Formación educativa de las emprendedoras

Nombre	Escolaridad
Valeria Quintero	Bachillerato
Liliana Galván	Maestría en Comercio Electrónico
María José Hernández	Licenciatura en Mercados y Negocios Internacionales (proceso de titulación)
Jareth Flores	Bachillerato
Sugey Gutiérrez	Licenciatura en Contaduría Pública
Jazmín Veloz	Secundaria
Kenia Sánchez	Licenciatura en Contaduría (trunca)

**Nota:** Elaboración propia.

Todas las emprendedoras tuvieron experiencias laborales previas a sus emprendimientos, particularmente, la mayoría de ellas cuenta con experiencia en la atención de clientes y venta de productos, en algunos casos fue esa experiencia que adquirieron lo que les brindó la seguridad para iniciar sus emprendimientos, esto es congruente con lo señalado por Bandura (1997), quien indica que la

experiencia y conocimientos brindan a las personas la seguridad para realizar una actividad; al considerarse autoeficaces tienden a ser optimistas acerca de sus capacidades, son independientes para tomar decisiones sobre sus vidas y tienen metas personales.

Al cuestionarlas sobre si consideran importante la capacitación, la mayoría respondió que sí, especialmente cuando se trata de modalidades virtuales, pues les permiten la flexibilidad para administrar su tiempo y atender todas sus responsabilidades: “Es como puedo hacer mucho, sin salir de casa y a mi tiempo”. Señalaron que los principales aspectos en los que les gustaría capacitarse son en el desarrollo de habilidades blandas y marketing para crear publicidad, así como el uso profesional de redes sociales para mejorar la calidad de sus contenidos. Por otro lado, dos de ellas señalaron que la capacitación es importante, pero no necesaria y que, a través de la práctica, se puede mejorar, lo que sugiere que posiblemente sus experiencias con los procesos de capacitación han sido insatisfactorias o poco útiles para su actividad empresarial.

## Percepción que tienen de sí mismas

Las emprendedoras se describieron usando adjetivos positivos.

**Cuadro 7.**  
Descripción de las emprendedoras sobre sí mismas

Nombre	Escolaridad
Valeria Quintero	“Yo me describiría como alguien disciplinada, trabajadora, honesta y amable”.
Liliana Galván	Me gusta pensar o yo podría decir que soy responsable, me gusta ser muy coherente con lo que publico, con lo que vendo, hago y digo. También me gusta mucho apoyar a los emprendimientos y quizá sería esa parte de ser responsable y también ser pues proactiva en mis redes en la red de emprendedoras en Puebla. Soy una empresaria pues bastante accesible a los comentarios a conversar con mis clientas, con mis proveedores, siempre estoy abierta a conversar con ellos”.
María José Hernández	Me considero emprendedora, aunque muchos no, y espero poder continuar con ello muchos años más. Mis hijos han cambiado y mejorado su percepción de mí y de ellos mismos al observar que la perseverancia, preparación, compromiso y entrega son las mejores herramientas en cualquier carrera y/o trabajo.

*Continúa...*

... Continuación.

Nombre	Escolaridad
Jareth Flores	Gudetama Bzr es alguien que se esfuerza siempre en brindar un servicio de calidad, mostrando amabilidad y respeto en todo momento sea quien sea, hay mucha variedad con los productos que maneja, su lema es que siempre habrá algo para todos los gustos.
Sugey Gutiérrez	“Me describo como una persona trabajadora, dedicada, y responsable.”
Jazmín Veloz	“...paciente, porque para estas alturas todos nos desesperamos con las ventas.”
Kenia Sánchez	Soy dedicada, apasionada, me encanta lo que hago, soy resiliente o he aprendido a ser resiliente, soy muy innovadora, me considero pionera, no me da miedo intentarlo, trato de ser generosa y más dar de lo que yo pido a los demás, me gusta ser estratégica, planear todo, calcular todo... Y cuando me preguntan qué hago siempre respondo: Soy Networker”

**Nota:** Elaboración propia.

Todas las emprendedoras usaron adjetivos que resaltan las capacidades que perciben sobre sí mismas y, aunque los adjetivos que utilizan son positivos (responsable, trabajadora, amable, comprometida, paciente, etc.), solo una de ellas se describió como emprendedora, coincidiendo con lo señalado por la literatura (Camarena y Saavedra, 2016) respecto al poco reconocimiento que ellas muestran por su labor y para autonombrarse empresaria o emprendedora.

## Acceso al financiamiento

Respecto al financiamiento, todas las emprendedoras indicaron que recurrieron a ingresos propios para iniciar sus emprendimientos, solo una emprendedora señaló que su tía fue quien le hizo un préstamo para la inversión inicial de su emprendimiento, pero que en dos meses recuperó ese dinero y saldó su deuda para después reinvertir con recursos propios. Una más de las emprendedoras señaló que le encantaría acceder a financiamientos, pero desconoce los requisitos y el proceso que debe seguir para conseguir apoyos gubernamentales. Esto es coincidente con la literatura, la cual señala que las emprendedoras suelen trabajar o emprender a través de la inversión de recursos personales o que provienen de familiares (Santamaría y Tapia, 2017; Camarena y Saavedra, 2016).

## Comercio digital

Las emprendedoras iniciaron sus proyectos para complementar sus ingresos y poder atender las responsabilidades en sus roles de madres y parejas, además señalan que fue particularmente la pandemia lo que las motivó a iniciar o crecer sus negocios; aunque también fueron estas condiciones las que dificultaron algunas actividades como la compra de insumos para sus productos. A pesar de que la mayoría de las emprendedoras se encuentra en el sector informal (solo dos de ellas se encuentran dadas de alta y realizan el pago de impuestos correspondientes), todas coinciden en que les gustaría a mediano o largo plazo cambiar esta situación y piensan en formalizar sus emprendimientos.

### Cuadro 8.

Emprendedoras y el uso de redes sociales para sus emprendimientos

Nombre	Giro de su empresa	Nombre de la empresa	Redes sociales
Valeria Quintero	Uno de elaboración de productos para mascotas (placas) y otro de repostería	Plaqui NO te pierdas	Instagram: @plaqui. notepierdas Facebook: Plaqui no te pierdas
Liliana Galván	Elaboración y venta de joyería personalizada (alambrismo)	Lili Creative Boutique	Instagram: @lili. creativeboutique Facebook: Lili Creative Boutique Tik tok: @lili.creativeboutique
María José Hernández	Venta de productos de belleza	Consultora de Belleza Independiente Mary Kay	Contacta principalmente a posibles clientes por Facebook y WhatsApp y a través de recomendaciones
Jareth Flores	Venta de ropa (bazar)	Gudetama Bzr	Facebook: Gudetama Bzr
Sugey Gutiérrez	Venta de ropa infantil y novedades	Market Pandey	Facebook: Market Pandey
Jazmín Veloz	Elaboración y venta de joyería (porcelana fría)	Lobo Bzr	Facebook: Lobo Bzr
Kenia Sánchez	Venta de productos de cuidado personal y belleza	Venta de productos y networker de Natura	Facebook: Kenya Natura Tik tok: @kenys182 Contacta principalmente a posibles clientes por marketplace y a través de recomendaciones

**Nota:** Elaboración propia.

Los emprendimientos están centrados en el comercio minorista, particularmente en la venta de productos hechos a mano y personalizados, la venta por catálogo y la venta de ropa. Y las emprendedoras están constantemente activas en redes sociales, al ser estos los principales medios de difusión para hacer visibles sus productos.

Respecto a las ventas que realizan a partir del uso de las redes sociales, la mayoría tiene preferencia por el uso de Facebook, pero todas coinciden en que las redes sociales son un medio muy importante para su emprendimiento pues, además de ser económico, les brinda la flexibilidad necesaria para equilibrar sus actividades laborales con las familiares, tener un mayor alcance y concretar ventas de forma más efectiva. Además de realizar entregas personales en puntos céntricos, la mitad de ellas realiza envíos nacionales para hacer llegar sus productos a sus clientes.

La única red social que manejamos es Facebook, se me hace un poco más fácil, ya que puedo ponerles descripción a todos los productos, anexas detalles y ponerle el precio correspondiente. Tener un local sería bueno, pero personalmente siento que por mis tiempos de ir al trabajo no podría disfrutarlo muy bien, ya que ahí se debe de tener un horario más establecido, la atención en todo momento, ser aún más constante, entonces me quedo en las redes sociales. Afortunadamente ya hay bastantes tecnologías al alcance para mejorar la experiencia en cuestión de comunicación y siento que podría llegar a más personas de ese modo que teniendo un lugar fijo.

La aportación de las emprendedoras a los ingresos familiares oscila entre el 10% y el 80%. La mitad de ellas indicó que su aportación no es la principal y es menor al 50% de los ingresos familiares, mientras que la otra mitad de las emprendedoras aporta entre el 50% y el 80% de los ingresos familiares, es decir, son ellas las principales proveedoras de sus familias. Acerca de los obstáculos que han enfrentado las emprendedoras se encuentran la administración del tiempo para no descuidar a sus hijos y la falta de financiamiento.

## **Conclusiones**

Las condiciones históricas que se vivieron durante la emergencia sanitaria trajeron retos importantes para muchos sectores de la población en México, lo que afectó principalmente a aquellos en estado de vulnerabilidad, pero también fue un punto de inflexión que originó áreas de oportunidad a través de respuestas

creativas e innovadoras. De ahí el surgimiento de mujeres emprendedoras que decidieron tomar las condiciones adversas en sus manos y convertirlas en un impulso para generar ingreso y contribuir con el bienestar de sus familias.

Por tal motivo, esta investigación se centró en identificar las características de las mujeres emprendedoras que optaron por el comercio digital para hacer llegar sus productos y servicios. Una de las limitantes de este estudio es el tamaño de la muestra; sin embargo, al ser un estudio exploratorio, se encontraron hallazgos que permiten identificar elementos para futuras investigaciones. Entre los principales hallazgos se identificó que, en su mayoría, las emprendedoras son jóvenes y los emprendimientos son informales; sin embargo, la gran parte de ellas expresaron su deseo de formalizar sus empresas a corto plazo. Por otro lado, la necesidad fue el principal motivador para iniciar sus emprendimientos y la flexibilidad de la modalidad digital, lo que le permite continuar con ellos y compaginar los múltiples roles que desempeñan, como el de madres, esposas, cuidadoras de adultos mayores e infantes, estudiantes y ahora, empresarias.

Las implicaciones de este estudio denotan la necesidad de generar estrategias para impulsar el emprendimiento formal de las mujeres en México. Y si bien el comercio digital suele pertenecer al sector informal, la precariedad de las condiciones orilla a buscar medidas que ayuden a sobrellevar las contingencias, por lo que se requieren de políticas y mecanismos que contribuyan a la transición de la economía informal a la formal, especialmente para responder a las necesidades de la población.

## **Recomendaciones**

Las universidades pueden realizar contribuciones importantes para solventar la precariedad de las condiciones de algunos grupos en estado de vulnerabilidad, por ejemplo, desde la investigación, visibilizando los resultados de los trabajos que muestren las áreas de oportunidad de algunos sectores, buscando reforzar la vinculación con las instituciones públicas y, particularmente, creando alianzas para crear incubadoras y aceleradoras de empresas como parte de los servicios tanto de las universidades como de las instituciones públicas.

Desde la acción social, resulta prioritario el impulso de programas de mentoring y capacitación en las universidades que permitan enseñar a las emprendedoras la ventajas de formalizar sus empresas que, entre sus programas de trabajo, se incluyan herramientas para equilibrar y administrar de forma eficiente sus

tiempos (como la gráfica de Gantt), elaborar su planes de negocio (que incluyan diferentes perspectivas como el ámbito técnico, mercadológico, legal, tecnológico, humano y financiero) y, adicionalmente, mostrarles las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de financiamientos a su alcance y la forma de acceder a ellos.

Y finalmente, desde la docencia es necesario impulsar el espíritu emprendedor de las estudiantes, pues el emprendimiento femenino logra efectos significativos en el desarrollo. Con más ingresos e independencia financiera, las mujeres pueden aumentar el gasto de los hogares en nutrición, salud y educación de los niños, así como dar empleos y fortalecer el desarrollo en sus comunidades.

## Referencias

- Anuarios Estadísticos de Educación Superior [ANUIES]. (2022). <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Camarena, M., Saavedra, M. y Hernández, H. (2015). *La competitividad de las empresas dirigidas por hombres y mujeres*. En XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: FCA-UNAM.
- CEPAL (2014). *Pactos para la igualdad: hacia un futuro sostenible. Trigésimo quinto período de sesiones de la CEPAL*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36692-pactos-la-igualdad-un-futuro-sostenible>
- CONDUSEF. (2021). Ya está aquí la economía Neni. *Condusef*. <https://revista.condusef.gob.mx/2021/05/ya-esta-aqui-la-economia-neni/>
- Ellis, A., Orlando, M., Muñoz-Boudet, A., Piras, C., Reimao, M. y Cutura, J. (2010). *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina y el Caribe*. Banco Mundial.
- ENOE. (2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nacional de Ocupación y del primer trimestre de 2020*. <https://genero.congresocdmx.gob.mx/wp-content/uploads/2022/11/ENOE.pdf>
- GEM. (2015). *Reporte Nacional 2015 México. Tecnológico de Monterrey*. <https://www.editorialdigitaltec.com/materialadicional/reporteregionalgem2015.pdf>
- González, M. (2008). *Mujeres y hombres: ¿Qué tan diferentes somos? Manual de Sensibilización en Perspectiva de Género* (3ed.) Instituto Jalisciense de las mujeres.

- INEGI (2022a). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer (8 de marzo)*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Mujer22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Mujer22.pdf)
- INEGI (2021b). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer (8 de marzo)*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf)
- INEGI. (2019). *Cuenta satélite del trabajo no remunerado de los hogares de México, 2018*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/StmaCntaNal/CSTNRH2019.pdf>
- INEGI. (2016). *Mujeres y hombres en México 2016*. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/MHM\\_2016.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2016.pdf)
- INMUJERES. (2003a). *Las mujeres empresarias en México*. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100583.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf)
- INMUJERES (2003b). *Las mexicanas y el trabajo II*. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100500.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100500.pdf)
- Langowitz, N. y Minniti, M. (2007). The Entrepreneurial Propensity of Women, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (3), 341-364.
- López, A. (2016). *Obstáculos que enfrentan las pymes lideradas por mujeres para la obtención de financiamiento*. Tesis de maestría. FCA-UNAM.
- Madrigal, B., Madrigal, R. y Reyes, M. (2013). Las reticencias culturales del liderazgo femenino. ¿Cómo se percibe?. *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*. 20 (13), 77-95.
- Marañón, D. M., López, S. y Guerrero, J. B. (2022). Los retos de la inclusión laboral juvenil en el escenario postpandemia y la desigualdad regional en México. En De la Vega Estrada, Sergio [Coord.] *Efectos del proceso de empobrecimiento en la desigualdad y el desarrollo social en los territorios*. UNAM-AMECIDER.
- Masse, F. (19 de julio de 2021). Nenis: Fenómeno que visibilizo las desventajas de las mujeres en la economía. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Nenis-Fenomeno-que-visibilizo-las-desventajas-de-las-mujeres-en-la-economia-20210716-0056.html>
- OECD. (2013). *Labour force participation rate by sex, 15+,15-64 and 15-24 years old*. OECD Publishing
- OCDE. (2008). *Principios rectores del CAD en materia de eficacia de la ayuda, igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Igualdad de género: empoderamiento de la mujer para un desarrollo eficaz*. <https://www.oecd.org/dac/gender-development/42401153.pdf>



- OIT. (2018). *Mujeres y hombres en la economía informal: Un panorama estadístico*. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_635149/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_635149/lang-es/index.htm)
- ONU. (2016). *Igualdad de género: ¿Por qué es importante? ODS 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5\\_Spanish\\_Why\\_it\\_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf)
- ONU Mujeres. (2015). *El progreso de las mujeres en el mundo 2015–2016: Transformar las economías para realizar los derechos*. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/4/progress-of-the-worlds-women-2015>
- Saavedra, M. L., Briseño, N. L. y Velázquez, K. G. (2022). Análisis y evolución del emprendimiento femenino en Latinoamérica. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e informática (RECAI)*. 11 (32). 1-28. <https://doi.org/10.36677/recai.v11i32.19391>
- Saavedra, M. y Camarena, M. (2016). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria Ruta*, 18(1), 1-27.
- Santamaría, H. E. y Tapia Q. D. (2017). *Emprendimiento y género en México*. CAIINNO.
- UIV (2018). *El emprendimiento femenino en el mundo, Iberoamérica y España*. [Informe VIU]. <https://www.universidadviu.com/int/actualidad/informes-viu/el-emprendimiento-femenino-en-el-mundo-iberoamerica-y-espana>
- UNAM (2021). “Economía neni” dinamiza el comercio digital en México. [https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021\\_228.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_228.html)
- UNESCO (2021). *Mujeres en la educación superior: ¿la ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género?* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377183>
- UNESCO. (2014). Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo. *Manual metodológico*. UNESCO.
- Zabludovsky, G. y Avelar, S. (2001). Empresarias y ejecutivas en México y Brasil. *Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*, 84-87.

## Anexo

Buenas tardes, muchas gracias por su tiempo, esta entrevista servirá para un trabajo de investigación sobre empresarias mexicanas que utilizan las redes sociales para su emprendimiento y tiene como finalidad identificar sus características, áreas de oportunidad y motivaciones.

Nombre:

Edad:

Nivel de estudios:

Estado civil:

Ocupación:

Primero, me gustaría saber un poco sobre los diferentes roles que desempeña:

- 4) ¿Tiene hijos? ¿Cuáles son sus edades?
- 5) Además de sus hijos, ¿tiene algún otro dependiente económico?
- 6) Además del emprendimiento, ¿tiene alguna otra fuente de ingresos?
- 7) ¿Qué porcentaje del ingreso familiar proviene de su aportación?
- 8) ¿Cuál considera que es su actividad más importante: el cuidado de sus hijos, las labores del hogar, su cuidado personal o la atención de su empresa?
- 9) ¿Ha recibido apoyo (moral, económico, físico, etc.) de su familia para su emprendimiento?

Respecto a su formación y experiencia:

- 1) ¿Cuál fue su experiencia laboral previa a su emprendimiento?
- 2) ¿Puede platicarme sobre su emprendimiento, que productos ofrece y cómo los hace llegar a sus clientes?
- 3) ¿En qué año inició operaciones su empresa?
- 4) ¿Cuáles fueron las principales razones por las que decidió emprender?
- 5) ¿Cuáles son las redes sociales que prefiere y por qué?
- 6) ¿Por qué eligió las redes sociales para concretar las ventas de su empresa?

- 7) ¿Con que frecuencia promociona sus productos en las redes sociales? ¿Adoptó alguna estrategia de venta particular que te haya sido efectiva? (rifas, bazares, subastas, etc.) ¿Cuál fue?
- 8) ¿Detectó alguna actitud o acción de discriminación por el hecho de ser una mujer empresaria? ¿Cuál fue su respuesta?

Muchas gracias, ahora me gustaría saber más sobre su papel como empresaria, así que, podría comentarme

- 1) ¿Cuál fue la principal barrera para emprender su negocio?
- 2) ¿Considera necesario tomar cursos de capacitación y talleres para emprendedores?
- 3) ¿Cuál es el área de conocimiento en la que le gustaría capacitarse para contribuir al desarrollo de su empresa?
- 4) ¿Cuáles son los contactos principales (proveedores, clientes, socios, distribuidores) con los que cuenta? ¿Cómo es su relación con ellos?
- 5) ¿Ha solicitado algún tipo de financiamiento para impulsar el crecimiento de su empresa? ¿Por qué?
- 6) ¿Cómo se describiría como empresaria? ¿Por qué?



## Capítulo 3

# Evolución de los movimientos de rechazo a las condiciones del trabajo y el futuro del talento

*Cynthia M. Montaudon Tomas,  
Ingrid N. Pinto López, Anna Amsler*

### Resumen

Esta investigación presenta algunos de los movimientos antitrabajo más importantes del presente siglo, muchos de ellos vinculados a la necesidad de los empleados de trabajar en entornos que favorezcan su bienestar. En los últimos años, el número de este tipo de movimientos ha crecido de manera importante y, con frecuencia, existe confusión entre los distintos términos utilizados. En ese sentido, el objetivo principal de este documento es brindar claridad sobre estos movimientos, sus orígenes y las causas que promueven. La metodología empleada es la revisión de la literatura y el análisis exhaustivo de las fuentes disponibles, provenientes, principalmente, de publicaciones de empresas, revistas y periódicos digitales.

**Palabras clave:** trabajo, renuncia, movimientos antitrabajo, fuerza laboral, cambio.

## 1. Introducción

Desde hace algunas décadas, a nivel internacional se han estado gestando una serie de movimientos o reclamos de la sociedad con respecto a las condiciones laborales. Para muchos, el ideal es el fin del trabajo. Las ideas antitrabajo representan un síntoma de las sociedades alrededor del mundo, en las cuales las prioridades que se han inculcado durante mucho tiempo ya no concuerdan con las expectativas

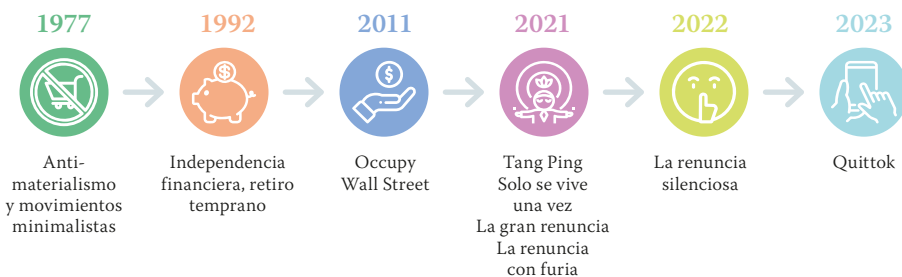
de las personas. Por mucho tiempo, el trabajo arduo y el éxito en términos económicos han sido designados como el pináculo en el entorno social y han creado un ambiente donde se valora a aquellos que se dedican a sus trabajos y a acumular riqueza material por encima de quienes se dedican a sus pasiones o a la búsqueda de felicidad (Lashbrooke, 2021); sin embargo, eso está cambiando.

En parte a causa de la pandemia, empleados alrededor del mundo están cansados. Problemas de salud mental, agotamiento y *burnout* son comunes, particularmente entre los trabajadores esenciales y de bajos salarios (O'Connor, 2022). Estas condiciones han promovido que muchas personas vuelvan a examinar el papel que tiene el trabajo y sus empleadores en sus vidas, lo que ha llevado a números sin precedente de colaboradores que están dejando o pensando en dejar sus trabajos, en busca de mejores opciones (Donegan, 2021).

Resulta evidente que existe una creciente insatisfacción, la cual ha generado un gran pronunciamiento “antitrabajo”, compuesto por diversos movimientos con múltiples causas y consecuencias complejas que giran en torno a una inconformidad con el *status quo* (Lashbrooke, 2021). Algunas personas se preguntan si su trabajo actual tiene un propósito, mientras que otras cuestionan el sistema económico como tal (O'Connor, 2022).

En las siguientes secciones, se presentan distintos movimientos antitrabajo, como el antimaterialismo, Occupy Wall Street, FIRE, Tang Ping, la Gran Renuncia y la renuncia silenciosa, entre otros. Estos se organizan de manera cronológica y se describen sus características y alcances. El objetivo es integrar una visión clara sobre las tendencias que enfrentará el mercado laboral a partir de estos movimientos.

## 2. Los movimientos de rechazo a las condiciones laborales



**Nota:** Elaboración propia.

## 2.1 Anti-materialismo y movimientos minimalistas

En 1977, los científicos sociales Duane Elgin y Arnold Mitchell observaron que más y más personas estaban buscando regresar a la vida sencilla (citados en Da Silva, 2021). Estos autores se refieren a la era del comienzo de un movimiento social con el potencial de provocar una gran transformación de los valores tradicionales, particularmente en Estados Unidos (Tolentino, 2020). En sus orígenes, este movimiento se denominó “simplicidad voluntaria” y era visto como una posible solución para el creciente malestar o descontento social y como una alternativa más ecológica (Tolentino, 2020).

En este sentido, el anti-materialismo y otros movimientos minimalistas son ideologías sociopolíticas que desalientan el consumo de objetos materiales e incluyen actitudes y acciones de activismo anticonsumista y anticorporativo (Lee y Ahn, 2016). En general, el anticonsumo es una acción consciente y deliberada, llevada a cabo con base en decisiones consistentes con los valores de uno. Los comportamientos anticonsumo también pueden ser impulsados por preocupaciones ambientales y sociales a nivel macro (Lee y Ahn, 2016).

Más adelante, en 2008, la crisis inmobiliaria y el colapso bancario expusieron la idea de la “fácil adquisición” como humillante y destructiva. Para muchas personas, se volvió nuevamente necesario y deseable aprender a depender de menos cosas materiales. (Tolentino, 2020). Asimismo, ha habido un renovado interés en este tipo de movimientos desde 2018.

Para muchos de los consumidores en países desarrollados, un objetivo importante del consumo es la felicidad, y el materialismo es la creencia de que la adquisición y posesión de objetos materiales son la fuente última de felicidad y satisfacción con la vida (Etzioni, 1999). Alternativamente, el anticonsumo, que se enfoca en las razones contra el consumo, ofrece un fuerte contraste con el materialismo (Lee y Ahn, 2016). Los minimalistas creen que mantener los gastos bajos y las compras al mínimo puede ayudar a crear una vida más simple y eficiente (Tolentino, 2020), lo cual se representa mejor en la práctica de la simplicidad voluntaria, un rechazo deliberado o una reducción del consumo general para lograr un estilo de vida más sencillo (Lee y Ahn, 2016).

Aunque son impulsados, principalmente, por preocupaciones ambientales y sociales y la búsqueda de un estilo de vida más simple, estos movimientos y formas de pensar también afectan el mundo del trabajo. Si las personas compran menos cosas, no necesitan trabajar tanto. Algunos optan por medir el consumo

contra el tiempo que toma trabajar para adquirir algo y cada vez más existe una conciencia de reducir el tiempo de trabajo gracias a una reducción del consumo (Hansson, 2018). Trabajar menos realmente depende de consumir menos.

## 2.2 Independencia Financiera, Retiro Temprano (FIRE, por sus siglas en inglés)

El movimiento denominado Independencia Financiera, Jubilación Anticipada (FIRE, por sus siglas en inglés) es un estilo de vida en el que las personas buscan ser financieramente independientes y jubilarse anticipadamente; en ocasiones, hasta décadas antes de la edad de jubilación tradicional de 60-70 años (Capital One, 2023). Este movimiento comenzó en 1992, cuando los autores Vicki Robin y Joe Domínguez utilizaron el término en su libro *Your money or your life*, donde se alentaba a sus lectores a reflexionar sobre cómo piensan sobre su dinero y sus valores y sobre lo que están dispuestos a intercambiar o sacrificar en sus vidas en la búsqueda de más dinero (Martel, 2023).

Los seguidores del movimiento FIRE suelen vivir por debajo de sus posibilidades, para poder ahorrar e invertir una gran parte de sus ingresos en lugar de gastarlos (Capital One, 2023). Se trata de gastar con propósito e intención, en lugar de consumir sin pensar (Martel, 2023). El objetivo de esto es crear libertad y flexibilidad en el futuro a través de la independencia financiera (Binns, 2022). Si bien la jubilación anticipada es el enfoque principal del movimiento, no es el único. Existen cuatro diferentes tipos de métodos FIRE, que se describen a continuación:

- 1) Lean FIRE: Las personas que siguen esta variante suelen tener un estilo de vida minimalista y planean tener un estilo de vida modesto durante su jubilación. Lean FIRE es una forma de independencia financiera que cubre las necesidades básicas, por lo general con ahorros de 25 veces los gastos anuales de una persona (Capital One, 2023).
- 2) Fat FIRE: Este estilo generalmente requiere más ahorros que el anterior. Las personas que siguen esta variante no quieren un presupuesto muy limitado que restrinja su estilo de vida durante su jubilación. Alcanzar Fat FIRE puede requerir un ahorro más agresivo que el estilo de vida Lean FIRE (Capital One, 2023).
- 3) Coast FIRE: Esta versión requiere que se haya invertido o ahorrado lo suficiente para que, incluso sin contribuciones adicionales, su cartera crezca para respaldar su jubilación. Por lo general, estas personas aún trabajan,



pero solo para cubrir sus costos actuales, utilizando sus ahorros para pasar a la jubilación (Martel, 2023).

- 4) Barista FIRE: El objetivo es ahorrar lo suficiente para jubilarse del trabajo de tiempo completo y poder disfrutar de un equilibrio entre la vida laboral y personal. Las personas que alcanzan este esquema, por lo general, logran cubrir parcialmente sus gastos de manutención y complementar con un trabajo de medio tiempo (Capital One, 2023).

## 2.3 Ocupación de Wall Street

El 17 de septiembre de 2011, cientos de activistas se reunieron para el primer día del movimiento Occupy Wall Street, que consistió en una protesta en el distrito financiero de la ciudad de Nueva York, con el objetivo de llamar la atención y generar cambios con respecto a la desigualdad de ingresos y la corrupción corporativa (History, 2021).

La idea de la protesta surgió a partir de una conversación entre Kalle Lasn, cofundador y editor en jefe de la revista anticonsumista *Adbusters*, y el editor principal de esta, Micah White (Volle, 2023). En un esfuerzo por evitar que la policía cerrara el sitio de manera preventiva, la ubicación exacta de la protesta no se decidió hasta la mañana del 17 de septiembre. Se estima que llegaron 1,000 manifestantes, cerca de 300 de ellos se quedaron a pasar la noche y, por los siguientes 58 días, hubo una presencia de alrededor de 200 personas (Volle, 2023).

Este movimiento introdujo una forma descentralizada de organización, la cual permitió que cientos de capítulos se fortalecieran entre sí, al romper con la estructura jerárquica tradicional de los movimientos anteriores. De igual forma, fue un movimiento pionero en el uso de la tecnología de transmisión en vivo, mensajes de redes sociales y otras tendencias para aumentar la participación, tanto en línea como en persona (Levitin, 2021).

Occupy Wall Street inspiró a grupos similares y campamentos de protesta no solo en los Estados Unidos, sino en todo el mundo, al crear el movimiento Occupy (Volle, 2023). Occupy les enseñó a las nuevas generaciones cómo convertir los movimientos sociales en un espectáculo viral que logra no solo irrumpir la narrativa pública, sino también tomar el control de ella (Levitin, 2021). Este movimiento se extendió a más de 900 ciudades en distintos países en el plazo de un mes. Cientos de miles de personas se involucraron en una amplia lucha

contra el orden sociopolítico, en el cual la desigualdad económica prevalecía (Olla, 2021). El éxito de Occupy abrió los ojos de muchas personas sobre cómo se puede promover el cambio (Anderson, 2021). s

En esencia, Occupy Wall Street ocasionó que las protestas volvieran a ser algo que interesa a personas de distintas edades y grupos sociales y devolvió la acción al activismo (Levitin, 2021). Esto cambió la forma en que las personas entienden su papel en la economía e inauguró un nuevo sentimiento generalizado de descontento, particularmente en cuanto a lo laboral. Los empleados se convirtieron en activistas y los trabajadores redescubrieron su poder (Levitin, 2021).

## 2.4 Tang Ping

En 2021, los jóvenes en China comenzaron a llamar la atención sobre la necesidad de un cambio de estilo de vida a causa de una cultura de demasiado trabajo con aparentemente poca recompensa y reconocimiento (Siqi *et al.*, 2021). La nueva tendencia, que se denominó “Tang Ping”, se describe como un antídoto contra las presiones de la sociedad y el sistema político-económico para encontrar y mantener trabajos de turnos largos o estrés excesivo (BBC News, 2021).

Este movimiento representa una forma de resistencia de la generación de jóvenes chinos que se oponen a los llamados del partido comunista a una “lucha continua” y una cultura de exceso de trabajo, sin la promesa de un avance real en cuanto al desarrollo profesional y personal (Allen, 2021). En su lugar, los jóvenes están optando por el Tang Ping, que significa “acostarse en el suelo” (Bandurski, 2021). El movimiento de “acostarse” hace un llamado a los trabajadores y profesionales a no participar en la búsqueda del éxito en términos laborales.

En este sentido, Tang Ping se ha convertido en un término de moda en los medios web de China desde 2021. El movimiento tiene una implicación moral negativa en China y ha sido criticado por los medios de comunicación del Estado (Feng, 2021). Mientras tanto, el significado de tan ping también implica una forma negativa de resistencia a la desigualdad social y organizacional y otras circunstancias injustas (Hsu, 2022). Se cree que el término se originó en una publicación en un popular sitio de redes sociales chino, en parte debido a la inconformidad derivada de que China tiene un mercado laboral cada vez más reducido y los jóvenes suelen trabajar más horas (BBC News, 2021).

No es la primera vez que los trabajadores de China se rebelan ante las presiones sociales. En 2019, miles de trabajadores, incluidos programadores de empresas

tecnológicas importantes, respondieron a las condiciones laborales extremas de China mediante una campaña en línea llamada 996.ICU, una combinación de “cultura 996” y “unidad de cuidados intensivos”, que hace referencia a casos de programadores quienes tuvieron que buscar tratamiento médico de emergencia para crisis de salud relacionadas con el trabajo. 996.ICU comenzó a compilar una lista de empresas chinas con culturas de trabajo extremas y abogó por un consenso de la industria sobre horarios razonables (Bandurski, 2021).

La idea general detrás de Tang Ping (no trabajar en exceso, contentarse con logros más alcanzables y valorar el tiempo para relajarse) ha sido elogiada por muchos y ha inspirado a otros a través del Internet, por lo cual se describe como un movimiento espiritual (BBC News, 2021). Para algunos, el movimiento los inspira a liberarse del ajetreo de la vida y el trabajo en una sociedad acelerada, donde la competencia parece implacable. Sin embargo, para los líderes en China, este movimiento de resistencia pasiva es una tendencia preocupante, una amenaza a la ambición (Bandurski, 2021).

## 2.5 Solo se vive una vez (YOLO, por sus siglas en inglés)

A principios de 2021, The New York Times publicó un artículo sobre la economía de YOLO, en el cual Kevin Roose explica por qué los jóvenes, particularmente los *millennials*, están dejando empleos por los que se han esforzado mucho a cambio de seguir otras pasiones (Littlefield, 2021). Muchos están buscando trabajos que les permitan trabajar de forma remota, híbrida o en un horario más flexible.

Algunas personas están cambiando de trabajo y otras se están saliendo del camino de las carreras profesionales por completo. Este movimiento se basa en la idea de YOLO, que significa “sólo se vive una vez”, por sus siglas en inglés (Judkis, 2012). Este acrónimo fue popularizado por el rapero Drake hace una década y desde entonces se utiliza para promover la toma de riesgos y vivir una vida feliz (Roose, 2021). En términos más generales, este movimiento captura la actitud de muchas personas con respecto a lo que es importante en la vida (Fang, 2022).

Las decisiones individuales que surgen del movimiento YOLO se pueden atribuir a muchos factores, algunos de los cuales se derivan de la pandemia de COVID-19, como la fiebre de cabaña (cuando las personas se acostumbran a estar en sus casas y ya no quieren salir) (Rosenblatt *et al.*, 1984), mejores situaciones económicas (algunos lograron ahorrar al no tener que desplazarse al trabajo y no poder salir a restaurantes o de viaje), el surgimiento de nuevos esquemas

para hacer dinero rápidamente (como las criptomonedas, NFT y hasta modelos de influencia digital) (Roose, 2021). A pesar de estos factores, el movimiento YOLO también está fuertemente relacionado con una desilusión generacional más profunda (Fang, 2022).

Como resultado de la pandemia, las personas tuvieron la oportunidad de evaluar si la vida que estaban llevando es la que realmente quieren vivir o si lo que necesitan es un cambio. En este sentido, este movimiento ha impactado especialmente a las personas más jóvenes, aquellas a las que siempre se les ha dicho que trabajen duro para algún día poder disfrutar de su vida y se preguntan por qué no pueden ser felices ahora (Roose, 2021).

Así pues, las organizaciones y los líderes deben entender que el movimiento YOLO es el resultado de un cambio en las prioridades de las personas, menos vivir para trabajar y más trabajar para vivir (Littlefield, 2021).

## 2.6 La Gran Renuncia

La Gran Renuncia es un término acuñado en mayo de 2021 para describir el número récord de personas que han dejado sus trabajos desde el comienzo de la pandemia (Smith, 2022). En términos generales, después de lo que fue un período prolongado de trabajo desde casa y más libertad, muchas personas han decidido que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se ha vuelto más importante para ellos (Ellerbeck, 2022).

En 2021, la tasa de abandono de trabajo en los Estados Unidos alcanzó niveles que no se habían visto desde el inicio del programa de la encuesta sobre vacantes laborales y rotación laboral de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, en el 2000 (Gittleman, 2022; Woods, 2021). Esta aparente revolución en el mundo del trabajo parece continuar a buen ritmo, extendiéndose a otros países, con uno de cada cinco trabajadores en el mundo que planeaban renunciar en 2022 (Ellerbeck, 2022).

La Gran Renuncia refleja un éxodo masivo y voluntario de la fuerza laboral que siente que debe renunciar principalmente a causa de las condiciones laborales (Sull *et al.*, 2022). Los factores detrás de este fenómeno son más complejos que un simple deseo o necesidad de un mejor salario (aunque sí puede tener motivaciones económicas), tiene raíces en factores éticos, culturales, relacionales y personales (Kuzior *et al.*, 2022). En parte, la pandemia también jugó un rol importante en los cambios que están afectando el mundo laboral.

A medida que las organizaciones comenzaron a volver a la normalidad, se encontraron con el reto de contratar y retener empleados. La demanda de trabajadores superaba la oferta, lo que llevó a muchos a cambiar su perspectiva sobre cómo y dónde quieren trabajar (Couch, 2021). Los trabajadores aprovecharon el momento para recalibrar lo que esperan de sus empleadores (Goldberg, 2022). El dinero por sí solo no es suficiente para retener a los trabajadores, la satisfacción laboral y la capacidad de ser uno mismo en el trabajo ocuparon el segundo y tercer lugar entre los empleados que consideraron un cambio de trabajo (Ellerbeck, 2022).

- **La renuncia silenciosa**

En el proceso de repensar el significado del trabajo, algunas personas han optado por la renuncia silenciosa. A primera vista, la situación no parece tan problemática porque los empleados siguen cumpliendo con sus funciones, simplemente se niegan a ir más allá de ellas (Klotz y Bolino, 2022). Sin embargo, esta falta de voluntad para hacer un esfuerzo adicional tiene efectos importantes en las organizaciones, ya que se considera esencial para lograr una ventaja competitiva.

El concepto de la renuncia silenciosa se popularizó durante la pandemia, periodo durante el cual los empleados estaban agotados y frustrados (Picchi, 2022) y realizaban su trabajo sin preocuparse demasiado por él (Business Insider, 2023). La gente se está cansando de no recibir reconocimiento ni compensación por el trabajo extra. La renuncia silenciosa implica una pérdida de motivación intrínseca que lleva a las personas a no querer trabajar tan duro como lo hacían antes. Esta perspectiva puede incluir acciones u omisiones que van desde no asistir a las reuniones o estar en una reunión pero no estar completamente presente, hasta llegar tarde o irse temprano, falta de pasión y reducción de la productividad.

La idea de la renuncia silenciosa capturó la atención mediática en julio de 2022, después de que el hashtag #quietquitting se hiciera tendencia en redes sociales, particularmente en TikTok, donde los usuarios argumentaban que el valor de las personas no está definido por su trabajo, se rechaza la mentalidad de la cultura del trabajo y el crecimiento profesional como la parte más importante de la vida (Newport, 2022).

Según una encuesta reciente de Gallup, el grupo más grande de trabajadores que informan estar comprometidos con su trabajo son los nacidos después de 1989. Esto concuerda con la información disponible, la cual indica que la energía central de la renuncia silenciosa proviene de empleados jóvenes,

mayoritariamente miembros de la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012) (Newport, 2022).

La importancia de este movimiento reside en que es una llamada de atención para las organizaciones. Para prosperar, estas tendrán que adaptarse a las necesidades y demandas de sus empleados. Las personas se han dado cuenta de que no están obteniendo del trabajo lo que estaban invirtiendo en él, en términos de tiempo y esfuerzo. A través de la renuncia silenciosa y el absentismo presente, los empleados sienten que equilibran la balanza, al hacer coincidir su esfuerzo con su salario, reconocimiento y otros beneficios.

- **La renuncia con furia**

Al contrario de la renuncia silenciosa, la renuncia con furia implica que los empleados están cansados de guardar silencio sobre su descontento en el lugar de trabajo y, desde 2021, están empezando a hacer ruido, con el objetivo de negociar lo que quieren o dejar claras las razones por las que se están yendo (Thompson, 2023). La renuncia furiosa es una acción impulsiva, pero que puede llevar tiempo desarrollándose.

En este sentido, este tipo de renuncia describe a los empleados que abandonan el trabajo enojados y, en la mayoría de las veces, se trata de un sentido de insatisfacción que aumenta con el tiempo, hasta que algún incidente provoca la renuncia, como la gota que derrama el vaso. En términos generales, implica irse repentinamente después de que se hayan acumulado una serie de frustraciones y emociones negativas con respecto al trabajo (Business Insider, 2023).

En la mayoría de los casos, los empleados no se van en silencio, pues quieren asegurarse de que están siendo escuchados. Los empleados buscan dejarle claro al jefe que están buscando mejores oportunidades porque ya no están felices donde están, puede ser que busquen un ascenso, un aumento o una oportunidad en otro lado que pueda brindarles una cultura diferente (Franks, 2023). No obstante, en el caso de aquellos que buscan un cambio dentro de su misma organización, por lo general, los gerentes ya no los consideran para mejores puestos a causa de manifestar su infelicidad y desconexión con el trabajo y la organización.

- **La renuncia en redes sociales**

Luego de un par de años desde el comienzo de la Gran Renuncia, empleados alrededor del mundo siguen dejando sus trabajos en masa. Si bien muchos empleados todavía utilizan métodos tradicionales para renunciar, los

trabajadores más jóvenes están tomando un camino diferente: dejar sus trabajos en vivo y en directo (Tatum, 2023). El método habitual para declarar la intención de dejar un trabajo puede ir desde una reunión cara a cara con un superior y luego entregar una renuncia por escrito o hasta un correo electrónico formal, pero en la era de las redes sociales, muchos jóvenes adoptan un enfoque distinto y se filman en tiempo real durante el proceso (Barrand, 2023).

QuitTok es un término que une “quitting” y “TikTok” y describe la nueva forma en la que los jóvenes están renunciando a sus trabajos y subiéndolo a redes sociales. Aunque existe evidencia de videos de este tipo desde 2020, realmente se popularizó a principios de 2023. Ahora, TikTok está inundado de usuarios que comparten imágenes en tiempo real del momento en que renunciaron (Tatum, 2023). Algunos de los videos virales más nuevos de TikTok son justamente estos (Press-Reynolds, 2023).

La práctica se ha vuelto tan popular, que ha dado lugar al hashtag #QuitTok, que, en abril de 2023, tenía casi 40 millones de visitas (Barrand, 2023). La tendencia parece ser particularmente popular entre las generaciones más jóvenes, que han crecido como nativos digitales (Tatum, 2023) y están acostumbrados a compartir información personal en línea (Barrand, 2023). En este sentido, expertos en la materia argumentan que para estas generaciones es normal también compartir conversaciones privadas con sus empleadores sobre su decisión de dejar su empleo (Tatum, 2023).

### **3. Conclusiones y recomendación**

En este nuevo contexto de descontento generalizado de la fuerza laboral, las organizaciones necesitan interiorizar las transformaciones que se están presentando en el mundo del trabajo, para entender y poder responder de mejor manera a esta nueva realidad, en la cual los empleados serán conducidos, predominantemente, por sus pasiones (Kelly, 2021a). Los lugares de trabajo conectados, atractivos y significativos serán esenciales para contratar y retener con éxito a empleados valiosos (Whitehead, 2022).

Los tiempos están cambiando, y ante la incertidumbre y complejidad, algunas personas comienzan a darse cuenta de que pueden vivir de otra manera. Las consecuencias de la crisis sanitaria, aunadas a cambios en el mundo del trabajo, han inducido un cambio de perspectiva que ha permitido pensar en este momento como una oportunidad de cambio positivo, incluida la búsqueda

de trayectorias profesionales más adecuadas (Kelly, 2021b), flexibles y adaptativas que promuevan un mayor bienestar.

Anteriormente, eran las organizaciones las que tenían poder sobre los empleados, sus contrataciones, horarios y despidos. Los movimientos discutidos en la presente investigación demuestran que ahora es el empleado quien está empoderado. Este nuevo entorno ha ayudado a las personas a definir y pedir lo que quieren, particularmente en lo que concierne al ambiente laboral, el valor de su tiempo y trabajo y las relaciones en el trabajo (McKinsey, 2021).

Se trata de una oportunidad para un nuevo comienzo, una reevaluación de los valores personales y organizacionales (O'Mallon, 2021) que, de ignorarla, puede traer graves consecuencias. La gente está buscando un lugar de trabajo significativo, con culturas de respeto que fomentan relaciones auténticas (Whitehead, 2022). El mundo del empleo necesita voltear a ver qué hace felices a los empleados, comprender sus necesidades subyacentes, equilibrar la flexibilidad y la eficacia y crear un sentido de pertenencia. Bajo este esquema, las organizaciones serán más fuertes, más atractivas para los empleados y tendrán más éxito al enfrentarse a los retos emergentes del entorno laboral.

## 4. Referencias

- Allen, K. (2021). *China's new 'tang ping' trend aims to highlight the pressures of work culture*. BBC. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406>
- Anderson, J. (2021). *Some say occupy wall street did nothing. It changed us more than we think*. Time. <https://time.com/6117696/occupy-wall-street-10-years-later/>
- Bandurski, D. (2021). *The 'lying flat' movement standing in the way of China's innovation drive*. Brookings. <https://www.brookings.edu/techstream/the-lying-flat-movement-standing-in-the-way-of-chinas-innovation-drive/>
- Barrand, R. (2023). *What is TikTok trend QuitTok? Why young people are filming themselves leaving their jobs on social media*. National World. <https://www.nationalworld.com/lifestyle/what-tiktok-trend-quittok-young-people-filming-leaving-jobs-social-media-4105050>
- BBC News. (2021). *China's new 'tang ping' trend aims to highlight pressures of work culture*. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406>
- Binns, K. (2022). *How to retire early: the FIRE method*. The Times UK. <https://www.thetimes.co.uk/money-mentor/article/how-to-retire-early-the-fire-method/>



- Business Insider (2023). *Quiet quit, rage quit, or find a new job? Here's how to decide*. <https://businessinsider.mx/should-i-quit-my-job-quiet-quit-rage-quit-career-advice-2022-12/?r=US&IR=T>
- Capital One. (2023). *What's the Financial Independence, Retire Early movement?* <https://www.capitalone.com/learn-grow/money-management/what-is-the-fire-movement/>
- Couch, M. (2021). Culture matters even more while fighting the great attrition. *Forbes Magazine* <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/12/07/culture-matters-even-more-while-fighting-the-great-attrition/?sh=6b365f714830>
- Da Silva, B. (2021). *Have we got minimalism all wrong?* BBC Culture. <https://www.bbc.com/culture/article/20210330-is-a-simple-minimalist-life-the-key-to-happiness>
- Donegan, P. (2021). What the turnover tsunami or great resignation is really about. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/10/07/what-the-turnover-tsunami---or-great-resignation---is-really-about/?sh=7cea77c3381f>
- Ellerbeck, S. (2022). *The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/the-great-resignation-is-not-over/>
- Etzioni, A. (1999). Voluntary simplicity: a new social movement? *Twenty-first Century Economics*, 107–128.
- Fang, J. (2022). *What is the YOLO Economy (and 4 reasons it's here to stay)*. Financial pupil. <https://financialpupil.com/what-is-the-yolo-economy/>
- Feng, L. (2021). *'Lying flat': The millennials quitting China's '996' work culture to live 'free of anxiety'*. ABC News. <https://www.abc.net.au/news/2021-09-23/tang-ping-lying-flat-generation-rejecting-chinas-work-culture/100477716>
- Franks, J. (2023). *What is loud quitting and rage applying? The latest workplace trends in 2023*. SKY News. <https://news.sky.com/story/what-is-loud-quitting-and-rage-applying-the-latest-workplace-trends-in-2023-12789337>
- Gittleman, M. (2022). The “Great Resignation” in perspective. U.S Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/opub/mlr/2022/article/the-great-resignation-in-perspective.htm>
- Goldberg, E. (2022). All of those quitters? They're at Work. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2022/05/13/business/great-resignation-jobs.html>
- Hansson, S. (2018). *Anti-consumption and identity: How the rejection of consumption can be identity-constructing*. Uppsala University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1390652/FULLTEXT01.pdf>

- History. (2021). *Occupy Wall Street begins*. <https://www.history.com/this-day-in-history/occupy-wall-street-begins-zuccotti-park>
- Hsu, H. (2022). How do Chinese people evaluate “Tang-Ping” (lying flat) and effort-making: The moderation effect of return expectation. *Cultural Psychology*, 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.871439>
- Judkis, M. (2012). *#YOLO: the newest acronym you'll love to hate*. The Washington Post Lifestyle. [https://www.washingtonpost.com/blogs/arts-post/post/yolo-the-newest-abbreviation-youll-love-to-hate/2012/04/06/gIQA3QE2zS\\_blog.html](https://www.washingtonpost.com/blogs/arts-post/post/yolo-the-newest-abbreviation-youll-love-to-hate/2012/04/06/gIQA3QE2zS_blog.html)
- Kelly, J. (2021a). You'll be surprised to learn what the workers who quit their jobs in the great resignation are doing now. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/10/15/youll-be-surprised-to-learn-what-the-workers-who-quit-their-jobs-in-the-great-resignation-are-doing-now/?sh=744ce3b0367b>
- Kelly, J. (2021b). A YOLO Mindset inspires people to frequently switch jobs in pursuit of meaning, purpose, and better pay. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/12/08/a-yolo-mindset-inspires-people-to-frequently-switch-jobs-in-pursuit-of-meaning-purpose-and-better-pay/?sh=42f20e1e79a9>
- Klotz, A. y Bolino, M.C. 82022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kuzior, A., Kettler, K. y Rąb, Ł. (2022). Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees, Engagement. *Sustainability*, 14(11), 67–64.
- Lashbrooke, B. (2021). The ‘anti-work’ movement is a sign something’s rotten in the workplace. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/barnabylashbrooke/2021/10/25/the-anti-work-movement-is-a-sign-somethings-rotten-in-the-workplace/?sh=36c9ca4630ed>
- Lee, M. S. y Ahn, C. S. Y. 2016. Anti-consumption, materialism, and consumer wellbeing. *Journal of Consumer Affairs*, 50(1): 18–47.
- Levitin, M. (2021). *Occupy Wall Street did more than you think*. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2021/09/how-occupy-wall-street-reshaped-america/620064/>
- Littlefield, L. (2021). *The YOLO Movement is here*. Advise. <https://www.advisausa.com/2021/11/yolo-movement/>
- Martel, J. (2023). *What is FIRE movement: Financial Independence, Retire Early?* Time. <https://time.com/personal-finance/article/what-is-fire/>

- McKinsey. (2021). *Great attrition or great attraction? The choice is yours*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Newport, C. (2022). *The year in quiet quitting: A new generation discovers that it's hard to balance work with a well-lived life*. The New Yorker. <https://www.newyorker.com/culture/2022-in-review/the-year-in-quiet-quitting#>
- O'Connor, B. (2022). *The rise of the anti-work movement*. BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220126-the-rise-of-the-anti-work-movement>
- O'Mallon, F. (2021). Forget great resignation; this boss is ready for the great realignment. *Australia Financial Review*. <https://www.afr.com/policy/economy/forget-great-resignation-this-boss-is-ready-for-the-great-realignment-20211103-p595ns>
- Olla, A. (2021). *Occupy Wall Street swept the world and achieved a lot, even if it may not feel like it*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/oct/06/occupy-wall-street-achieved-a-lot-even-if-it-may-not-feel-like-it>
- Picchi, A. (2022). *A dark side to quiet quitting is hurting workers*. CBS News. <https://www.cbsnews.com/news/quiet-quitting-quiet-firing-managers-are-pushing-workers-out/>
- Press-Reynolds, K. (2023). *TikTokers are anxiously filming themselves quitting their jobs in real-time and the internet is cheering them on*. Business Insider India. <https://www.businessinsider.in/thelife/news/tiktokers-are-anxiously-filming-themselves-quitting-their-jobs-in-real-time-and-the-internet-is-cheering-them-on/articleshow/98284752.cms>
- Roose, K. (2021). *Welcome to the YOLO Economy*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/04/21/technology/welcome-to-the-yolo-economy.html>
- Rosenblatt, P. C., Anderson, R. M. y Johnson, P. A. (1984). The meaning of "cabin fever". *The Journal of social psychology*, 123(1), 43–53.
- Siqi, J., Huifeng, H. y Peach, B. (2021). *Explainer: What is "lying flat", and why are Chinese officials standing up to it?* China Macro Economy. <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3153362/what-lying-flat-and-why-are-chinese-officials-standing-it>
- Smith, M. (2022). *Professor who predicted 'The Great Resignation' shares the 3 trends that will dominate work in 2022*. CNBC News. <https://www.cnbc.com/2022/01/14/the-great-resignation-expert-shares-the-biggest-work-trends-of-2022.html>
- Sull, D., Sull, C. Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. MIT Sloan. *Management Review*, 63(2), 1–9.

- Tatum, M. (2023). *More and more young workers are real-time streaming their resignations. The videos are garnering millions of views.* BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230321-quittok-why-young-workers-are-live-quitting-on-tiktok>
- Thompson, L. (2023). *Loud quitting is about making noise at work to get what you want-here's how to do it properly.* Metro News UK. <https://metro.co.uk/2023/01/16/what-to-know-about-loud-quitting-making-noise-to-get-what-you-want-18097277/>
- Tolentino, J. (2020). *The pitfalls and the potential of the new minimalism.* The New Yorker. <https://www.newyorker.com/magazine/2020/02/03/the-pitfalls-and-the-potential-of-the-new-minimalism>
- Volle, A. (2023). *Occupy Wall Street protest movement.* Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Occupy-Wall-Street>
- Whitehead, J (2022). *The lure of the meaningful workplace.* Six degrees, <https://www.sixdegreesexecutive.com.au/blog/2022/02/4-steps-to-creating-a-meaningful-workplace>
- Woods, A. (2021). *The great resignation doesn't have to threaten your DE&I efforts.* HBR.org.

## Capítulo 4

# Fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos

*Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas, MBA. Kimberly Gray Cayasso*

### Resumen

A partir del año 2020, con el incremento de casos de coronavirus, los empleadores a nivel mundial poco a poco se fueron comprometiendo con las prácticas de distanciamiento social que, según los funcionarios de salud, ayudarían a frenar la propagación del COVID-19, por lo que adoptan como medida de contingencia la implementación de trabajo remoto y envían a una gran parte de sus colaboradores a trabajar desde sus hogares, manteniendo al mínimo el número de colaboradores en sitio de manera tal que no se viera comprometida la producción, sus finanzas y la preservación de empleos.

Ante esta disyuntiva cabe preguntarse, ¿cómo se ejerce el liderazgo bajo estos nuevos modelos de trabajo híbrido? ¿Cuáles son los factores críticos para mantener o mejorar los niveles de compromiso de los colaboradores? ¿Qué modelo de liderazgo puede funcionar tanto en un ambiente laboral presencial como virtual? Para contestar estas preguntas la presente investigación tiene por objetivo realizar un análisis que permita identificar la percepción del modelo que tienen los colaboradores a través de un estudio mixto (cuantitativo, cualitativo) para proponer mejoras al modelo de trabajo híbrido.

Para cumplir con este objetivo, se identificó una empresa del área de tecnologías de información, la cual cumple con el requisito de tener una muestra significativa de trabajadores en modalidad híbrida. Se investigó sobre distintos modelos de gestión de cambios y se implementaron una serie de instrumentos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, para determinar cuál sería la respuesta

de los colaboradores en modalidad híbrida hacia sus líderes. Los resultados obtenidos han brindado suficiente información para plantear estrategias para fortalecer el liderazgo en ambientes laborales híbridos.

**Palabras clave:** teletrabajo, trabajo híbrido, trabajo digital, liderazgo, compromiso.

## Introducción

Previo a la pandemia, la mayoría de las empresas contaban con poca o ninguna experiencia con el manejo de personal en forma virtual por lo que la agresiva transición se convirtió en todo un desafío para estas. En el caso de Latinoamérica, datos de la OIT muestran que menos de un 3 % de la población trabajaba en forma remota (Maurizio, 2021, p. 2). Luego de más de 3 años de cambios sin precedentes, uno de los mensajes que ha quedado claro es que la flexibilidad es fundamental en toda operación; el modelo de trabajo híbrido viene a otorgar flexibilidad sobre la ubicación en la que los colaboradores realizan las labores.

Con la reapertura de los países y ante un panorama positivo de una posible pronta finalización de la pandemia gracias a las diversas vacunas contra el virus, las empresas poco a poco se encontraron más abiertas a la posibilidad de retornar a las oficinas y estas se empezaron a enfocar en definir cómo se verán los modelos de trabajo en el futuro. Pese a que el modelo de trabajo a distancia se adoptó de manera abrupta, este ha ganado una mayor aceptación tanto por parte de las corporaciones como de sus colaboradores gracias a los beneficios inmediatos detectados, como lo son el ahorro en costos de infraestructura y la flexibilidad en la vida personal de los colaboradores, entre otros.

Es así como se ve el surgimiento de un nuevo modelo de trabajo denominado híbrido, el cual combina el trabajo de forma remota y desde la oficina. Organizaciones como Microsoft, Citigroup, Ford, Infosys y Google han comenzado a adoptar dicho modelo y esta no fue la excepción para la compañía de tecnología en estudio, en donde el 7 de julio del 2021 el Director Ejecutivo en turno comunicó que la organización estaría implementando en forma oficial un modelo híbrido de trabajo globalmente.

En comparación con el manejo de equipos tradicionales, el modelo híbrido se prevé más retador para los líderes de equipos, ya que en él se crean tres o más

estilos diferentes para los colaboradores que deben ser administrados de manera que se logre dar una misma experiencia indistintamente del lugar o estilo de trabajo asignado al colaborador. Por ejemplo, un estudio de la firma de McKinsey & Company mostró que el 68 % de los ejecutivos que planean adoptar el modelo de trabajo híbrido aún no cuentan con un plan detallado para la implementación de este y solo un 11 % de las empresas cuentan con una visión detallada y han comunicado la misma a sus equipos (Alexander, 2021). Otro reto importante tiene que ver con el aislamiento de los colaboradores. Bajo el estilo remoto pueden ser reacios a interactuar con otros miembros del equipo, lo que generalmente conduce al distanciamiento (Bojic, 2022).

Si bien existen múltiples investigaciones que abarcan el tema de trabajo remoto tanto dentro como fuera del marco del COVID-19, las investigaciones sobre los modelos de trabajo híbridos aún son un campo en crecimiento en donde su abordaje ha sido poco estudiado, por lo que para la mayoría de las empresas les resultará difícil navegar en este nuevo modelo.

Asimismo, previo a la pandemia, algunos de los países en la región de América Latina y el Caribe ya contaban con legislación que regulara el teletrabajo, no obstante, un estudio de la Organización Internacional de Trabajo mostró que ninguna legislación de la región incluía como requerimiento la capacitación tanto de supervisores como trabajadores sobre teletrabajo, misma que la organización cataloga como un parámetro clave que debe contener la regulación (Maurizio, 2021, p. 22). Esta situación evidentemente se extrapola a un modelo híbrido, lo cual, sumado a la limitada información existente sobre el liderazgo y gestión de equipos híbridos, refuerza la importancia de explorar cuál es el mejor abordaje que deben dar las empresas en la implementación del modelo y, por lo tanto, definir cuál es el mejor modelo de liderazgo que asegurará el mantenimiento de los niveles de compromiso y la motivación de los colaboradores, así como la cultura organizacional.

## **Objeto de estudio<sup>1</sup>**

La empresa en estudio es una compañía estadounidense, fundada alrededor de 1940, dedicada a la fabricación y venta de productos tecnológicos de hardware y software. Históricamente, la empresa ha incursionado en diversas ramas de

---

1 La empresa en cuestión colaboró en el presente estudio, con la condición de mantener el anonimato.

la industria tecnológica y constantemente se encuentra diversificando significativamente su portafolio. También a través de los años ha realizado la compra de varias compañías como parte de su estrategia de expansión, logrando así un crecimiento sostenido en el tiempo que le permite alcanzar a partir de la década del 2000 el título de una de las compañías informáticas más grandes en el mundo desplazando así a grandes competidores dentro de la industria.

En el 2015, debido a la gran variedad de productos y servicios en su portafolio y con el fin de optimizar las operaciones, la empresa en estudio anuncia la decisión de especializarse en la fabricación de impresoras y computadoras y es entonces que atraviesa un importante proceso de transformación en donde se marcan las pautas de la empresa que es hoy.

Con más de 50,000 colaboradores a nivel mundial y presencia en más de 170 países en el mundo, esta ha logrado mantener su posición de liderazgo en la industria de TI a nivel mundial, con ingresos por encima de los \$500 billones de dólares anuales.

## **Objetivo**

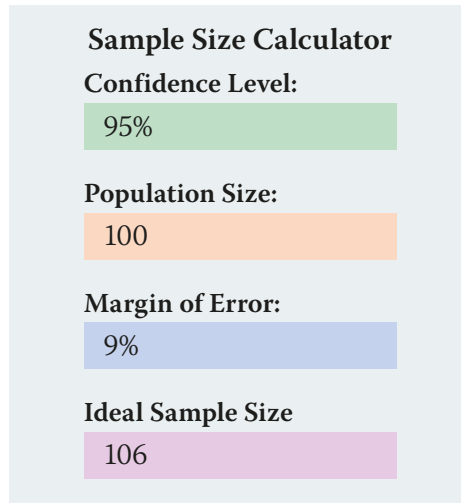
La presente investigación tiene por objetivo proponer una estrategia que apoye el fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para superar los desafíos de la adopción de dicho modelo, mediante la identificación de los factores críticos para mantener o mejorar los niveles de compromiso de los colaboradores.

## **Metodología**

La empresa efecto de estudio tiene aproximadamente 1000 funcionarios en su sede en Costa Rica trabajando bajo la modalidad híbrida. Para esta investigación se tomará como unidad muestral 106 personas que colaboran en los diferentes departamentos (ver figura 1). Por otra parte, se tomará como sujetos de investigación 9 jefaturas de los diversos departamentos.



**Figura 1.**  
Definición de la muestra



**Nota:** Elaborado con <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>

La selección de dichas jefaturas se da a través de un muestreo por conveniencia de la investigación. Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), citando a Battaglia (2008), describen las muestras por conveniencia como aquellas “formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390). Es decir, es una muestra no probabilística que se selecciona en el entorno próximo al investigador.

Se realizó y aplicó una encuesta para obtener información cuantitativa y una entrevista para obtener información cualitativa (ver anexo). Las preguntas fueron elaboradas con base en la “Encuesta Anual de Compromiso de los Colaboradores (EACE)” aplicada por la empresa en estudio y la “Encuesta de Evaluación de Preparación para el Trabajo Híbrido” creada por Webex by Cisco (s. f.).

Las variables para investigar son trabajo híbrido, liderazgo, compromiso.

**Cuadro 1.**  
Variables de estudio

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Modelo de Trabajo Híbrido	La política de trabajo híbrido de la empresa en estudio lo define como la capacidad de trabajar sin problemas en un ecosistema diverso de lugares de trabajo, gracias a herramientas y tecnología mejoradas diseñadas para optimizar la productividad y la colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto: Si entre el 100 % y un 80 % de los sujetos tienen total claridad y conformidad sobre la información disponible sobre el modelo</li> <li>Medio: Porcentajes de las cualidades anteriores oscilan entre un 79 % y un 50 %</li> <li>Bajo: Si los porcentajes son menores al 49 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntas 1-3 del cuestionario dirigido al personal</li> <li>Preguntas de la 1-3 de la entrevista dirigida a las jefaturas</li> </ul>
Liderazgo	“El proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación” (Chiavenato, 2007, p. 105)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto: Si entre el 100 % y un 80 % de los sujetos indican que sus jefaturas cumplen con dichas cualidades siempre</li> <li>Medio: Porcentajes oscilan entre un 79 % y un 50 %</li> <li>Bajo: Si los porcentajes son menores al 49 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntas 4-13 del cuestionario dirigido al personal</li> <li>Preguntas de la 4-5 de la entrevista dirigida a las jefaturas</li> </ul>
Compromiso	“Estado psicológico, que lleva a los colaboradores a tomar curso de acciones relevantes para la organización, para uno o más objetivos” (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto: Si entre el 100 % y un 80 % de los sujetos responden afirmativamente, y siempre a la pregunta</li> <li>Medio: Porcentajes oscilan entre un 79 % y un 50 %</li> <li>Bajo: Si los porcentajes son menores al 49 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntas 14-16 del cuestionario dirigido al personal</li> <li>Preguntas de la 6-7 de la entrevista dirigida a las jefaturas</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia. (2023).

## Proceso de análisis

La información obtenida de las encuestas a través de los cuestionarios fue procesada mediante la herramienta Microsoft Office Excel, utilizando una hoja de cálculo en donde se tabuló la información y se procesó para su posterior análisis e interpretación de los datos colectados, para poder obtener conclusiones que sirvan como un insumo para la toma de decisiones en la empresa.

En el caso de las entrevistas aplicadas a las jefaturas de los equipos, estas fueron analizadas de manera cualitativa utilizando la herramienta Atlas.ti® con el fin de facilitar el análisis de información. Esta hizo posible seleccionar, codificar, categorizar, agrupar y graficar información cualitativa de tal manera que se puedan realizar los análisis de las principales tendencias en la opinión de los sujetos entrevistados, identificar temas o patrones en las respuestas y que así sea de más fácil comprensión y también para que permitan extraer conclusiones.

## Resultados<sup>2</sup>

Del total de colaboradores encuestados una mayoría significativa (un 86.8 %) tiene algún nivel de conocimiento sobre el modelo y sus efectos. Por otro lado, es llamativo que un 13.21 % de los encuestados no ha recibido ningún tipo de información por parte de sus jefaturas (ver Anexo, pregunta 1).

Dadas las medidas sanitarias en el país, la empresa ha decidido mantener a sus colaboradores bajo una modalidad 100 % remota hasta nuevo aviso, no obstante, la comunicación sobre la adopción oficial del nuevo modelo se dio en julio del 2021. Considerando que la activación del nuevo modelo se puede dar en cualquier momento, es importante asegurar que previo a ello los colaboradores tengan claridad sobre este.

Por otra parte, la empresa ha creado la plantilla del “Plan de Trabajo Híbrido Individual”, dicha herramienta tiene el propósito de ser una guía de conversación entre el líder y colaborador sobre los efectos y cambios a sus puestos con la implementación del modelo, sin embargo, durante la entrevista realizada a los líderes de equipo, estos no hacen mención sobre el conocimiento de dicho recurso, lo cual podrían justificar los resultados antes mencionados.

---

2 En la sección de Anexos se proveen los instrumentos y gráficos con el resultado de cada pregunta.

Lo anterior apunta a un área de oportunidad con respecto a la educación de los colaboradores. Es imprescindible que exista una comunicación constante, clara y transparente sobre los cambios que el nuevo modelo conlleva, de esta manera se ayuda a reducir la resistencia asociada al cambio. Idealmente dichas comunicaciones provendrán de múltiples fuentes, como las jefaturas y recursos humanos y se darán a través de diversos canales como el digital, verbales, entre otros.

Pese a las comunicaciones internas (correos, reuniones de colaboradores, otros), la divulgación de la política y guías para colaboradores y jefaturas publicadas en la intranet, se observa una valoración media sobre la pertinencia de las políticas y los planes asociados con la implementación del nuevo modelo, en donde un 61,32 % de los encuestados confirma la pertinencia de estos (ver Anexo, pregunta 2).

El 33.02 % de los encuestados que indica que los planes y políticas existentes son medianamente pertinentes y el 5.66 % que indica que no son pertinentes podrían estar influenciados por la falta de conocimiento del modelo (pregunta 1), pues un 53.78 % afirman conocimiento parcial o nulo, lo que no les permite tener suficiente información para afirmar su idoneidad.

A pesar de la caótica implementación del trabajo remoto para muchas organizaciones, el modelo mostró ser factible e inclusive exitoso: luego de 24 meses de trabajar bajo dicho modelo, colaboradores que convergen en un futuro post-pandémico esperan más flexibilidad de sus patrones con respecto a cuándo y dónde trabajan.

A pesar de que las organizaciones entienden los requerimientos de la fuerza laboral, muchas no se encuentran preparadas para abandonar por completo el espacio de oficina, por lo que encuentran en el trabajo híbrido un punto medio para satisfacer las necesidades de ambas partes.

En el caso de la empresa en estudio (pregunta 3), el 61.32 % del personal encuestado indicó que buscaría nuevas opciones laborales si la empresa no ofreciera la posibilidad de trabajar en forma remota, convirtiéndolo en un aspecto determinante para el reclutamiento y retención de talento.

El factor clave que define a un líder es su capacidad de influir sobre las personas para el alcance de objetivos (Newstrom, 2007). Los resultados de la pregunta 4 muestran que los colaboradores de la empresa califican con un nivel alto dicha cualidad en sus jefaturas, en donde un 89,62 %, que corresponde a la sumatoria de los encuestados que responden “siempre” y “casi siempre” a la pregunta, catalogó una influencia positiva de estos. La empresa está en el medio

de una transformación de su modelo de trabajo, por lo que la influencia de los líderes y la comunicación se convierten en herramientas claves del proceso de cambio; estas facilitarían el proceso de adopción, así también será clave para mantener y potenciar el compromiso de los colaboradores durante el proceso y una vez implementado.

En cuanto a la pregunta 5, el 93,4 % de los encuestados indica que sus jefaturas se comunican asertivamente “siempre” y “casi siempre”; los resultados anteriores podrían atribuirse a las herramientas de entrenamiento existentes para tal efecto y las charlas dirigidas a la comunicación virtual ofrecidos por la compañía. Las herramientas de colaboración y comunicación virtual son el pilar del modelo de trabajo híbrido, ya que permiten la implementación y sostenimiento de este.

De los resultados de la pregunta 6 se concluye que el 98.11 % de los encuestados tiene una alta percepción positiva cuando se les consulta sobre la disponibilidad de las herramientas necesarias para la comunicación y colaboración efectiva en un modelo de trabajo híbrido. Como se detalló al inicio del trabajo, las empresas de tecnología se encontraban en posición ventajosa dado que, previo a la pandemia, estas contaban con disponibilidad de tecnologías para dichos propósitos y se contaba también con una mayor familiaridad y dominio de estas por parte de los colaboradores dada su naturaleza global que requiere la comunicación con equipos en otras ubicaciones geográficas.

El desempeño del personal y la productividad tienen una relación directa con las habilidades y destrezas que estos cuentan; ya sea desde el proceso de reclutamiento o una vez en el puesto, la jefatura debe asegurarse que los colaboradores cuenten con las capacidades necesarias para desempeñar sus labores actuales. Los colaboradores que cuentan con las habilidades necesarias se encuentran más motivados, lo que lleva a una mayor productividad.

Los resultados de la pregunta 7 muestran que un 94.34 % de los encuestados consideran que sus jefaturas les apoyan para el desarrollo de las habilidades y destrezas idóneas para efectuar sus labores. Aquí se pretende medir el apoyo de los líderes para el desarrollo de la carrera de sus colaboradores a mediano y largo plazo lo cual los motiva a proyectarse dentro de la compañía, incrementando así su compromiso y deseo de continuar en la misma. La encuesta muestra niveles altos con respecto al acompañamiento en el desarrollo de un plan de carrera de los colaboradores, ya que un 85.85 % de los encuestados califican como “siempre” y “casi siempre” dichas acciones por sus jefaturas (pregunta 8).

Se observa así también un porcentaje de 14,15% dando una baja calificación a sus jefaturas, lo cual a pesar de la calificación mayoritariamente positiva obtenida en la respuesta es importante que sea revisado en más detalle por las autoridades de la organización.

La disminución en la supervisión directa dentro del modelo de trabajo híbrido requerirá un mayor nivel de confianza en los colaboradores por parte de los líderes, lo cual demandará un aumento en los niveles de autonomía y empoderamiento otorgados a estos. El 91.51 % de los encuestados consideran que sus jefaturas les empoderan para la toma de decisiones, se asume que los niveles de autonomía continuarán en aumento como resultado de la implementación del modelo teletrabajo actual (pregunta 9).

Los resultados de la pregunta número 10 muestra un nivel medio con respecto a la eficiencia de las herramientas de reconocimiento utilizadas por los líderes, en donde un 77.36 % de los encuestados indica la eficiencia de estas “siempre” y “casi siempre”. No obstante, nuevamente, se observa un porcentaje importante de 22.64 % de los encuestados indicando que algunas veces o nunca son efectivas. Dichos resultados son de consideración ya que el reconocimiento ayuda a impulsar los comportamientos deseados de los colaboradores y asimismo aumenta el compromiso de los colaboradores y su rendimiento incentivando el alcance de metas y premiando conductas que se esperan sean replicadas.

Los líderes deberán asegurarse de que sus colaboradores, indistintamente de su ubicación, tengan las mismas experiencias y oportunidades; lo anterior se logra con las acciones tomadas por estos, sumado a la disponibilidad y usos de las herramientas y equipo adecuado que servirán como el canal para hacerles partícipes.

En cuanto a la pregunta 11, el 91.51 % de los encuestados considera que cuentan con las mismas oportunidades de participación y en la toma de decisiones. Dicho porcentaje está alineado con el resultado observado en la pregunta 6 en donde el 98.11 % de los encuestados considera que siempre cuenta con las herramientas necesarias para la comunicación y colaboración efectiva en un modelo de trabajo híbrido.

A partir de los resultados de la pregunta 12 se concluye que la percepción del 87,74% de los encuestados considera que no existe una desventaja con respecto a las oportunidades de promociones, capacitaciones y carrera al trabajar de forma remota en comparación con aquellos colaboradores que laboren en sitio. Esto confirma que los colaboradores confían en la equidad de sus jefaturas

con respecto a dichos aspectos, considerando que la ubicación no está en detrimento del avance de la carrera y elementos como el sesgo de proximidad no son aspectos que influyen. Los resultados podrían atribuirse al hecho de ser una empresa global que históricamente ha contado con equipos geográficamente dispersos en donde la experiencia ha sido positiva, lo cual permite a los colaboradores tener dicho nivel de confianza en sus líderes.

Uno de los aspectos más retadores del modelo es la capacidad de fortalecer los lazos y una adecuada colaboración entre sus miembros. Las jefaturas deberán realizar acciones de manera que los miembros del equipo trabajen colectivamente, utilizando las herramientas existentes. Para equipos que históricamente han trabajado en sitio, como por ejemplo los centros de llamadas, el reto será mayor puesto que no cuentan con la experiencia previa de contar con equipos geográficamente dispersos.

Los resultados de la pregunta 13 muestran un escenario muy positivo en donde un 92.45 % de los colaboradores indica que sus jefaturas siempre y casi siempre promueven un entorno colaborativo.

Por otra parte, de los resultados de la pregunta 14 se concluye que el 25.47 % de los encuestados considera que la ubicación física en donde laboran podría tener influencia sobre los niveles de compromiso de estos.

A pesar de que el 74,53 % indicó que su nivel de compromiso no se vería afectado por la ubicación física, los resultados de esta pregunta muestran que los modelos de trabajo remoto siguen siendo relevantes y atractivos para un número significativo de empleados. Esto ya se había evidenciado con los resultados de la pregunta número 3, donde el 61.32 % de los encuestados dijo que buscaría nuevas oportunidades laborales si la empresa no ofreciera trabajo remoto.

## **Entrevistas**

Consultados sobre las fortalezas del modelo híbrido, los líderes entienden claramente los beneficios que el modelo de trabajo trae a los empleados. Ellos mencionan algunos beneficios muy importantes como la flexibilidad, disminución de costos y tiempos por desplazamiento y motivación como un resultado de un mejor balance entre vida personal y vida laboral. Este es un factor importante, ya que puede ser utilizado durante las conversaciones con sus equipos y en la creación del deseo de adoptar el modelo.

La disminución de costos, tiempos y la productividad son considerados las ventajas más importantes del modelo. Según lo mencionado por los líderes entrevistados se reducirá significativamente el tiempo de desplazamiento a la oficina, lo que permitirá a los empleados dedicar este tiempo a otras actividades y conseguir un ahorro económico en transporte, alimentación y restauración.

Seis de los nueve líderes entrevistados indicaron que después de 2020, sus equipos han alcanzado niveles de productividad superiores a los vistos con un trabajo 100 % presencial. Atribuyen estos niveles de productividad a la motivación experimentada por los colaboradores por contar con los beneficios asociados al modelo tales como: flexibilidad, conciliación de la vida personal y ahorro económico. Adicionalmente, señalaron que la inversión de tiempo ahorrado en tareas laborales también fue un factor coadyuvante.

Si bien los entrevistados mencionan el apoyo que brinda la empresa con la compra de equipos para los hogares, esto no es un beneficio del modelo, es una fortaleza de la empresa y un reflejo de la capacidad económica de esta.

A pesar del conocimiento de los beneficios que trae el modelo al colaborador, con excepción de la productividad, los líderes entrevistados no mencionan los beneficios que este trae a la empresa y a la sociedad; desde una perspectiva educativa, esta es una oportunidad para que comprendan a cabalidad los beneficios del modelo.

La debilidad más significativa identificada por los entrevistados es el agotamiento del personal y la falta de límites y barreras claras entre el trabajo y la vida personal. A pesar de que una de las ventajas del modelo es el incremento de la productividad, este puede estarse dando a costa del agotamiento de los colaboradores; al compartir el espacio físico personal con el laboral los colaboradores pueden tener dificultad dividiendo los espacios laborales y los espacios de distracción y descanso, eliminando barreras de horarios, sintiendo presión por siempre estar disponibles y teniendo dificultad para “desconectarse” mentalmente de las labores.

Otra debilidad importante es la inflexibilidad con respecto a la ubicación. En el caso de la empresa en estudio, las ubicaciones se limitan a las oficinas de la empresa y el domicilio del colaborador. Las jefaturas entrevistadas recalcan el hecho de que el estilo de trabajo es asignado por la autoridad de la organización sin el involucramiento del colaborador, en donde en muchos casos, ya sea por preferencia o porque el estilo asignado no es compatible con su entorno doméstico, el colaborador puede no estar en la posibilidad de adoptar el mismo, por lo que



una inadecuada asignación del estilo puede conducir a una falta de motivación. Por otro lado, los encuestados indicaron que los colaboradores manifestaron interés en trabajar en diversas localidades, ya sea en el país o en el exterior, no sujetas a las restricciones anteriores.

La pérdida del control y monitoreo es otra de las desventajas mencionadas del modelo. En este modelo, los colaboradores no están en el mismo espacio físico, lo que puede conducir a la pérdida de control sobre cómo los colaboradores invierten el tiempo y, en consecuencia, podrían darse abusos. Asimismo, se mencionó el desfase entre las actividades diarias y su reflejo en los resultados, cuando un colaborador se encuentra en la oficina se tiene una mejor noción de las actividades realizadas y el progreso, sin embargo, en una operación basada en objetivos, el desempeño del empleado se refleja en el reporte de métricas, lo que puede ser demasiado tarde para su corrección.

Lo anterior puede ser mitigado con la implementación y uso de nuevas herramientas y la redefinición de métricas. Los líderes de los equipos deben tomar en consideración que parte de la naturaleza del modelo requiere el empoderamiento y confianza en los colaboradores, en donde prácticas de microgestión no serán viables, requiriendo así un cambio de mentalidad de los líderes.

Por otro lado, un importante número de líderes de equipos entrevistados manifiestan la poca preparación para adoptar el nuevo modelo, algunos aspectos mencionados son la novedad del modelo en las empresas, la dificultad para entender cómo se diferencian los estilos, las pautas y temas legales asociados al modelo. Lo anterior se convierte en un obstáculo en la implementación del cambio, ya que estos no estarán en la capacidad de educar y guiar a su personal en la adopción del modelo dados los vacíos de conocimiento sobre el mismo.

La disminución de la socialización es otra de las áreas desventajosas del modelo de acuerdo con las jefaturas. Aspectos como la interacción, relaciones interpersonales, conexión entre miembros del equipo, la colaboración y creación de redes se ven afectados por la falta de interacción física. Lo anterior tiene un “efecto dominó” en el clima organizacional, sentimiento de pertenencia y cohesión del grupo.

A pesar de que existen formas virtuales para llevar a cabo conversaciones cara a cara, como las llamadas por video conferencia, estas no permiten captar completamente las señales no verbales y lenguaje corporal, que se observa en las interacciones en persona, las cuales ayudan a enviar y comprender mejor el mensaje.

Otros aspectos mencionados son los problemas de comunicación, las posibles afectaciones emocionales asociadas con el aislamiento y las interrupciones y distracciones provenientes y asociadas con del entorno del hogar.

Dada la cercanía de los gerentes de mando medio con los colaboradores, los mismos juegan un papel muy importante en la educación y despliegue del nuevo modelo.

De acuerdo con el “Manual de trabajo híbrido para colaboradores”, los líderes de equipos deberán impartir talleres de educación sobre el modelo. Pese a lo anterior, se observa que existe una brecha de conocimiento en el personal sobre el modelo, en donde un 53.78 % de los encuestados indican haber recibido orientación parcial o nula de su jefe directo sobre el nuevo modelo de trabajo y sus efectos (pregunta 1), lo cual muestra que la comunicación y la educación sobre las políticas y los planes de implementación, tanto por parte de los líderes de equipo como por los equipos corporativos, no han demostrado ser efectivas.

Lo anterior es confirmado por lo líderes durante la entrevista. Ellos hacen siete referencias, indicando que el plan de capacitación debe abarcar información que describa claramente el modelo y la política. Consideran que existen vacíos e incertidumbres en las políticas; algunos de los aspectos mencionados que requieren mayor claridad son: horarios laborales, manejo de seguros, salud ocupacional, equipo mínimo requerido para el trabajo remoto, nuevos procesos y protocolos asociados a procesos que tradicionalmente se daban en sitio, legislación, entre otros.

Por otra parte, durante las entrevistas con los líderes de equipos, estos indican desconocer sobre el “Manual de trabajo híbrido para colaboradores”, que pretende ser un material de apoyo para capacitar y educar a los colaboradores sobre el modelo.

Otro aspecto que se ha identificado es la conectividad. De acuerdo con los entrevistados, no se ha establecido el ancho de banda mínimo requerido para trabajar desde casa, lo que afecta la comunicación, la colaboración y la productividad. De igual manera, enfatizan la falta de una definición de protocolo sobre cómo manejar casos en los que el colaborador pierde acceso a internet por largos periodos. A pesar de que los encuestados identifican este aspecto como un tema que debe ser abarcado en un plan de formación, una revisión de la política reveló que este es uno de los vacíos dentro de esta.

Los entrevistados consideran que el sentido de la responsabilidad y la ética laboral debe ser contemplado en un plan de capacitación; el modelo requiere que se

brinde autonomía y empoderamiento al colaborador, por lo que será importante crear una cultura donde exista un fuerte sentido de responsabilidad entre los colaboradores. Los líderes mencionan la importancia de tener una comprensión clara de las expectativas de desempeño y los resultados.

La ergonomía es un tema mencionado en cinco instancias, manifiestan que no han observado ninguna capacitación sobre este tema. Durante la revisión de recursos internos, se observa que el “Manual de trabajo híbrido para colaboradores” contiene una sección dedicada al tema de ergonomía.

Otros aspectos mencionados que podrían ser parte del plan de formación son la comunicación, uso de herramientas, modelo de reservas de espacios en las instalaciones de trabajo y nuevos protocolos para manejar aspectos en forma remota que antes se manejaban en forma presencial.

Ante la pregunta ¿cuál prevé serán sus mayores obstáculos al trabajar con equipos híbridos?, el mayor obstáculo mencionado por las jefaturas entrevistadas está en asegurar el bienestar integral de los colaboradores, pues las señales no verbales que antes se podían observar *in situ* no se encuentran al alcance, por lo que los líderes deben ser aún más intuitivos y dependerán en gran medida de la comunicación para lograr dicho objetivo. Los colaboradores bajo el modelo que trabajen en forma remota están más propensos a sentirse aislados y desmotivados; asimismo podrían presentar agotamiento por el uso de herramientas cibernéticas y el incremento de la cantidad de horas laboradas.

Nuevamente se menciona el monitoreo y supervisión del personal y su desempeño. En contraste con la preocupación expresada, se encuentra el alto nivel de productividad mencionado anteriormente, lo que debería brindar la seguridad de que los colaboradores saben cómo administrar su tiempo y tareas de manera responsable. El nuevo modelo requiere confianza y empoderamiento del personal, atrás quedan los sistemas de gestión antiguos, los líderes deben revisar las métricas existentes y asegurarse de que siguen siendo aplicables o en su defecto modificarlos para reflejar la nueva realidad de las operaciones.

La pregunta vuelve a revelar ambigüedades de política y vacíos de conocimiento sobre el modelo, donde se enfatiza la falta de información y preparación del personal para asumir el nuevo modelo, así como el desconocimiento sobre la ubicación de los recursos para el fin planteado. De acuerdo con el “Manual de trabajo híbrido para colaboradores”, los líderes de equipos tienen la responsabilidad de facilitar talleres en donde se eduque sobre el modelo y las nuevas

normas del equipo, por lo que es importante que se tenga claridad sobre todos los aspectos asociados a este.

El último obstáculo importante mencionado es la conectividad, que es el hilo que conecta y permite la implementación del modelo, las jefaturas identifican los siguientes vacíos:

- No existe claridad sobre el mínimo de ancho de banda requerido para un desempeño eficiente de las herramientas.
- Dado que no existe un requerimiento con respecto al mínimo de ancho de banda ni así tampoco un subsidio que ayude a los colaboradores a enfrentar el costo asociado, cada hogar contrata el servicio con respecto a sus posibilidades económicas
- Protocolo en caso de pérdida de conectividad. No existen un proceso o protocolo aplicable en caso de pérdida de conectividad.

Al cuestionarles, ¿cuáles competencias y habilidades consideran esenciales en las jefaturas de la organización para liderar equipos bajo una nueva modalidad híbrida?, las jefaturas entrevistadas hacen referencia a la comunicación, inteligencia emocional y confianza y autonomía.

La comunicación se posiciona como la habilidad más importante en las jefaturas. En su obra, *Retórica de Aristóteles*, define la comunicación como “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (Citado en Cabrera y López, 2015). Una de las principales cualidades dentro del concepto del liderazgo es la persuasión. Basados en ello y en el concepto de comunicación aquí presentado, se presume que una comunicación efectiva es la principal herramienta de un líder para ejercer influencia en sus colaboradores; como se mencionó anteriormente la empresa ha implementado talleres dirigidos a dicha habilidad.

El segundo aspecto mencionado por los encuestados es la inteligencia emocional, con particular énfasis en la empatía. La inteligencia emocional se convierte en una competencia vital en un entorno en el cual un gran porcentaje de las interacciones se dan de manera virtual, en donde el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores se puede ver afectado.

A través de la empatía el líder crea un ambiente de comunicación abierta y de seguridad psicológica, permitiendo un acercamiento entre líder y colaborador de manera que puedan comprender y explorar los problemas enfrentados con el fin de brindar apoyo para la resolución de estos.

Finalmente, la confianza y la autonomía se consideran habilidades clave. Como se muestra, el modelo no permite la sucesión de la microgestión, y se ve el surgimiento de un líder que confía y empodera a su personal; ya los resultados de la pregunta 9 demostraron que esta es un área en que la empresa tiene bastante avance, pues el 91.51 % de los encuestados considera que sus jefaturas les empoderan para la toma de decisiones.

Por otra parte, los líderes entrevistados indican que la ubicación física de los colaboradores sí tiene un efecto en los niveles de compromiso, sin embargo, la mayoría de los entrevistados concuerdan con que las afectaciones serán positivas o negativas conforme a las preferencias y condiciones individuales.

Los entrevistados indican que la mayor incidencia en los niveles de compromiso del modelo es la flexibilidad que otorga con respecto al lugar donde trabajan. De acuerdo con esto, la oportunidad de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa ha sido deseada por los empleados durante años, por lo que consideran que al implementar el modelo se ha aumentado su satisfacción. A pesar de lo anterior, los resultados de la pregunta 14 muestran que casi dos tercios de los colaboradores encuestados no creen que la ubicación física en que realizan su trabajo influya en su nivel de compromiso.

Asimismo, los entrevistados indican que los colaboradores quieren ser partícipes en la decisión sobre el estilo de trabajo que les será asignado y quieren tener la posibilidad de trabajar de forma remota desde múltiples ubicaciones sin estar confinados en sus hogares.

Por otra parte, los entrevistados señalan que aspectos como las afectaciones al sentido de pertenencia, condiciones inadecuadas de trabajo en los hogares y el aislamiento experimentado en el modelo disminuyen la motivación en los colaboradores.

A lo largo de la entrevista, se observa que los líderes mencionan todos los elementos del “Plan de compromiso” de la empresa, ya sea en términos de inquietud de que dicho elemento se vea afectado por la implementación del modelo o como un elemento crítico para obtener los niveles de compromiso deseados bajo este.

Ante la consulta ¿qué estrategias implementaría usted para lograr el compromiso, la colaboración y la motivación en sus colaboradores?, los entrevistados comentaron que los elementos por excelencia utilizados para lograr el compromiso, la colaboración y la motivación en los colaboradores son la socialización dentro del equipo, el desarrollo de los colaboradores, la comunicación, el uso de cámaras y el reconocimiento.

El fomento de buenas relaciones con sus colaboradores y entre los miembros del equipo es señalada como la estrategia más importante que se estarían implementando. De acuerdo con los entrevistados, acciones como la creación de eventos virtuales y presenciales permitirán a los miembros interactuar más allá de la connotación laboral, promoviendo el establecimiento de relaciones entre los miembros del equipo e incrementando la confianza entre estos. Estas apreciaciones están de acuerdo con los resultados de la pregunta 13, en la cual un 92.45 % de los colaboradores considera que sus jefaturas promueven un entorno colaborativo, lo cual demuestra que la colaboración está arraigada en el ADN de la empresa y las prácticas de sus líderes.

Los entrevistados señalan que otra estrategia importante está en asegurar el desarrollo de sus colaboradores. La identificación y mejora de las competencias individuales, el contacto con los directivos, la creación de planes de desarrollo, la disponibilidad de formación y entrevistas y la rotación de puestos son algunas de las actividades que indican serían realizadas para dicho propósito. Considerando que el desarrollo será una de las herramientas utilizadas, los líderes deben asegurarse de trabajar con sus colaboradores en la creación de los planes de desarrollo y apoyar a los mismos en el logro de estos, los resultados de la pregunta 8 mostraron que un 14.15 % de los colaboradores identificaron deficiencias de sus jefaturas directas en este aspecto.

Otra de las estrategias mencionadas es la comunicación. La empresa en estudio ha realizado talleres dirigidos a la comunicación virtual; algunas estrategias implementadas por los líderes para potenciar la misma es la creación de chats, reuniones de equipo e individuales, reforzar su disponibilidad, asegurar contacto diario con todos los miembros del equipo, retroalimentación y coaching. Así, también, se menciona el uso de las cámaras durante las teleconferencias, los entrevistados indican que el uso de las cámaras permite de alguna manera crear una interacción lo más parecido a las comunicaciones en persona, poder observar las posturas, gestos e inclusive uso de las manos les permite tener una mejor visión de aquellos aspectos no verbales en sus intercambios.

Por su parte, el tema del reconocimiento se posiciona como una de las estrategias importantes. El reconocimiento es una de las áreas de oportunidad de la empresa, ya que el 77.36 % de los encuestados considera que los métodos de reconocimiento utilizados son eficientes. Posterior a la discusión de los resultados del presente trabajo, se recomienda que la empresa realice un estudio interno más completo de las preferencias de reconocimiento, así como también se refiera a las prácticas realizadas por otras empresas de la industria.

En la figura 26, se observan niveles altos de compromiso con 94.34 % de los encuestados indicando que “siempre” y “casi siempre” se sienten comprometidos con la organización. El porcentaje de compromiso se encuentra por encima de los porcentajes observados en la Encuesta Anual de Compromiso de los Colaboradores (EACE) para el periodo 2021.

## **Conclusiones y recomendaciones**

La investigación concluye que, si bien existen diferentes métodos de comunicación, no se establece un tipo o método único que sea más apropiado para el modelo; tanto los líderes como sus colaboradores deberán aprender a utilizarlos y seleccionar acorde con el impacto u objetivo esperado. Sin embargo, los líderes de equipos consideran que dichas herramientas están siendo subutilizadas dada la falta de capacitación sobre las mismas.

Por otra parte, encontró que el liderazgo de equipos híbridos no requiere nuevas habilidades y competencias, más allá de las ya existentes, sin embargo, los escenarios en que dichas competencias deberán ser aplicadas, las herramientas que serán utilizadas y el enfoque que se dará para afrontarlas varían de acuerdo con cada contexto.

Asimismo, se determina, que la inteligencia emocional, la comunicación y el empoderamiento llega a tener un mayor protagonismo bajo el nuevo modelo, por lo que se requiere lograr un mayor nivel de destreza en estos.

Se recomienda que se continúe realizando investigación sobre el trabajo en modalidad híbrida de tal forma que permita una mayor comprensión de las implicaciones del modelo, sensibilizarlas e identificar métodos que ayuden a los directivos y al personal a adoptarlo, ya que, como ha sido mencionado, existe una limitada referencia bibliográfica al respecto.

Dada la novedad del modelo, se recomienda crear encuestas entre los colaboradores o crear canales de retroalimentación en los que el colaborador pueda comunicar con frecuencia qué funciona y qué no en el modelo, y las prácticas, con el fin de lograr identificar las áreas de mejora y realizar ajustes de forma oportuna.

A fin de monitorear el estado emocional de los colaboradores se recomienda la implementación de encuestas dirigidas a dicho propósito, que sean aplicadas cada 6 meses

El equipo de recursos humanos debe educar a los líderes y colaboradores sobre la importancia de los periodos de descanso y desconexión digital y dar la certeza de que estos descansos no afectarán negativamente sus carreras.

La gerencia debe considerar la posibilidad de ampliar las opciones de ubicación de trabajo, así como asegurar que los colaboradores sean parte del proceso de asignación del lugar de trabajo.

El departamento de recursos humanos debe calificar con carácter mandatorio la creación del “Plan de trabajo híbrido individual” para cada colaborador con el fin de documentar y comunicar las responsabilidades de los colaboradores, expectativas y las métricas que les serán aplicadas.

A raíz de los resultados de la encuesta, se considera importante que se realice un análisis sobre las opciones de reconocimiento disponibles actualmente y la pertinencia de estas, así como realizar una revisión de las mejores prácticas de empresas de la industria.

Para optimizar el impacto y la eficacia de las comunicaciones, se recomienda implementar métricas para medir su efectividad.

Se debe considerar impartir un curso de comunicación digital dirigido a los colaboradores.

Se puede considerar la incorporación de la socialización como un elemento dentro del plan de compromiso de la empresa, de manera que se realicen y monitoreen los esfuerzos dirigidos al mismo dada su criticidad en la formación y mantenimiento de la cultura de la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Alexander, A (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
- Battaglia, M. P. (2008). Convenience sampling. *Encyclopedia of Survey Research Methods*. SAGE Publications. [http://www.sage-ereference.com/survey/Article\\_n105.html](http://www.sage-ereference.com/survey/Article_n105.html)
- Bojic, A (2022). Hybrid communication: Challenges, advantages, and strategies to know. [https://pumble.com/blog/hybrid-communication/#1\\_Assessing\\_your\\_existing\\_communication\\_strategy](https://pumble.com/blog/hybrid-communication/#1_Assessing_your_existing_communication_strategy)



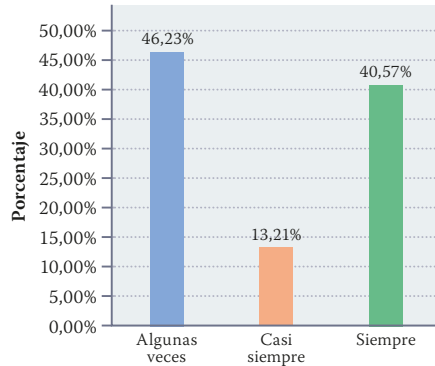
- Cabrera, T. y López, M. (2015). Hablando de Comunicación. [https://www.researchgate.net/profile/Marco-Lopez-Paredes/publication/289529858\\_Hablando\\_de\\_Comunicacion/links/568ef98908aeaa1481b04b82/Hablando-de-Comunicacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marco-Lopez-Paredes/publication/289529858_Hablando_de_Comunicacion/links/568ef98908aeaa1481b04b82/Hablando-de-Comunicacion.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª Edición. Ed. Mc Graw Hill.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). McGrawHill.
- Maurizio, R. (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_811301/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_811301/lang--es/index.htm)
- Newstrom, J. (2007). Dirección: Gestión para lograr resultados” 9ª edición. McGrawHill.
- Webex (s. f.). Hybrid work readiness assessment. Recuperado de: <https://www.webex.com/hybrid-work-readiness-assessment.html>

# Anexos

## Anexo 1. Encuesta colaboradores

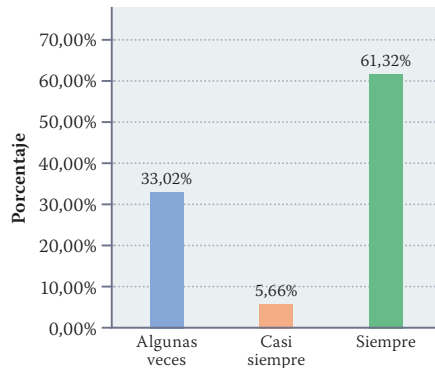
**P1** - ¿Ha recibido orientación de su jefe directo sobre lo que es el nuevo modelo de trabajo híbrido y los efectos sobre su puesto actual?

- Completa
- Parcial o Incompleta
- No he recibido Información



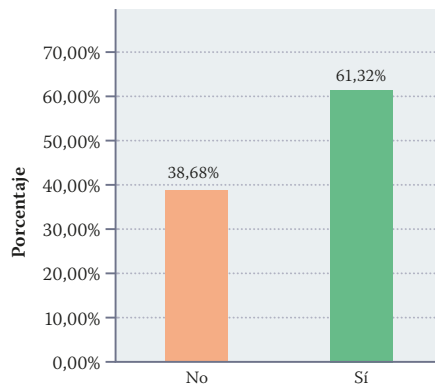
**P2** - ¿Considera que los planes y políticas existentes para la implementación del modelo híbrido son pertinentes?

- Sí
- Medianamente
- No



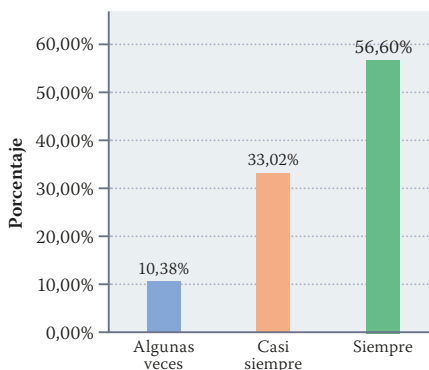
**P3** - Si su organización no ofreciera la opción de trabajar en forma remota, ¿consideraría la opción de buscar una nueva oportunidad laboral?

- Sí
- No



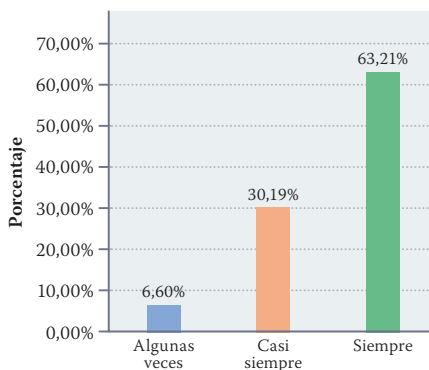
**P4** - ¿Con qué frecuencia influye positivamente el liderazgo que ejerce mi jefatura?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



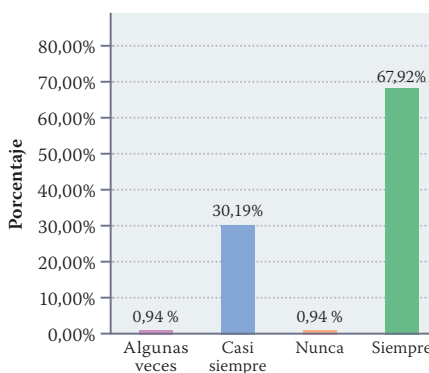
**P5** - ¿Con qué frecuencia su jefatura se comunica asertivamente?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



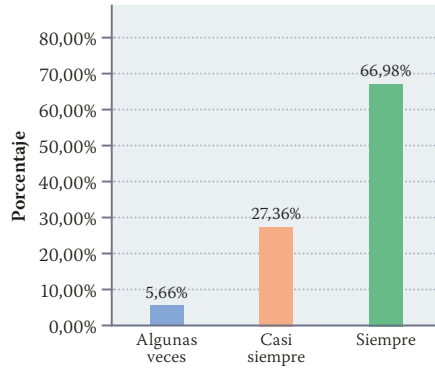
**P6** - ¿Considera usted que cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para comunicarse y colaborar efectivamente en un modelo de trabajo híbrido?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



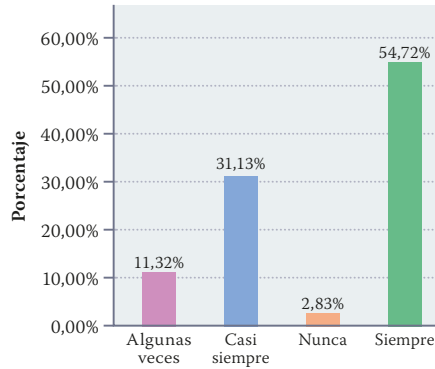
**P7** - ¿El líder de su equipo le apoya en el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para efectuar sus labores?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



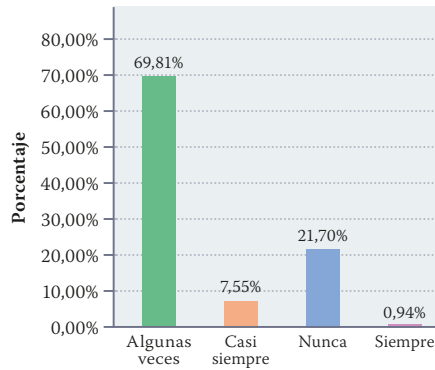
**P8** - ¿Su líder de equipo se preocupa por trabajar con usted en el desarrollo de un plan de carrera y le ayuda a alcanzarlo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



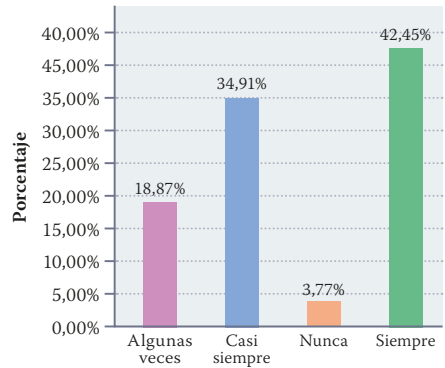
**P9** - ¿Me siento empoderado por mi jefatura para tomar decisiones atinentes a mis funciones?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



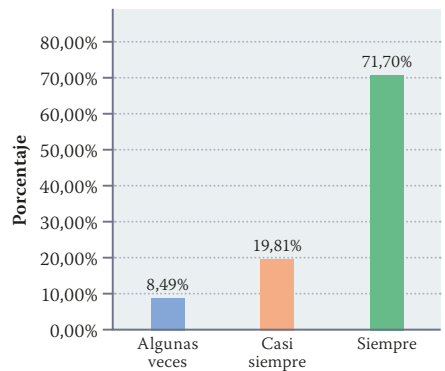
**P10** - ¿Considera eficientes las herramientas de reconocimiento utilizadas por su jefatura?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



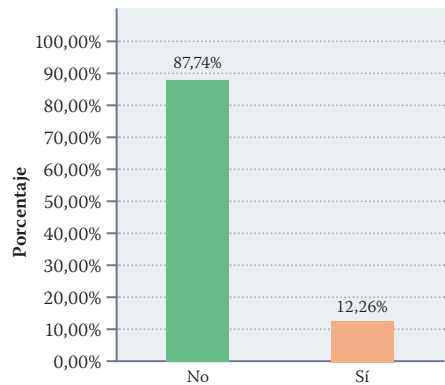
**P11** - ¿Considera que todos los miembros del equipo tienen las mismas oportunidades de participar en las reuniones y en la toma de decisiones independientemente de la ubicación, el idioma o la tecnología utilizada?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



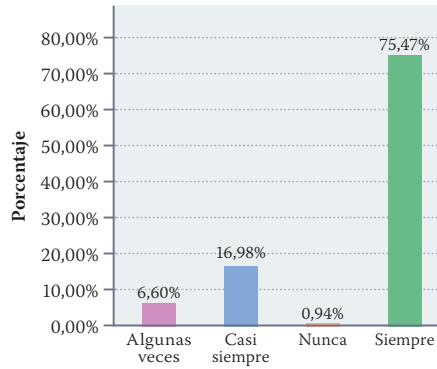
**P12** - ¿Considera que los colaboradores que trabajan en forma remota podrían estar en desventaja con respecto a promociones, capacitaciones, y oportunidades de carrera en comparación con otros colaboradores que sí van a la oficina?

- Sí
- No



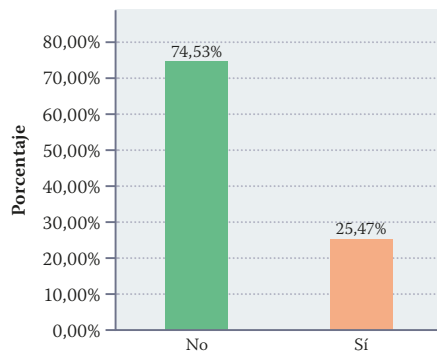
**P13** - ¿Promueve la jefatura un entorno de trabajo colaborativo donde las personas trabajan bien en equipos?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca



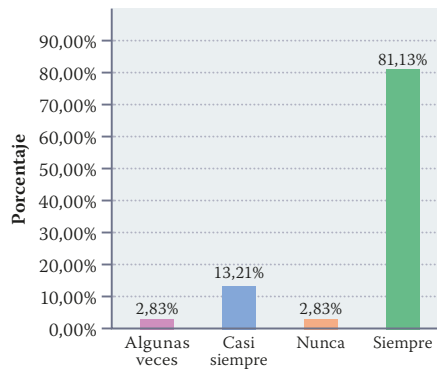
**P14** - ¿Considera usted que su nivel de compromiso con la organización se vería influenciado por la ubicación física donde realiza sus labores?

- Sí
- No



**P15** - ¿Me siento comprometido actualmente con la organización?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

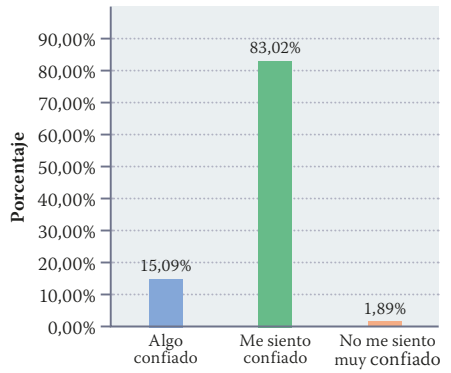


**P16** - ¿Me siento confiado sobre el futuro de la empresa?

Me siento confiado

Algo confiado

No me siento muy confiado



## Anexo 2. Entrevista gerentes

Fecha \_\_\_\_\_

Numero de Gerente \_\_\_\_\_

- **Pregunta 1** - ¿Cuáles fortalezas encuentra en la implementación del modelo híbrido dentro de la organización??
- **Pregunta 2** - ¿Cuáles debilidades encuentran en la implementación del modelo híbrido dentro de la organización?
- **Pregunta 3** - ¿Qué elementos considera deben incluirse en el diseño de un plan de formación sobre el modelo híbrido para los colaboradores?
- **Pregunta 4** - ¿Cuál prevé serán sus mayores obstáculos al trabajar con equipos híbridos?
- **Pregunta 5** - ¿Cuáles competencias y habilidades consideran esenciales en las jefaturas de la organización para liderar equipos bajo una nueva modalidad híbrida?
- **Pregunta 6** - ¿De qué forma influye la ubicación física en los niveles de compromiso de los colaboradores?
- **Pregunta 7** - ¿Qué estrategias implementaría usted para lograr el compromiso, la colaboración y la motivación en sus colaboradores?



## Capítulo 5

# Habilidades blandas en el emprendimiento social: un estudio bibliométrico<sup>1★</sup>

*Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández,  
Dra. Clotilde Hernández Garnica*

### Resumen

El emprendimiento social se enfoca en resolver problemas sociales y ambientales a través de proyectos empresariales con un impacto positivo en la comunidad. Para lograr esto, los emprendedores sociales deben desarrollar habilidades blandas esenciales que les permitan liderar y gestionar sus operaciones de manera colaborativa, ética e innovadora.

Este estudio tiene como objetivo recopilar y analizar información bibliográfica esencial sobre las habilidades blandas distintivas de los emprendedores sociales, así como explorar las experiencias de su formación en el ámbito universitario. Se busca construir una visión integral de las estrategias que respaldan a los estudiantes en su trayectoria para convertirse en emprendedores sociales.

El análisis bibliométrico de 148 documentos muestra que la formación de emprendedores sociales en instituciones de educación superior se centra en liderazgo ético, gestión de crisis y adaptabilidad a entornos cambiantes. La producción académica internacional muestra un enfoque global en el estudio de habilidades blandas para el emprendimiento social, con colaboraciones significativas entre países.

---

<sup>1★</sup> Artículo distinguido en el tercer lugar de los mejores presentados en la XVII Asamblea General ALAFEC.

Las habilidades blandas esenciales para los emprendedores sociales incluyen la comunicación efectiva para expresar su propósito de manera clara y persuasiva, liderazgo para guiar y motivar a su equipo, gestión eficiente de recursos, creatividad e innovación para enfrentar desafíos, adaptabilidad para ajustarse a cambios y la responsabilidad social y ética para tomar decisiones comprometidas con el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

**Palabras clave:** emprendimiento social, habilidades blandas, formación universitaria, liderazgo ético.

## Introducción

El emprendimiento social se ha consolidado como una poderosa herramienta para abordar problemas sociales y ambientales de manera innovadora y sostenible. Los emprendedores sociales se enfilan a lograr un impacto positivo en la sociedad, empleando enfoques empresariales para resolver desafíos y mejorar la calidad de vida de las comunidades (Conway, 2018).

En respuesta a esta tendencia, la formación de emprendedores sociales en las universidades ha ganado creciente importancia en los últimos años (Sebastián y Arroyo, 2018). Las instituciones educativas desempeñan un papel clave al preparar a los estudiantes para enfrentar desafíos sociales a través del emprendimiento, proporcionándoles las herramientas necesarias para desarrollar proyectos con enfoque social y sostenible.

En México, se destacan cursos y programas especializados en la formación de emprendedores sociales que abarcan, entre otros temas, el desarrollo de modelos de negocio sostenibles, la identificación de problemas sociales, la creación de soluciones innovadoras y la administración de organizaciones del sector social. La Escuela de Emprendedores Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es un ejemplo, pues promueve la conciencia social y ambiental desde las primeras etapas del desarrollo empresarial para contribuir a los objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (2015).

Algunas universidades ofrecen espacios de incubación y aceleración para emprendedores sociales, donde los estudiantes pueden desarrollar y validar sus ideas de negocio y recibir apoyo en la implementación de sus proyectos. La incubadora InnovaUNAM Social es un caso destacado, pues guía a los emprendedores

en el diseño de planes de negocio y estrategias para generar un impacto social positivo, preparándolos para crear una oferta única basada en las demandas de su audiencia social y sus clientes (Palancares, 2021).

La formación universitaria de los estudiantes de Administración, enfocada al emprendimiento social, pone énfasis en la sostenibilidad, tanto en términos económicos como ambientales y sociales. Se busca que los estudiantes aprendan a crear modelos de negocio que generen un impacto positivo de largo plazo y que sean financieramente viables. Un estudiante de Administración que aspire a convertirse en emprendedor social necesita desarrollar habilidades blandas clave para tener éxito en su misión de generar un impacto positivo en la comunidad.

Las habilidades blandas son atributos personales que involucran la forma en que nos relacionamos con los demás, manejamos nuestras emociones y enfrentamos situaciones sociales y laborales. Aunque la teoría de Maslow (1991) no se enfoca directamente en las habilidades blandas, es posible establecer conexiones y considerar que el desarrollo de estas habilidades puede facilitar el progreso de las personas a lo largo de la jerarquía de necesidades. Las habilidades blandas pueden influir en cómo las personas interactúan con los demás, cómo satisfacen sus necesidades sociales y cómo avanzan hacia la autorrealización y el máximo desarrollo personal.

En el contexto del emprendimiento social, estas habilidades son fundamentales para desarrollar relaciones sólidas con las comunidades a las que se busca servir, abordar conflictos y desafíos de manera constructiva, y liderar iniciativas de cambio social de manera empática y productiva.

En América Latina, por décadas las universidades han enfocado la educación hacia el aprendizaje de técnicas para la ejecución de tareas (habilidades duras) y la especialización de los estudiantes basada en ellas. Sin embargo, al reconocer la importancia de una educación integral, diversas instituciones de educación superior han incorporado el desarrollo de habilidades blandas en sus planes de estudio; tal es el caso de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM, que en la más reciente actualización de sus planes de estudio incluyó entre sus objetivos mejorar las habilidades blandas de los estudiantes:

Existen habilidades que son importantes en cualquier disciplina. En el caso de la Administración los actores señalan que es indispensable reforzar las habilidades blandas como son la comunicación oral y escrita, la inteligencia emocional, el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la capacidad de análisis,

capacidad de debatir y discutir, capacidad de negociación, capacidad de toma de decisiones, resolución de problemas y el liderazgo. (FCA, 2021, pp. 35-36)

No obstante, las universidades se enfrentan a diversos desafíos al formar emprendedores sociales, algunos de los más comunes incluyen la falta de enfoque en el emprendimiento social, la ausencia de programas específicos dedicados a este campo, la escasez de recursos y financiamiento para apoyar a los estudiantes interesados, y la desconexión con la comunidad y organizaciones sociales (Gibb y Hannon, 2006; Kickul y Lyons, 2012).

Además, el emprendimiento social puede no recibir la misma visibilidad y reconocimiento que otras formas de emprendimiento en algunos ámbitos académicos y profesionales. Medir el impacto social de los proyectos emprendedores también puede ser un desafío, y algunos docentes y administradores pueden resistirse a implementar nuevos enfoques educativos para el emprendimiento social.

El apoyo institucional puede ser limitado en algunas universidades, lo que dificulta el desarrollo y continuidad de programas de emprendimiento con objetivos sociales. La falta de difusión de casos de éxito y modelos a seguir en este ámbito también puede afectar la inspiración y motivación de los estudiantes interesados.

Así, el objetivo de este estudio es recopilar y analizar información bibliográfica relevante acerca de las habilidades blandas que caracterizan a los emprendedores sociales, así como de las experiencias en su formación universitaria para construir un panorama integral sobre las estrategias que apoyan a los estudiantes en su camino para convertirse en emprendedores sociales.

## **Método**

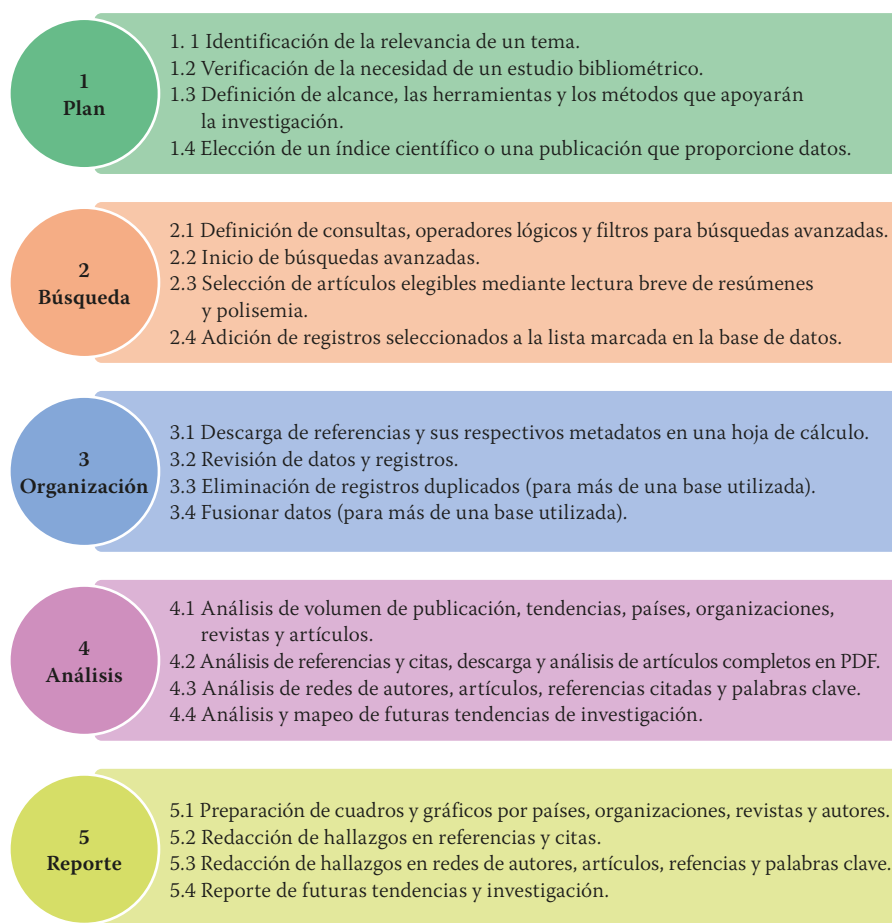
En este estudio se analiza de manera sistemática la literatura sobre las habilidades blandas que caracterizan a los emprendedores sociales y su relación con la formación universitaria en el ámbito de la Administración. Para este propósito, se utilizaron artículos indexados en la base de datos Scopus de Elsevier.

El análisis bibliométrico se llevó a cabo mediante un método basado en Prado, Castro, Melo, Vieira, Machado y Tonelli (2016), junto con las adaptaciones necesarias para una base de datos y análisis de patrones, siguiendo también

la metodología de Costa, de Melo y do Prado (2017). El proceso se dividió en cinco etapas sucesivas, como se muestra en la Figura 1.

Las etapas 4 y 5 del método están diseñadas para facilitar un proceso de análisis secuencial, donde los procedimientos en el punto 5.1 siguen el informe descrito en el punto 4.1, y los procedimientos del ítem 5.2 siguen a los del ítem 4.2, y así sucesivamente. Este flujo secuencial tiene el propósito de minimizar los errores y promover la retroalimentación de manera eficiente.

**Figura 1.**  
Resumen del proceso sistematizado para realizar análisis bibliométrico



**Nota:** Elaboración propia. con base en Prado *et al.* (2016) y Costa *et al.* (2017)

Inicialmente, se verificó la relevancia del tema (procedimiento 1.1). Entre el 8 y 10 de mayo de 2023, se llevaron a cabo dos búsquedas generales en Google Académico. En la primera búsqueda, se utilizaron los términos “soft skill\*”, “entrepreneur\*”, y “higher education\*”<sup>2</sup>. Los resultados arrojaron 12 mil 400 documentos, lo que sugiere la relevancia del tema en la investigación publicada y disponible en la red. En la segunda búsqueda, se añadió el término “social entrepreneur” y se obtuvo una lista de 67 documentos, que indican la necesidad de nuevas contribuciones en el ámbito del emprendimiento social.

Después de verificar la relevancia del tema a través del volumen de publicaciones científicas, se buscó estudios bibliométricos sobre habilidades blandas para el emprendimiento social (procedimiento 1.2); sin embargo, no se encontraron investigaciones previas al respecto. Por lo tanto, se determinó que el alcance de este estudio (procedimiento 1.3) es integral, es decir, sin restricciones de tiempo o lugar, y el enfoque es la revisión de artículos científicos publicados en revistas indexadas.

Se empleó Biblioshiny, una herramienta de Bibliometrix, que resultó de gran utilidad para el análisis bibliométrico, pues se generaron diversos gráficos que permitieron visualizar de manera clara y precisa los registros bibliográficos, las relaciones y las redes entre los documentos obtenidos a partir de la búsqueda en Scopus.

Entre las ventajas más destacadas de Biblioshiny se encuentra su capacidad para generar gráficos y visualizaciones que facilitan la comprensión de los patrones bibliométricos, como mapas de coautoría, análisis de citas, redes de colaboración y la distribución de publicaciones a lo largo del tiempo. Estos elementos proporcionaron una visión detallada y completa de la literatura relevante, así como de sus conexiones y tendencias dentro del campo de estudio.

En el procedimiento 1.4, se eligió Scopus como la base de datos a utilizar debido a que abarca una amplia gama de disciplinas académicas, incluyendo ciencias sociales y económicas, lo que resultó relevante. Además, prioriza la inclusión de revistas internacionales, lo que permitió obtener una perspectiva global del campo de estudio.

---

2 Las comillas (“”) se utilizaron para buscar las palabras ligadas y el asterisco (\*) fue para incluir términos en plural o cualquier otra variación.

La búsqueda en Scopus se realizó entre el 12 y 14 de mayo de 2023, siguiendo el protocolo descrito en el cuadro 1 (procedimientos 2.1 y 2.2). Esta elección de fechas permitió acceder a la información más actualizada y relevante para el estudio.

Con relación a las categorías, se llevó a cabo una búsqueda en todos los campos, que incluye tema, resumen, título del artículo y palabras clave del autor de cada documento. Para el tipo de documento, se restringió la búsqueda en la base de datos a artículos publicados. No se establecieron restricciones en cuanto a fecha, país o idioma; sin embargo, es importante mencionar que la búsqueda de términos en inglés limitó la recuperación de artículos, debido a que la mayoría provienen de países anglosajones. Además, no se restringieron las áreas del conocimiento, lo que permitió obtener una visión amplia del campo de estudio.

**Cuadro 1.**  
Protocolo de búsqueda en bases de datos<sup>3</sup>

<b>Base de datos</b>	Scopus de Elsevier
<b>Periodo</b>	Sin periodo definido
<b>Estrategia de búsqueda</b>	(ALL= ("soft skill*" OR "soft ability*")) AND ALL ("social entrepreneur*") AND ALL ("higher education*")
<b>Área temática</b>	Todas
<b>Tipo de documento</b>	Artículos publicados
<b>Idioma</b>	Todos los idiomas

Durante la etapa 3, denominada Organización, se descargaron e importaron los registros junto con sus respectivos metadatos en la aplicación Biblioshiny (procedimientos 3.1 y 3.2). Cabe señalar que los procedimientos 3.3 y 3.4 no se aplicaron en este estudio, ya que la búsqueda se realizó en Scopus, por ser la base de datos que mayor número de artículos arrojó durante la búsqueda.

---

<sup>3</sup> El operador booleano OR permitió combinar los resultados de todos los términos y AND conjuntó categorías propias de la base de datos Scopus.

Además de los análisis cuantitativos, se llevaron a cabo visualizaciones de redes (etapa 4, Análisis) para identificar tendencias, países, *clusters* y colaboraciones entre autores, así como co-citaciones en referencias y revistas. Finalmente, en la etapa 5, se estructuró y redactó el presente reporte, incorporando cuadros y figuras resultantes del análisis hemerográfico.

## Resultados

Los resultados obtenidos en cada procedimiento del análisis (etapa 4) dieron lugar a una serie de gráficos sobre los hallazgos en los apartados que se describen a continuación.

### a. Lista de resultados

Después de aplicar el protocolo de búsqueda en Scopus, se obtuvieron 150 resultados, los cuales fueron sometidos a una revisión ágil basada en la lectura de resúmenes para identificar polisemia en los términos clave del estudio y excluir artículos que excedían el alcance definido. No se identificaron artículos fuera del tema principal, lo que garantizó la pertinencia de los resultados.

Aunque se encontraron artículos relacionados con habilidades blandas para el emprendimiento social, desde el año 1994, se notó una ausencia de publicaciones entre los años 1997 y 2004. Considerando este comportamiento, se tomó la decisión de acotar el análisis al periodo con la mayor concentración de artículos, es decir, de 2005 a mayo de 2023. La base de datos actualizada se compone de los elementos que se detallan en el cuadro 2.

**Cuadro 2.**

Composición de la base de datos analizada en Biblioshiny

Elemento	Número de datos
Documentos	148
Revistas	120
Periodo de años	2005-2023 (hasta mayo)
Citas	9,458
Autores	359
Artículos en coautoría	331



La publicación de artículos científicos es más constante entre los años 2015 y 2022, con un total de 123 documentos (83 % de los artículos recuperados). En este periodo, como se aprecia en la figura 2, la publicación sobre el tema de interés había presentado un incremento desde 2015 hasta que en 2019 disminuyó de 15 a 8 documentos. En lo que va del 2023, solo se pudieron recuperar 7 documentos.

**Figura 2.**  
Número de artículos publicados sobre el desarrollo de habilidades blandas para el emprendimiento social 2005-2023



**Nota:** Elaborado a través de Biblioshiny.

Una aproximación a las causas de este comportamiento es que, en el año 2019, la orientación de la educación en el nivel mundial se enfocó en políticas públicas de calidad, la medición del nivel de logro de los sistemas educativos respecto de los resultados de aprendizaje, la enseñanza efectiva, la infraestructura y recursos, la equidad y acceso a la educación, además de la evaluación docente, dejando de lado el estudio de las habilidades blandas en la educación superior.

A raíz de los diversos retos, entre ellos los académicos, que representó la pandemia de COVID-19, las habilidades blandas han adquirido mayor importancia en la educación superior debido a los cambios significativos en el entorno laboral y social, lo que podría explicar que en el año 2022 se haya registrado el mayor número de artículos publicados (32).

## b. Temas

De acuerdo con el número de publicaciones, citas y enfoque de los términos clave de los autores sobre las habilidades blandas para el emprendimiento social, se puede observar una evolución en las áreas de investigación centrada en las habilidades fundamentales que deben poseer los estudiantes con aspiraciones en este campo. Durante el período comprendido entre 2011 y 2022, los autores han destacado términos clave relacionados con: liderazgo, gestión, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social (figura 3).

**Figura 3.**  
Tendencia en temas relacionados con las habilidades blandas para el emprendimiento social



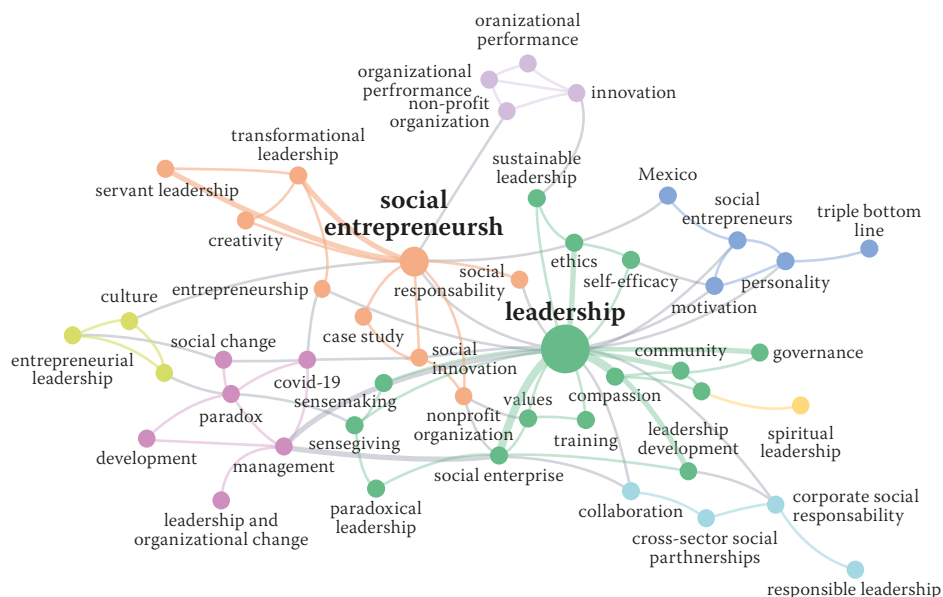
Nota: Diseñado a través de Biblioshiny.

La investigación académica sobre el emprendimiento social destacó, entre 2010 y 2016, la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa y la capacitación para emprendedores, así como la colaboración entre organizaciones y las virtudes como la compasión y la ética. Las Organizaciones sin Fines de Lucro también fueron reconocidas por su papel crucial en proyectos sociales. Además, se enfatizó el liderazgo como una competencia esencial para el éxito en el emprendimiento social y lograr el impacto social.

A partir de 2017 y hasta 2022, la investigación continuó abordando la gestión y el liderazgo en empresas sociales, analizando el papel de la Administración en la planeación estratégica y la toma de decisiones. Se estudió el liderazgo paradójico, es decir, cómo los emprendedores sociales enfrentan desafíos complejos. También se investigó la innovación y emprendimiento social como vías para abordar problemas sociales y empoderar a los individuos para generar soluciones locales. La capacidad de los emprendedores sociales para comunicar su visión y la relevancia de la responsabilidad social en el liderazgo también fueron temas explorados en la investigación.

**Figura 4.**

Clúster temáticos de acuerdo con los términos clave de los autores



**Nota:** Diseñado a través de Biblioshiny.

En la figura 4 de la página anterior, se ilustra la relación que existe entre las palabras clave que aportan los autores en la investigación acerca del tema de interés de este estudio. Estos términos están vinculados por su relevancia y relación con las habilidades blandas para el emprendimiento social. Los siete clúster temáticos representados permiten identificar patrones en la investigación, tendencias y áreas de enfoque en la producción académica. Veámos cada uno.

- **Clúster liderazgo.** Las palabras mencionadas están relacionadas con el ámbito de la ética y la administración en el contexto de las organizaciones y empresas sociales. La combinación de términos como *leadership development*, *paradoxical leadership* y *sustainable leadership* sugiere un enfoque en el crecimiento y la sostenibilidad de líderes capaces de enfrentar desafíos complejos de manera ética y efectiva. Asimismo, conceptos como *values*, *compassion* y *virtue ethics* subrayan la importancia de una base moral sólida y una gestión responsable basada en principios éticos. Mientras que *self-efficacy* y *sensemaking* apuntan a la importancia del empoderamiento individual y la comprensión significativa en el contexto de la toma de decisiones y la formación de políticas.
- **Clúster emprendimiento social.** Los términos se relacionan con el ámbito del emprendimiento social y la responsabilidad social. *Social entrepreneurship* se centra en la creación de empresas con un propósito social y un impacto positivo en la comunidad, mientras que *social innovation* destaca la generación de soluciones creativas para abordar problemas sociales. El *servant leadership* y *transformational leadership* son enfoques de liderazgo que priorizan el servicio a los demás y el empoderamiento de los equipos para lograr un cambio positivo.
- **Clúster gestión.** Los términos clave se relacionan en el contexto de la pandemia de COVID-19 y su impacto en el ámbito del liderazgo, la gestión y el cambio organizacional. La gestión eficaz de la crisis generada por la pandemia presenta diversos desafíos y paradojas, que requieren enfoques innovadores para el desarrollo de soluciones. El liderazgo y el cambio organizacional se vuelven fundamentales para adaptarse a la situación en constante evolución y guiar a las organizaciones hacia la resiliencia y la recuperación.
- **Clúster emprendedores sociales.** La relación de la investigación destaca las características de quienes deciden iniciar un negocio con el objetivo de solucionar problemas sociales y ambientales, y cómo su personalidad puede desempeñar un papel crucial en su enfoque y perseverancia para lograr un cambio positivo. Estos emprendedores buscan alcanzar el triple impacto

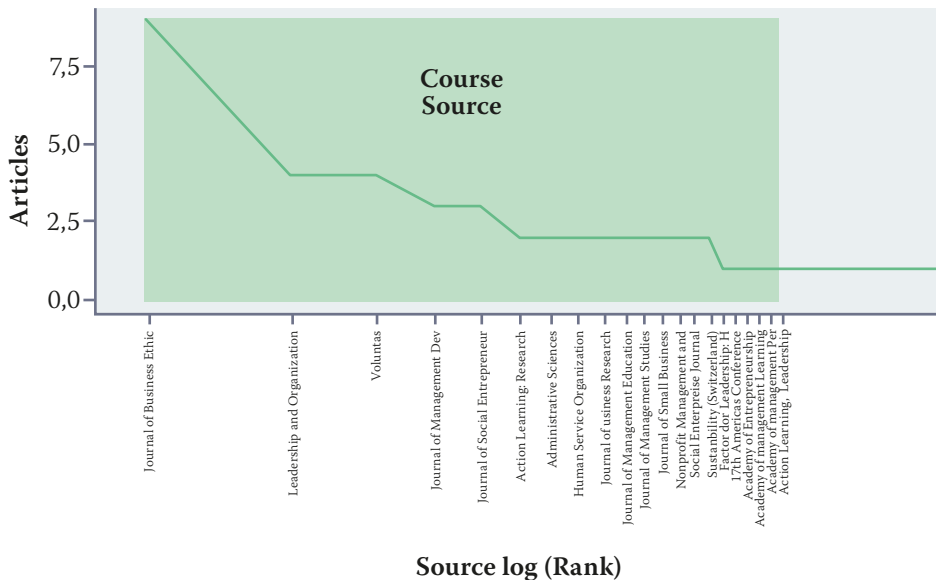
(*triple bottom line*), que consiste en equilibrar los resultados económicos, sociales y ambientales de sus proyectos, yendo más allá de la ganancia monetaria y considerar el bienestar de las personas y el planeta.

- **Clúster responsabilidad social corporativa.** Los términos están relacionados con el deber de las empresas de vigilar su impacto social y ambiental, así como con el liderazgo responsable que guía estas prácticas en las organizaciones. Además, se aborda la colaboración a través de alianzas intersectoriales para abordar los desafíos sociales de manera efectiva y generar mayor impacto social.
- **Clúster innovación.** La relación entre términos apunta a que la innovación impulsa la generación de soluciones creativas para abordar desafíos sociales, principalmente en las organizaciones sin fines de lucro. La investigación en este clúster se dirige a entender el comportamiento organizacional para fomentar una cultura colaborativa y efectiva en estas organizaciones.
- **Clúster cultura.** Este grupo de términos sugiere que en la investigación del emprendimiento social, la cultura, el liderazgo emprendedor y el género están estrechamente vinculados. La cultura local influye en las estrategias de emprendimiento y es crucial para asegurar la pertinencia y efectividad de las iniciativas. El liderazgo es fundamental para identificar oportunidades y generar un impacto positivo en la comunidad. El género puede influir en la participación y el éxito de las iniciativas emprendedoras sociales, mientras que comprender las disparidades de género ayuda a promover la equidad e inclusión en este ámbito.

### c. Revistas

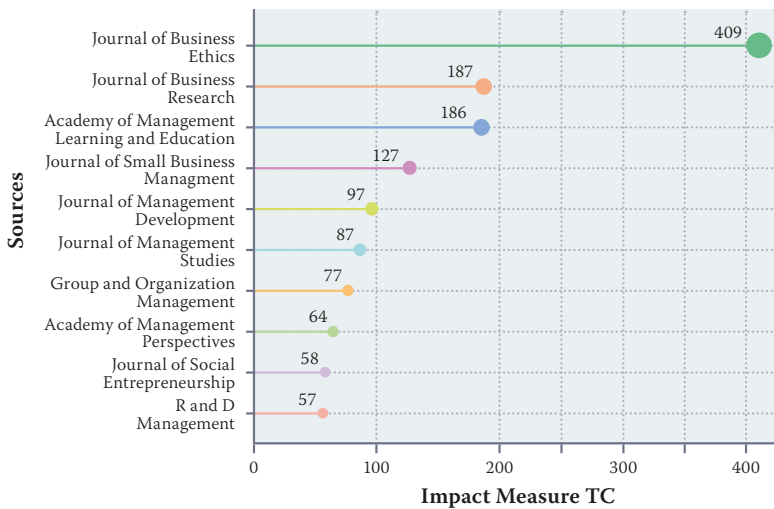
Los 148 artículos de esta búsqueda se distribuyeron en 120 revistas diferentes, cada una especializada en distintas áreas del conocimiento. Sin embargo, según la Ley de Bradford, se observó que solo 21 revistas científicas internacionales concentraron aproximadamente el 33 % de los artículos recuperados. Estas 21 revistas, representadas en la figura 5 de la siguiente página, conforman lo que se denomina el núcleo principal (o *core sources*). Estas publicaciones periódicas se destacan por su alta productividad y relevancia en el contexto de la investigación sobre habilidades blandas para el emprendimiento social en el ámbito de la formación universitaria. Por lo tanto, se consideran fuentes clave para consultar sobre este tema.

**Figura 5.**  
Principales revistas que publicaron artículos sobre habilidades blandas para el emprendimiento social



Nota: Diseñado a través de Biblioshiny.

**Figura 6.**  
Revistas con más citas en la base de datos recuperada



Nota: Diseñado a través de Biblioshiny.

Las diez revistas más citadas (entre 57 y 409) se listan en la figura 6. Se considera que los artículos publicados son reportes de investigaciones originales, utilizan metodologías rigurosas y presentan resultados significativos; también habla de una trayectoria de excelencia dentro del campo de estudio, con amplia difusión y accesibilidad a sus contenidos.

En general, el contenido de las revistas académicas incluidas en la figura 5 abarca temáticas relevantes para el emprendimiento social y las habilidades blandas asociadas con este campo. Los temas sobresalientes y las revistas en que se publican aparecen en el cuadro 3.

### Cuadro 3.

Temas en las revistas más citadas

Enseñanza y aprendizaje en el campo de la administración y los enfoques prácticos de la educación gerencial. <i>Journal of Management Education y Action Learning: Research and Practice</i>	Investigación en mercadotecnia, personal, operaciones, finanzas y estrategia empresarial. <i>Journal of Business Research y Administrative Sciences</i>
Desarrollo organizacional de habilidades directivas, liderazgo, gestión del cambio y mejora de la eficacia organizativa. <i>Journal of Management Development y Leadership and Organization Development Journal</i>	Gestión en organizaciones que brindan servicios de bienestar social y asistencia humanitaria. <i>Human Service Organizations Management y Leadership and Governance</i>
Estudio de emprendedores sociales, empresas enfocadas en generar impacto social positivo y organizaciones sin fines de lucro. <i>Journal of Social Entrepreneurship</i>	Ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y la toma de decisiones éticas en el mundo de los negocios. <i>Journal of Business Ethics y Voluntas</i>

Estas revistas académicas ofrecen una amplia gama de conocimientos y perspectivas sobre temas relevantes en el ámbito empresarial, el liderazgo, el emprendimiento social y la educación en administración, así como en la gestión de organizaciones dedicadas a servicios humanos.

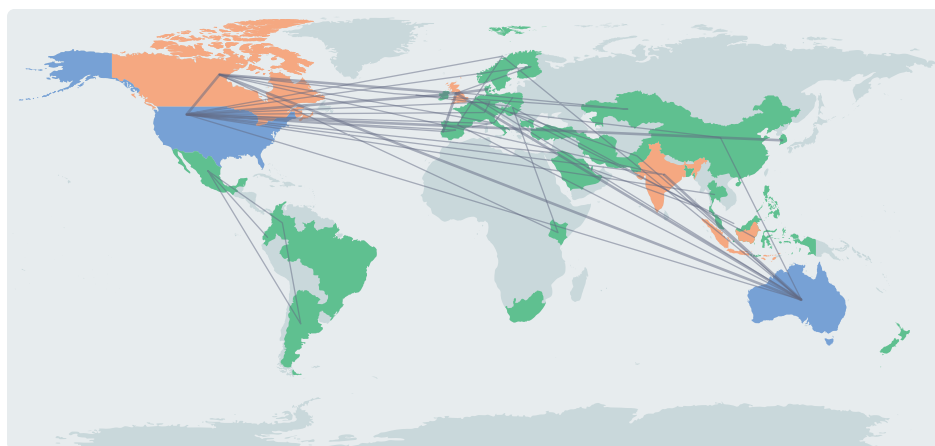
#### d. Producción académica internacional

Respecto del origen de los artículos recuperados, en la figura 7 se presenta los países que reportan publicaciones sobre el desarrollo de habilidades blandas para

el emprendimiento social entre estudiantes universitarios entre 2005 y 2023. Por un lado, el color azul indica los países en los que se ha publicado el tema eje de este estudio; la intensidad del color indica la concentración de artículos publicados, el color gris los países en los que no se obtuvo resultados. Por otro lado, los enlaces en color rojo señalan la colaboración entre los autores y el grosor de la línea representa el volumen de estos vínculos.

En total, se encontraron publicaciones sobre el tema en 59 países distintos. Estados Unidos de América (EUA) lidera la lista con el mayor número de publicaciones (25), seguido por Australia (9), Reino Unido (8) y Canadá (6). Es importante señalar que la ubicación de los países puede estar sesgada debido a la recopilación de fuentes basada en conceptos clave en inglés; no obstante, también se recuperaron fuentes en español, con publicaciones en Colombia (2) y México (2).

**Figura 7.**  
Colaboración internacional en la investigación de habilidades blandas para el emprendimiento social



**Nota:** Diseñado a través de Biblioshiny.

En cuanto a las relaciones académicas entre países, EUA destaca nuevamente al tener conexiones significativas con Canadá, Reino Unido, Dinamarca, Francia, Corea del Sur, Australia, Bélgica, Finlandia, Alemania, India, Israel, Italia, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suiza y Tailandia. La colaboración más relevante entre los documentos recuperados se observa entre EUA y Canadá, con 6 de los 25 artículos publicados en el primer país. La colaboración académica



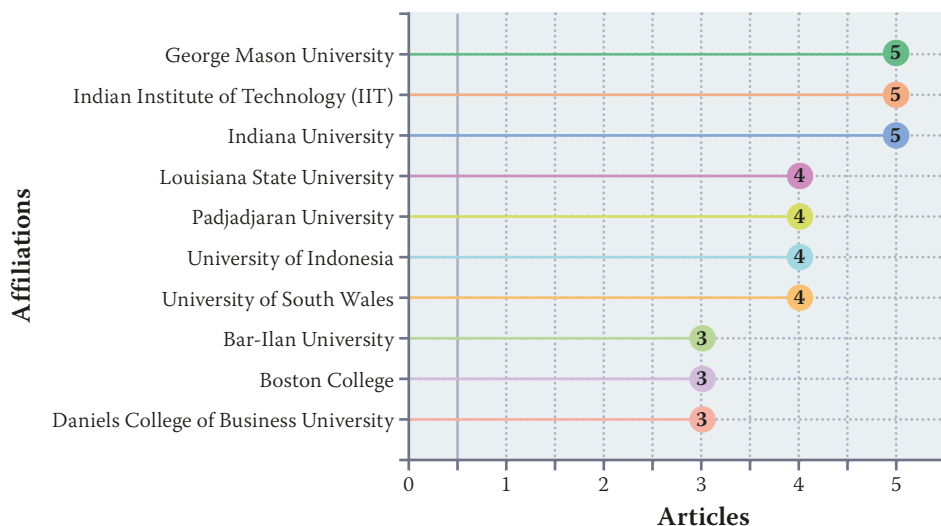
entre Australia y Reino Unido ocupa el segundo lugar en importancia, con 3 de los 9 artículos publicados en el país de Oceanía.

México también mantiene relaciones académicas con Argentina, Colombia y Ecuador en la investigación sobre habilidades blandas para el emprendimiento social en el contexto de la educación superior. En general las colaboraciones reflejan el interés y la cooperación académica en el tema entre estos países.

Con relación a la afiliación de los autores de los 148 documentos recuperados, en la figura 8 se muestra los diez centros e instituciones de educación superior más productivos en la publicación de investigación sobre habilidades blandas en el emprendimiento social. Al indagar acerca de la oferta de estas instituciones, se observa su orientación hacia el emprendimiento social al ofrecer programas, centros e iniciativas que fomentan el desarrollo de habilidades y conocimientos en esta área.

**Figura 8.**

Instituciones con el mayor número de artículos publicados sobre habilidades blandas para el emprendimiento social



**Nota:** Diseñado a través de Biblioshiny.

Entre las instituciones listadas en la figura 6, se encuentra en primer lugar la Universidad George Mason (2023), localizada en Virginia, Estados Unidos. Cuenta con programas educativos que proporcionan las herramientas teóricas y prácticas para abordar problemas del mundo real en diversos sectores como

industria, organizaciones sin fines de lucro, gobierno, políticas públicas y educación. La universidad tiene un compromiso con la justicia social y el respeto por la dignidad humana, lo que refleja su interés en el impacto positivo del emprendimiento social.

El Centro de Innovación y Emprendimiento Social del Instituto Tecnológico de la India (2023) se enfoca en la enseñanza e investigación relacionada con la empresa social en el país asiático. Su objetivo es abordar problemas que enfrentan los sectores más vulnerables de la población, lo que refleja su interés en el emprendimiento social como una alternativa de solución a los desafíos sociales de la segunda población más grande del mundo.

A través del Instituto Global de Emprendimiento Social, la Universidad de Indiana (2023) ofrece un programa inmersivo que permite a estudiantes aprender sobre el emprendimiento social y habilidades empresariales básicas, mientras trabajan en proyectos individuales y en equipo con organizaciones sin fines de lucro. Este enfoque destaca la importancia del emprendimiento social en la comunidad local.

En general, las universidades demuestran un compromiso con el emprendimiento social a través de programas, centros y oportunidades de desarrollo que permiten a los estudiantes adquirir habilidades y conocimientos para abordar desafíos sociales y generar un impacto positivo en sus comunidades.

## **Discusión**

La formación de emprendedores sociales en instituciones de educación superior se enfoca en diversas áreas temáticas para ofrecer a los estudiantes una educación integral y efectiva para sus fines empresariales. Del análisis bibliométrico de 148 documentos digitales, se destaca la importancia de una formación enfocada a desarrollar entre las personas habilidades de liderazgo en el contexto de organizaciones y empresas sociales, así como un profundo sentido ético (Pasricha y Rao, 2018), formando mujeres y hombres capaces de enfrentar desafíos complejos para ofrecer alternativas de solución a problemas apremiantes de la sociedad.

La formación de estudiantes universitarios, orientada al desarrollo de habilidades blandas, también aborda temas relacionados con la gestión eficaz de crisis, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, como ocurre con el artículo de Davies, White, Samuel, y Martin (2021), además del liderazgo y el cambio organizacional para adaptarse a entornos cambiantes.

A partir del estudio bibliométrico, en los textos analizados se destaca la importancia de la innovación para abordar problemas sociales y ambientales, así como la manera de fomentar una cultura colaborativa entre organizaciones y emprendedores sociales (Burfeindt y Schubert, 2023). Además, se estudian las características de aquellas personas que buscan generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, a partir de proyectos empresariales en los que se equilibre la generación de beneficios económicos, sociales y ambientales (Pless, Murphy, Maak y Sengupta, 2021).

La colaboración entre organizaciones, así como las alianzas clave entre sector público, social y privado se investiga para identificar, por un lado, los desafíos sociales que enfrentan y, por otro lado, los logros obtenidos del trabajo conjunto. En trabajos como los de Megheirkouni, Thirlwall y Mejheirkouni (2020); Crespo-Rosas y Franco-García (2023), o el de Henry, Foss, Fayolle, Walker y Duffy (2015) se analiza cómo la cultura local influye en las estrategias de emprendimiento social y cómo el género puede influir en el éxito del emprendimiento de las iniciativas sociales.

Las revistas académicas más relevantes por el número de citas y que aportan una amplia gama de conocimientos y perspectivas en el campo de las habilidades blandas asociadas al emprendimiento social incluyen a: *Journal of Business Ethics*, *Voluntas*, *Journal of Management Development*, *Leadership and Organization Development Journal*, *Journal of Social Entrepreneurship*.

La producción académica internacional muestra un enfoque global en el estudio de habilidades blandas para el emprendimiento social, con una colaboración significativa entre países como EUA y Canadá o Australia y Reino Unido. Estas relaciones académicas en el campo del emprendimiento social han contribuido al avance del conocimiento en el área y fomenta la generación de soluciones creativas para abordar desafíos sociales y ambientales en diferentes contextos.

La recopilación de fuentes documentales acerca de las habilidades blandas que caracterizan a los emprendedores sociales muestra que la comunicación efectiva desempeña un papel importante, ya que se debe expresar el propósito de un proyecto de manera clara y contundente para obtener el apoyo necesario de sus grupos de interés. El liderazgo también es clave para guiar y motivar al equipo y a otras partes interesadas hacia los objetivos sociales y empresariales, creando un ambiente de colaboración y compromiso.

La gestión eficiente de las personas así como de los recursos financieros y materiales, es vital para garantizar el logro de los objetivos y la sostenibilidad del

emprendimiento. Enfrentar los desafíos con creatividad e innovación es esencial, ya que los emprendedores sociales se encuentran con situaciones complejas por la variedad de factores implicados que requieren soluciones inusuales.

La adaptabilidad es otra habilidad fundamental en el emprendimiento social, ya que las circunstancias pueden cambiar rápidamente, y aprender de los errores es importante para mejorar. La ética es fundamental para un emprendedor social, ya que su comportamiento deben reflejar su responsabilidad acerca del bienestar de la comunidad y el medio ambiente, así como estar conciente de las implicaciones que tienen sus decisiones y debe ser libre para decidir.

## **Conclusiones**

Con este estudio bibliométrico se logró recopilar información bibliográfica relevante sobre las habilidades blandas con las que se forman los emprendedores sociales en la vida universitaria. El enfoque se centró en las habilidades fundamentales, entre las que se identificó, de manera destacada: la ética, el liderazgo (particularmente el denominado de servicio y el transformacional) la comunicación y la motivación.

Se analizó las experiencias en la formación universitaria relacionadas con habilidades blandas para el emprendimiento social, abordando temas como la gestión eficaz de las crisis y el cambio organizacional, la adaptabilidad, la innovación y la colaboración. Estas habilidades son esenciales para preparar a los estudiantes interesados en convertirse en emprendedores sociales para que contribuyan a la transformación de la vida en las comunidades.

El número de publicaciones muestra un creciente interés en el tema a partir de 2016, especialmente impulsado por la relevancia de las habilidades blandas en respuesta a la pandemia de COVID-19 que permitan enfrentar los desafíos en todos los ámbitos del entorno.

También se identificó la creciente colaboración académica internacional, en el estudio de habilidades blandas para el emprendimiento social, particularmente, en países que hablan la misma lengua, tanto en América como en Europa y Oceanía. La cooperación entre países contribuye al avance del conocimiento acerca de la manera en que surgen y se desarrollan los emprendimientos social y fomenta la generación de soluciones creativas para abordar desafíos sociales y ambientales en diferentes contextos.

Finalmente, este estudio proporciona una visión integral sobre cómo la formación universitaria puede apoyar el desarrollo de las habilidades blandas relevantes para emprendedores sociales. La información recopilada ofrece una base para impulsar la formación de estudiantes interesados en convertirse en emprendedores sociales comprometidos con la ética, la innovación y el bienestar de la comunidad y el medio ambiente, así como la posibilidad de incorporarse a redes de investigación.

## Referencias

- Burfeindt, R., y Schubert, P. (2023). Promoting social innovation amidst organizational complexity: Case study evidence from the German Red Cross. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(3), 465–489. <https://doi.org/10.1002/nml.21541>
- Conway, D. M. (2018). Introducción al emprendimiento social: ¿Lo reconoceré cuando lo vea? En Conway, D. M. y Dávila, C. J. (Coord.). *Modelando el emprendimiento social en México*. IPADE Publishing.
- Costa, D. F., de Melo, C. F., de Melo, M. B. y do Prado, J. W. (2017). Bibliometric analysis on the association between behavioral finance and decision making with cognitive biases such as overconfidence, anchoring effect and confirmation bias. *Scientometrics*, 111(3), 1775–1799. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2371-5>
- Crespo-Rosas, N. y Franco-García, L. (2023). Improving Gender Equality with Social Entrepreneurship and Circular Economy: A Mexican Case. En de Souza Campos, L. M. y Vázquez-Brust, D. A. (eds.). *The Social Dimensions of the Circular Economy. Greening of Industry Networks Studies*, vol 10. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25436-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25436-9_11)
- Davies, S., White, G., Samuel, A. y Martin, H. (2021). Dialectics and dilemmas arising from Covid-19 immunity testing: presenting a workforce management paradox. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 227-240. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2020-0052>
- Facultad de Contaduría y Administración. (2021). Proyecto de modificación del plan de estudios de la licenciatura en Administración. Tomo I. [http://licenciaturas.fca.unam.mx/docs/administracion/plan\\_2023/proyecto.pdf](http://licenciaturas.fca.unam.mx/docs/administracion/plan_2023/proyecto.pdf)
- Gibb, A. A. y Hannon, P. D. (2006). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73-110. [https://www.ut-ie.com/articles/gibb\\_hannon.pdf](https://www.ut-ie.com/articles/gibb_hannon.pdf)
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Henry, C., Foss, L. Fayolle, A., Walker, E. y Duffy, S. (2015). Entrepreneurial Leadership and Gender: Exploring Theory and Practice in Global Contexts. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 581-586. DOI: 10.1111/jsbm.12174
- Instituto Tecnológico de la India. (2023, junio). Center for Social Innovation and Entrepreneurship. <https://csie.iitm.ac.in/>
- Kickul, J., y Lyons, T. S. (2012). *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever-changing world*. Routledge.
- Megheirkouni, M., Thirlwall, A. y Mejheirkouni, A. (2020). Entrepreneurial leadership in Middle East sport businesses: The impact of gender differences in cultural values. *Gender in Management*, 35(2), 167-188. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2019-0006>
- Organización de Naciones Unidas. (2015). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. Contexto. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Palancares, T. C. (2021, noviembre). InnovaUNAM Social: Incubadora de empresas de innovación social. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, 192 noviembre-diciembre. [https://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id\\_articulo=779](https://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=779)
- Pasricha, P. y Rao, M. K. (2018). The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. *Creativity and Innovation Management*, 27, 270–280. <https://doi.org/10.1111/caim.12287>
- Pless, N. M., Murphy, M., Maak, T. y Sengupta, A. (2021). Societal challenges and business leadership for social innovation. *Society and Business Review*, 16(4), 535-561. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2020-0129>
- Prado, J. W., Castro, A. V., Melo, C. F., Vieira, K. C., Machado, L. K., y Tonelli, D. F. (2016). Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: A bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). *Scientometrics*, 106(3), 1007–1029. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1829-6>
- Sebastián, C. L. y Arroyo, V. I. C. (Coord.). *Educar para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana*. FCA Publishing.
- Universidad George Mason. (2023, junio). Social Entrepreneurship Concentration. <https://mais.gmu.edu/programs/la-mais-isin-soce>
- Universidad de Indiana. (2023, junio). Instituto Global de Emprendimiento Social. <https://kelley.iu.edu/faculty-research/centers-institutes/international-business/programs-initiatives/global-social-entrepreneurship-institute.html>

## Capítulo 6

# Instrumentos de gestión ambiental para el control y prevención de la contaminación en El Salvador

*Francisco Cruz Letona*

### Resumen

El Salvador experimenta una degradación ambiental determinada por la deforestación, el deterioro de los suelos, el desarrollo territorial desordenado, la inseguridad hídrica y la alteración climática, lo que genera pérdidas económicas y disminuye la productividad de los suelos y ecosistemas. En el país, los fenómenos naturales son cada vez más fuertes debido a los efectos del cambio climático, lo que genera inestabilidad, siendo uno de los mayores desafíos para la economía y la sociedad salvadoreña la reducción de la vulnerabilidad frente al cambio climático, pero ya no es suficiente su reducción sino su adaptación, por lo que la misión es atacar la contaminación en todos sus sentidos y los factores que generan vulnerabilidad. Por tal motivo, es urgente realizar acciones para contrarrestarlos.

El presente artículo tiene como propósito hacer una reflexión sobre los principales instrumentos económicos para la gestión ambiental y cómo estos coadyuvan en especial para el control y prevención de la contaminación, con la finalidad de proteger al ser humano y al medio ambiente de los riesgos que los amenazan. En ese sentido, este trabajo tiene como objetivo general realizar una interpretación exhaustiva de los instrumentos de gestión ambiental en El Salvador acorde con las exigencias actuales dentro de un mundo multigeneracional y específicamente determinar la incidencia del paso del tiempo en la interpretación de la legislación en materia de gestión ambiental en el contexto Latinoamericano, así como describir la importancia de su gestión para el control y prevención de la contaminación.

Para desarrollar esta temática, se utilizó la técnica metodológica de la hermenéutica, por lo que esta investigación cualitativa presenta credibilidad pues se han citado escritos textuales de diferentes fuentes bibliográficas fidedignas en donde se comparte información relevante y se comunica el pensamiento y punto de vista de los autores. Los resultados de esta investigación bibliográfica muestran que los instrumentos de gestión ambiental son ese conjunto de opciones para responder a los diferentes tipos de amenazas ambientales que existen y dan la pauta para su control y prevención.

**Palabras clave:** control y prevención, contaminación, evaluación impacto ambiental, instrumentos de gestión ambiental.

## Introducción

La humanidad, a nivel de todo el planeta, afronta las crisis de la naturaleza por la pérdida de biodiversidad, la crisis por la contaminación y la crisis climática. Los desafíos y problemas ambientales más críticos, frente a las intervenciones negativas en el ambiente son: los daños a la biodiversidad y la degradación de los ecosistemas únicos y vulnerables; y la necesidad de una gestión ambiental más enérgica y efectiva. El Salvador no es distinto a los impactos de esta problemática, cuyos efectos se ven agudizados por las presiones ambientales y vulnerabilidades existentes, lo cual se vuelve un desafío y obstáculo al desarrollo sostenible.

La utilización de instrumentos económicos al servicio de las políticas públicas ambientales se ha generalizado en todos los países desarrollados y, en menor grado, en los países en vías de desarrollo. El presente documento procura examinar estos conceptos desde una perspectiva descriptiva y bibliográfica tratando de extraer de ellos sus elementos fundamentales. Existe, sin embargo, una gran heterogeneidad en su diseño y aplicación, de tal forma que es posible encontrar instrumentos económicos tradicionales adaptados a fines ambientales, como es el caso de algunos seguros o de muchos de los impuestos ambientales, y otros que surgen, ya desde una óptica estrictamente ambiental, como los certificados de emisión negociables. Asimismo, existen instrumentos económicos de carácter obligatorio como los impuestos y otros de carácter voluntario como algunos fondos ambientales que surgen del sector privado (García López, 2007).

Existen numerosas clasificaciones de los instrumentos económicos en materia ambiental. Entre otros, se distinguen las que los catalogan según los mecanis-



mos que emplean y las que los clasifican de acuerdo con la forma de internalizar las externalidades ambientales que conllevan. También se han clasificado los instrumentos económicos según su propósito en aquellos que buscan incentivar o desincentivar acciones en relación con el medio ambiente y aquellos que pretenden financiar acciones o servicios hacia los recursos naturales.<sup>1</sup>

En el pasado, los problemas ambientales se resolvían regulando los procesos de producción; actualmente la legislación y regulación ambientales, acompañadas de los incentivos de mercado, todavía existen y son aplicadas. Debido al cambio en el pensamiento convencional y en las mayores causas de contaminación, existe la necesidad de introducir un enfoque innovador en la gestión ambiental.

Tietenberg (1997) destaca la importancia de la inversión en la provisión de información sobre control de la contaminación, como una medida para reforzar el marco legal y regulatorio (métodos de comando y control) y los incentivos de mercado. Estos últimos, tales como los permisos transables, las multas a las emisiones, los depósitos reembolsables y los bonos de desempeño, han sido recientemente introducidos como sustitutos, o medidas complementarias, del método tradicional de control de la contaminación en algunos países. Sin embargo, en muchos países en desarrollo la eficacia de los métodos de comando y control y de los incentivos de mercado se ve reducida por las limitadas capacidades financieras, institucionales y administrativas de aplicación.

¿Por qué es importante la conciencia sobre el medio ambiente para el análisis de los problemas ambientales? Como respuesta a esta interrogante conviene conocer ciertas medidas que pueden modificar la conducta. El modificar la conducta de la población para que adopte una actitud ambientalmente sostenible debe ser un objetivo fundamental de la política sobre el medio ambiente. El anterior análisis de los factores limitantes pone de manifiesto los problemas más evidentes que deben tomarse en cuenta en la formulación de medidas para fomentar y adaptar determinados comportamientos.

Hay varias formas de clasificar estas medidas. Por ejemplo, Tietenberg (1997) las clasifica en tres categorías, de acuerdo con el método aplicado: medidas de comando y control, medidas basadas en el mercado, y estrategia de información. En cambio, De Young (1993) las clasifica según las técnicas empleadas: i) informativas; ii) de motivación positiva, y iii) coercitivas. Ambos se refieren

---

1 García López, Tania (2007). Instrumentos económicos para la protección ambiental en el derecho ambiental mexicano.

a las más comunes. Según Tietenberg, las medidas de comando y control se basan fundamentalmente en reglamentaciones, como estándares, multas o sanciones. Las medidas basadas en el mercado son más liberales y están orientadas sobre todo al ámbito económico. Algunos ejemplos concretos son los permisos transferibles y los cargos por emisiones. Se trata de inducir una postura de protección del medio ambiente mediante incentivos económicos que internalicen el costo ambiental en el mecanismo de mercado.<sup>2</sup>

Una reflexión de la problemática sobre el medio ambiente parte del estado de la degradación de nuestro ecosistema que depara una situación insostenible para el futuro de la existencia humana. La pérdida de la biodiversidad, la escasez del agua, el incremento de los incendios forestales, la falta de una planeación ordenada en las grandes ciudades para atender el crecimiento demográfico que demanda viviendas, la urbanización excesiva, son solo algunos de los problemas que deben ser revisados y atendidos en esta llamada para salvar al planeta. (Muñoz, 2020)

De acuerdo con datos de la ONU, en los últimos 50 años se ha duplicado la población humana al pasar de 3.7 a 7.6 billones de personas, el tamaño de la economía mundial se ha cuadruplicado con consumidores cada vez más distantes de los centros de producción y el comercio mundial se ha incrementado diez veces; con este escenario se necesitarían los recursos de 1.6 planetas Tierra para satisfacer la demanda anual de la población (ONU, 2020).

El diagnóstico sobre la situación del medio ambiente es alarmante. De acuerdo con el Informe de Evaluación Global presentado en 2019 por la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas (IPBES por sus siglas en inglés), en la actualidad un millón de especies animales y vegetales están en peligro de extinción, tres cuartas partes del medio ambiente terrestre y alrededor del 66 % del medio marino han sido alterados significativamente por acciones humanas, más de un tercio de la superficie terrestre y casi el 75 % de los recursos de agua dulce se dedican a la producción agrícola o ganadera, la degradación de la tierra ha reducido la productividad en un 23 % a nivel mundial y un rango de 100 a 300 millones de personas están en riesgo de inundaciones y huracanes debido a la pérdida de hábitats costeros y su protección.

---

2 Simioni, Daniela. CEPAL (2003). Contaminación Atmosférica y conciencia ciudadana. Santiago de Chile.

Con respecto al cambio climático, desde 1980 las emisiones de gases de efecto invernadero se han duplicado, elevando las temperaturas globales en al menos 0.7 grados centígrados y se espera que aumente el impacto en las próximas décadas. El Informe atribuye estos cambios en la naturaleza a cinco factores: 1) los cambios en el uso de la tierra y el mar; 2) la explotación directa de organismos; 3) el cambio climático; 4) la contaminación y 5) las especies exóticas invasoras.<sup>3</sup>

## Marco conceptual

### Sistemas de instrumentos económicos para la gestión ambiental

La utilización de instrumentos económicos al servicio de las políticas públicas ambientales se ha generalizado en todos los países y cada vez es más habitual encontrarnos con ellos. Estos instrumentos económicos coexisten con otro tipo de instrumentos, los denominados de “comando y control” o instrumentos de control directo de la contaminación, y el peso relativo de unos y otros en las estrategias de prevención y control de la contaminación depende de un buen número de factores, de los que hablaremos a lo largo de este trabajo. Existe, todavía, una gran heterogeneidad en su diseño y aplicación, de tal forma que podemos encontrar instrumentos económicos tradicionales adaptados a fines ambientales, como es el caso de algunos seguros o de muchos de los impuestos ambientales, y otros que surgen desde una óptica estrictamente ambiental, como los certificados de emisión negociables. Asimismo, existen instrumentos económicos de carácter obligatorio, por ejemplo, los impuestos, y otros de carácter voluntario, como algunos fondos ambientales que surgen del sector privado. No obstante, la mayoría de los economistas coinciden en que los recursos naturales no pueden ser gratuitos.

Existen, como señalan algunos autores, diferentes tipos de instrumentos de control de la contaminación, según los mecanismos que emplean. Estos instrumentos podrían catalogarse de la siguiente manera:

- *Instrumentos informativos o persuasivos.* Son aquellos que intentan influir en las decisiones de la gente a través de brindarles información sobre el impacto

---

3 Padilla Muñoz, Ruth. 2020. Un día para reflexionar sobre el medio ambiente.

de sus decisiones sobre el medio ambiente. Por ejemplo, las etiquetas ecológicas o ecoetiquetas.

- *Instrumentos cooperativos*. Son los que usan mecanismos de coordinación, ya sea entre actores privados o entre actores públicos y privados, con la finalidad de que lleguen a acuerdos voluntarios con un propósito ambiental, por ejemplo, las certificaciones ambientales.
- *Instrumentos económicos*. Son aquellos que usan los precios como señales de mercado para incentivar o desincentivar conductas hacia el medio ambiente, por ejemplo, los impuestos ambientales.
- *Instrumentos regulatorios*. Son los que nos dicen qué conductas realizar y cuáles evitar o qué establecen las condiciones para llevar a cabo esas conductas.

Algunos autores como Palm y Larsson 2007 los catalogan como instrumentos económicos, administrativos e informativos. Lo cierto es que, como señalan Bressers y Huitema (1999), “entre los instrumentos legales, los instrumentos económicos y los instrumentos de comunicación ambiental dentro de las políticas públicas, los menos usados son los económicos, a pesar de que son los más flexibles y los que mejor se pueden adaptar para incidir en el comportamiento de colectivos determinados”.

## **Regulación directa vs. regulación indirecta**

Existen, como ya hemos anticipado, diferentes tipos de instrumentos de control de la contaminación, de acuerdo con los mecanismos que estos emplean. En este artículo, más allá de estas categorías, nos centramos en los instrumentos económicos frente a los instrumentos de regulación directa, también denominados instrumentos de comando y control. Los instrumentos económicos, según la OCDE (1993, p. 275), podrían definirse como los mecanismos “que influyen sobre los costes y beneficios de las diversas opciones entre las que pueden elegir los agentes económicos, incentivando a dirigir o modificar sus acciones en un sentido favorable para el medio ambiente”. Son muchas las ventajas que ofrecen este tipo de instrumentos, entre ellas el hecho de que, a través de su utilización, “los recursos o las emisiones se vuelven más caros y por ello los consumidores tienen incentivos monetarios más fuertes para reducir el uso de recursos naturales, ya sea a través de la conservación, sustitución de materiales o racionalización del consumo” (UNEP 2004). Por otra parte, estos instrumentos no solo alientan la reducción de emisiones, sino que ayudan en el logro de un desarrollo

sostenible, al reducir la presión sobre los recursos naturales. Hay que tomar en cuenta que como la utilización de instrumentos económicos es generalmente menos cara, más flexible y dinámica que las estrategias de regulación directa, esta puede ofrecer grandes ventajas a los países.

## **Tipos de instrumentos económicos en materia ambiental**

Existen diversas clasificaciones para los instrumentos económicos. Según Opschoor y Vos (1989) debieran catalogarse de la siguiente manera: *Instruments Economiques pour la Protection del Environnement* (1998), Cánones: cánones de vertido, cánones por servicio prestado, cánones sobre productos, cánones administrativos, diferenciación a través de impuestos. Ayudas financieras: subsidios, créditos blandos, desgravaciones fiscales. Sistemas de consignación. Creación de mercados: intercambio de derechos de emisión, intervención del mercado, seguro de responsabilidad. Incentivos financieros para asegurar el cumplimiento: gravámenes de no cumplimiento, depósitos de buen fin. Hay quien distingue entre tasas o cánones, impuestos propiamente dichos, fondos, seguros y sistemas de depósito-reembolso (OCDE, 1999:26). Dentro de las tasas o cánones estarían cánones por emisión, cánones sobre los usuarios y cánones sobre los productos. Según esta clasificación, los cánones o tasas de emisión son “pagos directos basados en la estimación de la cantidad o la calidad de un contaminante” (OCDE 1999: 28 y ss.) y los cánones sobre los usuarios serían “pagos por el costo de los servicios públicos o colectivos y son esencialmente vistos y usados como un mecanismo financiero por parte de las autoridades locales, por ejemplo: los cánones por la recogida de la basura o por el servicio del agua. En el caso de los recursos naturales, los cánones para los usuarios son pagos por el uso de un recurso natural [por ejemplo: cuotas de caza, pesca...]”.

En lo que se refiere a los cánones aplicables sobre productos, estos se imponen sobre productos que generan contaminación, ya sea en su elaboración, consumo o disposición final (por ejemplo, fertilizantes, plaguicidas, baterías). Estos cánones pretenden modificar los precios finales de estos productos y/o financiar la recolección y/o tratamiento de estos. También se han clasificado los instrumentos económicos conforme su propósito en aquellos que buscan incentivar o desincentivar acciones en relación con el medio ambiente y aquellos que pretenden financiar acciones o servicios hacia los recursos naturales. Aunque a veces ambos propósitos pueden convivir, se pueden generar confusiones y que no funcionen tan bien como se pretende (García, 2017, p. 29). Hay quienes en lugar de hablar de instrumentos económicos se refieren a instrumentos basados en el mercado

(Andersen, 1998), los cuales serían derechos o cánones, impuestos, sistemas de depósito-reembolso, subsidios, créditos para la reducción de emisiones y permisos negociables.

Otra clasificación es la que propone Panayotou (1994), de la siguiente manera:

- i) Aplicación directa (comando y control) que obligan a cumplir un estándar o tecnología a todas las fuentes reguladas, restringiendo o condicionando; las primeras restringen cuantitativamente el uso del medio ambiente y los recursos naturales en forma de cuotas, derechos y concesiones, vedas, exclusión o restricción y limitación de emisiones de gases; las segundas condicionan el uso de recursos naturales imponiendo formas de manejo de zonificaciones y permisos de instalación y operación y de uso o explotación de recursos.

Instrumentos para la protección ambiental y manejo de recursos naturales, regulación directa, entre los cuales tenemos: regulaciones de cantidad, estándares de calidad (primarios, secundarios), de descarga, de emisión, de insumos, productos procesos, cuotas de extracción, de acceso; regulaciones tecnológicas, estándares tecnológicos, mejor tecnología (MTD), mejor tecnología práctica (MTP), tecnología de máximo control (TMCA), restricciones de arte de pesca, tipos de embarcaciones; zonificación, regulación de uso de suelos, establecimiento de uso de aguas, vedas, cierres de área y Licencias o permisos, autorizaciones de operación, producción, uso de insumos, manejo de residuos, extracción de un recurso natural.<sup>4</sup>

- ii) Instrumentos de inducción o de regulación indirecta. Son de aplicación indirecta (incentivos económicos) y buscan cambiar el comportamiento de los agentes internalizando los costos ambientales por medio de incentivos tales como subsidios, exenciones, créditos blandos y fondos ambientales o desincentivos para el caso multas, impuestos o cargos por la contaminación y cargos a la renta de recursos naturales.

Asimismo, se tienen los instrumentos para la protección ambiental y manejo de RRNN de regulación indirecta. Entre los instrumentos económicos se mencionan: derecho de propiedad, derechos de uso, creación de mercado, instrumentos fiscales, sistema de cargos, instrumentos financieros, sistemas de responsabilidad, y sistemas de bonos y depósitos de reembolso.<sup>5</sup>

---

4 Panayotou (1994). Economic instruments for environmental management and sustainable development

5 CEPAL (2019). Instrumentos para la regulación ambiental

Otra clasificación de los instrumentos económicos es la que distingue entre:

- Instrumentos económicos a nivel macroeconómico, dentro de estos se incluirían: seguros ambientales, certificados de emisión negociables, fondos, subsidios, deducciones fiscales y fianzas de buen fin.
- Instrumentos económicos a nivel microeconómico, dentro de los cuales se encuadrarían los siguientes: impuestos y gravámenes, multas y sanciones, acciones de compensación y restauración (Demir, 2011: 104).

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), organismo perteneciente al sistema de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), clasifica los instrumentos de gestión ambiental de la siguiente manera: Impuestos, cargos y tarifas, sistemas de depósito-reembolso, subsidios con fines de protección ambiental, sistemas de permisos transables y enfoques voluntarios (CEPAL, 2015).<sup>6</sup>

El propósito de los instrumentos económicos para la gestión ambiental consiste en internalizar los costos externos derivados de la sobreexplotación de los recursos naturales y/o del deterioro de la calidad del ambiente (Ellegren, 1997). En general, todo instrumento que pretende inducir un cambio en el comportamiento de los agentes económicos internalizando los costos ambientales o los costos de agotamiento de los recursos, a través de un cambio en la estructura de incentivos que dichos agentes enfrentan calificada como instrumento económico para la gestión ambiental. En otras palabras, un instrumento económico para la gestión ambiental tiene como objetivo un cambio en el comportamiento del contaminador o degradante del ambiente a través de mecanismos indirectos enfocados sobre los factores que influyan en la racional del agente antes de apelar por la conciencia ambiental. La aplicación de un instrumento económico premia comportamientos ambientalistas limpios y desalienta todo comportamiento contaminante o de uso inadecuado de recursos.

Los instrumentos económicos para la gestión ambiental fueron introducidos a fines de los años 80 por países europeos y fueron destinados inicialmente como sustitutos de los instrumentos para la gestión ambiental de la primera generación, denominados de “comando y control” (Barrantes, 1997). La fortaleza de los instrumentos económicos (Panayotou, 1994) radica en permitir medidas ambientales costo-efectivas, mediante la flexibilidad que se les otorga

---

6 García López, Tania. (2007) Instrumentos económicos para la protección ambiental en el derecho ambiental mexicano

a los agentes para elegir la opción de producción o consumo que permita lograr la meta ambiental. Además, permite aplicar otro principio del desarrollo sostenible, conocido como principio precautorio, el cual proporciona mecanismos para abordar la incertidumbre de los impactos ambientales, a través de sobretasas. Finalmente, los incentivos suelen ser utilizados para generar rentas para la autoridad ambiental.<sup>7</sup>

## **Instrumentos económicos en la gestión ambiental en América Latina y el Caribe**

Las instituciones reguladoras en materia ambiental en América Latina y el Caribe enfrentan el reto creciente de diseñar instrumentos de gestión ambiental que puedan ser efectivos y económicamente eficientes en el logro de las metas ambientales que se han trazado los países a nivel nacional y local. A partir de la última década del siglo XX, a nivel mundial ha ganado aceptación la opción de comenzar a incorporar instrumentos económicos a la gestión ambiental para complementar los esquemas tradicionales de regulación directa. Sin embargo, la aplicación efectiva de instrumentos económicos en la gestión ambiental de países en vías de desarrollo ha sido hasta ahora relativamente escasa.

Los instrumentos económicos constituyen una categoría más de instrumentos de regulación ambiental. En teoría pueden utilizarse como complemento o sustituto de otras categorías de instrumentos con iguales fines, como son los instrumentos de regulación directa a través de normativa ambiental, o los acuerdos directos entre la autoridad ambiental y la industria para efectuar mejoras de desempeño ambiental, reducir emisiones, etc. En la práctica, los instrumentos económicos en la gestión ambiental se han utilizado para complementar los marcos regulatorios existentes.<sup>8</sup>

Instrumentos económicos son todos aquellos que inciden en los costos y beneficios imputables a cursos de acción alternativos por los que pueden optar los agentes; pueden hacer variar, por ejemplo, la rentabilidad de procesos o tecnologías alternativos, o el precio relativo de un producto y, consecuentemente, las decisiones de productores y consumidores (CEPAL, 1997).

---

7 Resolución Presidencial N°040-2001-CD/CONAM. Actuales incentivos económicos en los diversos sectores

8 CEPAL (enero 2001). Aplicación de instrumentos económicos en la gestión ambiental en América Latina y el Caribe: desafíos y factores condicionantes. Santiago de Chile.



En general, los principales instrumentos económicos actualmente en uso para la protección y la gestión ambientales son los cargos, los impuestos ambientales, las tarifas por incumplimiento de la normativa, los sistemas de depósito-reembolso, la obligación de pago cuando se determina responsabilidad jurídica por daños ambientales, los sistemas de permisos transables, los bonos condicionados al desempeño ambiental y los subsidios otorgados a actividades vinculadas a la protección ambiental. Esta batería de instrumentos económicos viene a complementar los esquemas de regulación directa (estándares de calidad ambiental, normas sobre emisiones y descargas, licencias de operación, otros) y los mecanismos de fiscalización, que constituyen la columna vertebral de toda regulación ambiental.<sup>9</sup>

En la guía metodológica *Instrumentos económicos para la gestión ambiental* (CEPAL, 2015), se busca apoyar a los países de la región en la identificación y caracterización de los instrumentos económicos, principalmente fiscales, utilizados en la gestión ambiental y de los recursos naturales. Mediante su aplicación, se procura contar con información sistematizada de impuestos, cargos, tarifas, subsidios, sistemas de depósito-reembolso, sistemas de permisos transables y enfoques voluntarios que apoyan la gestión ambiental. Los instrumentos de gestión y política, adecuadamente desarrollados, ayudan a alcanzar los objetivos de sostenibilidad de manera más eficiente, favorecer cobeneficios y contribuir a mejorar la calidad de vida de algunos grupos de la sociedad, en particular de los más vulnerables.

De acuerdo con la CEPAL (2015), en materia de gestión y política ambiental, los instrumentos más utilizados internacionalmente son de distinta naturaleza y se pueden agrupar en los siguientes tipos: i) de comando y control; ii) económicos; iii) de educación e información, y iv) voluntarios. Los primeros son de carácter regulatorio y establecen estándares o límites específicos que los distintos agentes deben cumplir, por ejemplo, las normas de emisión o de calidad. Los segundos se basan en la utilización de incentivos económicos o de mercado para generar los comportamientos deseados. Los terceros, tal como lo indica su nombre, buscan educar e informar a los diferentes actores de la sociedad sobre aspectos relevantes del medio ambiente, como pueden ser las conductas que son ambientalmente beneficiosas o dañinas, los efectos de los distintos niveles de contaminación sobre la población y los beneficios de las políticas de conservación,

---

9 CEPAL (2005) Jean Acquatella. Bárcena Alicia. Política fiscal y medio ambiente. Bases para una agenda común.

entre otros. Finalmente, los instrumentos de carácter voluntario son aquellos implementados por los sectores productivos, en los cuales, a través de acuerdos, elevan la protección del medio ambiente por sobre los niveles establecidos en las normas o estándares. En la guía se definen los tipos de instrumentos que deben ser caracterizados, así como un detalle de las variables que se deben levantar, tanto de carácter general como específico, para cada uno de ellos. Se detalla el esquema general y las bases impositivas de impuestos, cargos y tarifas, incluidos aquellos subsidios al consumo y a la producción que, debido a su aplicación, generan efectos negativos sobre el medio ambiente. A continuación, se indican las variables asociadas a los sistemas de depósito-reembolso, enseguida se describen los distintos tipos de subsidios con fines de protección ambiental que deben incluirse (fondos o donaciones, créditos blandos, garantías de préstamos y reducciones impositivas), así como los sistemas de permisos transables y los enfoques voluntarios. Finalmente, presenta una serie de recomendaciones sobre aplicación y uso de los resultados obtenidos de la aplicación de la guía.

En la guía metodológica, *Instrumentos económicos para la gestión ambiental* (CEPAL, 2015), se esclarece una breve descripción de los instrumentos económicos, principalmente fiscales, utilizados en la gestión ambiental, a saber:

#### *Impuestos, cargos y tarifas*

Un impuesto relacionado con el medio ambiente se define como aquel cuya base imponible consiste en una unidad física (o un sustituto de ella) de algún material que tiene un impacto negativo, comprobado y específico, sobre el medio ambiente. Se incluyen todos los impuestos sobre la energía y el transporte, y se excluyen los impuestos del tipo valor agregado. Un ejemplo de impuesto relacionado con el medio ambiente corresponde al impuesto a los combustibles fósiles. Otros ejemplos son: impuestos a generación energética, a la circulación de vehículos motorizados y otros. Dentro de esta clasificación también se incluyen los subsidios al consumo y a la producción cuya aplicación genera efectos negativos sobre el medio ambiente, con independencia de otras consideraciones socioeconómicas. Por ejemplo, se deben incluir los subsidios a los combustibles fósiles, al consumo de energía, al uso de agua, al riego y a la pesca, entre otros.

#### *Sistemas de depósito-reembolso*

En los sistemas de depósito-reembolso, el consumidor, proveedor o importador paga un depósito al momento de la adquisición de un producto potencialmente contaminante. Cuando la contaminación es evitada, por la devolución del producto

o sus residuos, se efectúa el reembolso del depósito realizado. Ejemplos de este tipo de sistemas son: devolución/reembolso de envases de vidrio, devolución/reembolso de envases de bebidas, sistemas para el aceite de automóviles usado, neumáticos o residuos electrónicos.

### *Subsidios con fines de protección ambiental*

Los subsidios son transferencias corrientes que las unidades del Gobierno pagan a las empresas o a los hogares sobre la base de los niveles de sus actividades de producción o sobre la base de las cantidades o valores de los bienes y servicios que producen, venden o importan. Dentro de estos se consideran los siguientes:

- Fondos o donaciones: Corresponden a transferencias realizadas en dinero, bienes o servicios para los que no se requiere un reembolso por parte del beneficiario cuyo fin dice relación con la protección del medio ambiente.
- Créditos blandos: Un crédito es un instrumento financiero que se crea cuando un acreedor otorga fondos en préstamo directamente a un deudor y recibe un instrumento no negociable como evidencia del activo.
- Garantías de préstamos: Corresponden a las garantías que concede el Estado a los bancos u otras entidades financieras por los préstamos facilitados a empresas.
- Reducciones impositivas: Son disminuciones de impuestos resultantes de la prestación de un servicio o producción con fines de protección ambiental. Entre estas se pueden incluir la depreciación acelerada de activos.

### Sistemas de permisos transables

Los sistemas de permisos transables son cuotas, asignaciones o límites a los niveles de emisión para sectores específicos los que, una vez asignados por la autoridad competente, pueden ser comercializados o transados, sujetos a una serie de reglas preestablecidas. En esta clasificación se deben incluir los sistemas de permisos, que pueden ser de los siguientes tipos: los sistemas de cuotas, los sistemas de créditos, el sistema de promedios y los derechos de usos transferibles.

### *Enfoques voluntarios*

Los enfoques voluntarios son mecanismos de corrección de externalidades ambientales por los cuales los agentes económicos se comprometen a reducir

los impactos ambientales que provocan, más allá de lo estrictamente estipulado por la ley, que correspondan a los siguientes tipos: acuerdos negociados, programas voluntarios, compromisos unilaterales y acuerdos privados.<sup>10</sup>

## **Instrumentos de gestión ambiental en El Salvador**

En el Diagnóstico de la Tributación Ambiental en El Salvador (FUNDE, 2020) se menciona que los instrumentos más usados son los impuestos y los subsidios a la innovación y desarrollo. A pesar de contar con algunos impuestos correctores, estos no han sido concebidos como tales, por lo que su aporte a la sustentabilidad es bajo, su uso como instrumentos de gestión ambiental no ha sido manejado en forma explícita, sin embargo, hace uso de algunos instrumentos para respaldar al objetivo de protección del medio ambiente, como la regulación directa por parte de entidades estatales de actividades relacionadas con la explotación del suelo, el agua, flora y fauna; el establecimiento de normas e instrumentos económicos, como la aplicación de algunos impuestos y subsidios. No obstante, a pesar de los esfuerzos y los muchos programas de protección o prevención, el MARN enfrenta una serie de restricciones que limitan las acciones encaminadas a lograr avances más sustanciales en materia medioambiental.

A nivel nacional, los impuestos relacionados con el medio ambiente son el FO-VIAL y el COTRANS, que son en esencia impuestos selectivos aplicados al combustible; a ellos se agrega la contribución al Fondo de Estabilización Económica FEFE registrado por el Ministerio de Hacienda como ingreso no tributario y el Impuesto especial al combustible (IEC), un pequeño tributo que se activa cuando el precio internacional del barril de petróleo crudo se sitúa por debajo de \$70.00. También se encuentran dos tributos a los vehículos impuesto a la primera matrícula, aplicado en la importación, y el derecho anual de circulación.

El Salvador, a pesar de sus políticas públicas, carece de instrumentos económicos para atenuar o prevenir la contaminación ambiental y otras externalidades negativas que algunas actividades ocasionan. De estos instrumentos, los impuestos son los idóneos, de acuerdo con las mejores prácticas a nivel internacional.<sup>11</sup>

La Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) constituye una de las herramientas de protección ambiental que fortalece la toma de decisiones a nivel de políticas,

---

10 CEPAL 2015 Guía metodológica Instrumentos económicos para la gestión ambiental

11 FUNDE (2020). Diagnóstico de la tributación ambiental en El Salvador.

planes, programas y proyectos, ya que incorpora variables que tradicionalmente no han sido consideradas durante su planificación, diseño o implementación. La evaluación de impacto ambiental, en el contexto actual, se entiende como un proceso de análisis que anticipa los futuros impactos ambientales negativos y positivos de acciones humanas permitiendo seleccionar las alternativas que, al cumplir con los objetivos propuestos, maximicen los beneficios y disminuyan los impactos no deseados.<sup>12</sup>

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (1998), en la Ley de Medio Ambiente, dedica el capítulo IV para el establecimiento del Sistema de Evaluación Ambiental y el artículo 16 define como instrumentos de la evaluación ambiental a la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE), la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), el Programa Ambiental (PMA), Permiso Ambiental (PA), Diagnósticos Ambientales (DA), Consulta Pública (CP) y Auditorías Ambientales (AA). Asimismo, los artículos 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, y 23 del Reglamento General de la Ley del Medio Ambiente establece las atribuciones del Ministerio en relación con la Evaluación Ambiental.

## Política y legislación El Salvador

### Política ambiental

La protección de los recursos naturales, aunque de forma incipiente, ha formado parte desde hace muchos años del quehacer de algunas instituciones gubernamentales de la República de El Salvador; sin embargo, no es sino hasta 1983 que en la Constitución de la República de El Salvador [VI] se hace referencia expresa al medio ambiente, estableciendo el marco de la política medio ambiental.<sup>13</sup>

### *Instrumentos económicos*

En la Ley del Medio Ambiente se encuentra el capítulo VI, que se denomina “Incentivos Ambientales y Desincentivos Económicos”, y en su artículo 32 hace referencia a que el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), conjuntamente con el Ministerio de Economía y el de Hacienda y previa consulta con el Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible, elaborará programas

---

12 Cruz Mínguez, Vicente; Gallego Martín, Enrique; González de Paula, Luis. (2009). Sistema de evaluación de impacto ambiental.

13 Dr. Francisco Chávez, Ing. Carlos Cañas (1999). Situación ambiental de la Industria en El Salvador. (UCA) San Salvador, El Salvador.

de incentivos y desincentivos ambientales. La ley ocupa las dos denominaciones, es decir, económicos y ambientales, además incluye la obligación para el Banco Multisectorial de establecer líneas de créditos para que el sistema financiero apoye a la pequeña, mediana y micro empresa, para que puedan adaptarse así a los requerimientos de esta ley. A la fecha no existe ningún caso a este respecto por falta de Reglamentos de la Ley del Ambiente.

### *Instrumentos de control*

Instrumentos que tienen como objetivo primordial el proteger el medio ambiente, a través de organizar la estructura administrativa e institucional en defensa de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Estos instrumentos, de acuerdo con la situación en particular que se aplican, pueden ser: instrumentos represivos e instrumentos compensatorios. Persiguen estos instrumentos dos tipos de objetivos: de carácter preventivo y de naturaleza reparadora. Los primeros se fundamentan en el principio de que es mejor anticiparse a cualquier daño a la naturaleza, ya que pueden ser, en ciertos casos, de carácter irreversible. Los segundos tienen vigencia cuando el daño se ha ocasionado, en virtud de ello se deben efectuar las acciones necesarias para volver el medio al estado original en la medida de lo posible.<sup>14</sup>

La teoría económica ha desarrollado una serie de instrumentos para desincentivar el consumo de bienes contaminantes e incentivar la adopción de procesos y métodos de producción limpia. Los más usados son los impuestos y los subsidios a la innovación y desarrollo. En El Salvador, a pesar de contar con algunos impuestos correctores, estos no han sido concebidos como tales, por lo que su aporte a la sustentabilidad es bajo.

En El Salvador, la protección del medio ambiente tiene rango constitucional: el artículo 117 establece que es deber del Estado proteger los recursos naturales, así como la diversidad e integridad del medio ambiente, para garantizar el desarrollo sostenible. Al mismo tiempo, se declara de interés social la protección, conservación, aprovechamiento racional, restauración o sustitución de los recursos naturales. Sin embargo, fue hasta 1997 que se crea el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).

---

14 FUNDASALVA. (1999) Manual de legislación ambiental de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

## **El caso de El Salvador**

De acuerdo con las mejores prácticas y a lo que dicta la ciencia económica, el Estado puede intervenir en el mercado para corregir las externalidades negativas de las prácticas que causan daño al medio ambiente. Dicha intervención puede realizarse a través de diversos instrumentos, como el establecimiento de impuestos y otros cargos (impuestos correctores y tarifas de uso), la regulación (prohibición o limitación de determinadas conductas), la creación de mercados (permisos de contaminación, cuotas de emisión de GEI), subsidios e incentivos ambientales (para promover procesos eficientes), entre otros.

En El Salvador, el Estado hace uso de algunos instrumentos para abonar al objetivo de protección del medio ambiente, como la regulación directa por parte de entidades estatales de actividades relacionadas con la explotación del suelo, el agua, flora y fauna; el establecimiento de normas e instrumentos económicos, como la aplicación de algunos impuestos y subsidios. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos y los muchos programas de protección o prevención, el MARN enfrenta una serie de restricciones que limitan las acciones encaminadas a lograr avances más sustanciales en materia medioambiental.

### **Impuestos relacionados con el medio ambiente en El Salvador**

En el nivel nacional, los impuestos relacionados con el medio ambiente son: el Fondo de Conservación Vial de El Salvador (FOVIAL) y el Cobro de la contribución al Transporte (COTRANS), que son en esencia impuestos selectivos aplicados al combustible; a ellos se agrega la contribución al Fondo de Estabilización Económica (FEFE) registrado por el Ministerio de Hacienda como ingreso no tributario y el Impuesto especial al combustible (IEC), un pequeño tributo que se activa cuando el precio internacional del barril de petróleo crudo se sitúa por debajo de \$70.00. También se encuentran dos tributos a los vehículos (impuesto a la primera matrícula, aplicado en la importación, y el derecho anual de circulación).

De igual forma, en el nivel subnacional se dispone de una serie de tasas por la prestación de servicios públicos y derechos para realizar algunas actividades económicas, como la extracción de recursos naturales de minas y canteras, entre las que se destaca el impuesto a la producción de cemento, producto que se produce exclusivamente en el municipio de Metapán, en el departamento de Santa Ana, así como la extracción de piedra y arena. Estas tasas y derechos son variables dependiendo del municipio, pero en general son muy bajas.

## **Impuestos medio ambientales vigentes en El Salvador**

Impuesto a la 1a matrícula de vehículos, Impuestos a la extracción de recursos naturales, Contribución por azúcar extraída, impuesto a la extracción de cemento (Metapán), Cargos y tarifas derechos de circulación vehicular (anual), Tasa por servicio de agua potable, Tasa por servicio de alcantarillado, Tasa por aseo público, Tasa por recolección de desechos, Tarifa por acceso a parques, Tasa por explotación de minas y canteras, Permisos y licencias.

El objetivo de estos impuestos es básicamente recaudador pues, dada la naturaleza de los productos y actividades gravadas, no se observa el componente ambiental. Este supuesto se confirma al observar que diversas actividades económicas, o situaciones que causan distintos niveles de contaminación ambiental, no han sido sometidas a imposición para compensar el daño causado.

## **Análisis y propuesta de nuevos tributos medio ambientales en El Salvador**

Con los antecedentes sobre los IMA existentes, en esta sección se analiza la modificación de algunos tributos vigentes y la propuesta de incorporar nuevos productos o actividades como objetos de imposición. El objetivo principal de las propuestas es lograr la internalización del costo de los daños que las actividades económicas o los productos sujetos ocasionan al medio ambiente y, por ende, al bienestar de la sociedad: “quien contamina, paga”. Un segundo objetivo es aumentar sustancialmente el aporte de los IMA a la recaudación tributaria, actualmente de 0.84 % del PIB. Los recursos adicionales pueden asignarse al financiamiento de programas específicos de protección del medio ambiente. Los Tributos que se proponen son los siguientes: Impuesto integrado al combustible, Derecho anual de circulación de vehículos, Impuesto a las llantas de vehículos, Impuesto a las baterías de vehículos, Impuesto a emisiones contaminantes, Impuesto a vertidos, Impuesto a pesticidas, Impuesto a plástico de un solo uso, Cargos por tala de árboles, Cargo por pesca, Cargo por construcciones horizontales.

Además de los tributos detallados, también debería analizarse la imposición de cargos por tala de árboles, incluyendo el establecimiento de cuotas de tala y medidas de reparación del daño ambiental. Una segunda medida sería el establecimiento de tasas y cuotas de pesca, también con el objetivo de regular la extracción de productos del mar y aguas dulces. En tercer lugar, debe considerarse la aprobación de cargos a las construcciones horizontales, cuya área exceda



de un umbral determinado y que impliquen la eliminación de espacios con vegetación. En los casos expuestos, la facultad para regular las actividades y cobrar los tributos podría estar en manos de los gobiernos locales.

Un detalle importante es que los impuestos mencionados, por ser indirectos, es la regresividad de la cual están revestidos. Sin embargo, debe pensarse en el objetivo fundamental de la reforma: desincentivar el consumo de bienes contaminantes e incentivar la migración hacia procesos de producción amigables con el medio ambiente.

Además, se proponen los instrumentos económicos siguientes: instrumentos fiscales: gravámenes, ayudas fiscales; instrumentos financieros: fondos, fideicomisos, fianzas, depósitos de buen fin, seguros ambientales, créditos blandos y ayudas públicas; instrumentos de mercado: sistemas de depósito-reembolso, certificados de emisión negociables y programas de pago por servicios ambientales financiados por el sector privado.<sup>15</sup>

## Resultados

La utilización de instrumentos económicos al servicio de las políticas públicas ambientales se ha generalizado en todos los países Latinoamericanos. Existe, sin embargo, una gran heterogeneidad en su diseño y aplicación, de tal forma que podemos encontrar instrumentos económicos tradicionales adaptados a fines ambientales, como es el caso de algunos seguros o de muchos de los impuestos ambientales, y otros que surgen, ya desde una óptica estrictamente ambiental, como los certificados de emisión negociables. Asimismo, existen instrumentos económicos de carácter obligatorio como los impuestos y otros de carácter voluntario como algunos fondos ambientales que surgen del sector privado.

Existen numerosas clasificaciones de los instrumentos económicos en materia ambiental. De entre ellas destacamos las que los catalogan según los mecanismos que emplean y las que los clasifican de acuerdo con la forma de internalizar las externalidades ambientales que conllevan. También se han clasificado los instrumentos económicos según su propósito en aquellos que buscan

---

15 FUNDE, 2020. Diagnóstico de la tributación ambiental en El Salvador. San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

incentivar o desincentivar acciones en relación con el medio ambiente y aquellos que pretenden financiar acciones o servicios hacia los recursos naturales.

A nivel latinoamericano los instrumentos económicos que se han utilizado en las materias ambientales han demostrado, en general, ser un buen complemento de la acción regulatoria de los Estados. Su buen diseño permite internalizar adecuadamente las externalidades, generar los incentivos apropiados en los distintos actores de la sociedad y favorecer el uso eficiente de los recursos.

En el Salvador, el deterioro ambiental es un problema serio y creciente. El Estado, a través del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, ha formulado políticas, estrategias y planes; pero el problema sigue, pues el MARN no tiene la fortaleza necesaria para regular eficazmente las actividades económicas que causan daño al medio ambiente.

El Salvador, aun con sus políticas públicas y que se han realizado esfuerzos loables y avances significativos en la gestión ambiental, adolece de instrumentos económicos para atenuar o prevenir la contaminación ambiental y otras externalidades negativas que algunas actividades ocasionan, por lo que todavía existe un gran desafío para lograr un balance entre el desarrollo y la sostenibilidad ambiental, teniendo en cuenta los modelos y patrones de producción y consumo no sostenibles, el estado de conservación actual y la creciente demanda de los recursos naturales, así como, los impactos del cambio climático.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con los estándares internacionales (FUNDE, 2020), en este trabajo se recomienda para El Salvador realizar una reforma tributaria “verde”, enfocada en la redefinición de algunos tributos vigentes que tienen la capacidad de corregir externalidades negativas relacionadas con el medio ambiente: reunir los cuatro impuestos al combustible en un solo impuesto integrado; invertir la carga impositiva del derecho anual de circulación, privilegiando a los vehículos recientes y a los de componentes limpios. Al mismo tiempo, se propone la aprobación de nuevos impuestos con el mismo fin: impuestos a las llantas y baterías de vehículos, a las emisiones de CO<sub>2</sub> por parte de las empresas, a los vertidos contaminantes, a los pesticidas, al plástico de un solo uso, a la tala, pesca y a la construcción horizontal. En el camino se pueden incorporar otros conceptos.

## Referencias bibliográficas

- Carmenza, O. (2013). *Reflexiones en torno a la relación ser humano-naturaleza*.
- CEPAL. (2015). *Guía metodológica, Instrumentos económicos para la gestión ambiental*.
- FUNDE. (2020). *Diagnóstico de la tributación ambiental en El Salvador*. San Salvador, El Salvador.
- García López, T. (2007). *Instrumentos económicos para la gestión ambiental*.
- Gual, M. M. (2015). *La contaminación ambiental un tema con compromiso social*.
- Magaña, S. R. (2010). *Resumen ambiental nacional El Salvador*.
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (1998). *Ley del Medio Ambiente*. Diario Oficial, 79, tomo 339.
- Ministerio De Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2022). *Programa nacional de incentivos y desincentivos ambientales*. San Salvador: Diario Oficial.
- Muñoz, R. P. (2020). *Un día para reflexionar sobre el medio ambiente*.
- Panayotou. (1994). *Economic instruments for environmental management and sustainable development*.

# Anexos

## Anexo 1

República Bolivariana de Venezuela, Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales “RÓMULO GALLEGOS”. Área de Ingeniería Agronómica, San Juan de los Morros, Edo. Guárico, Cátedra: planificación y gestión ambiental. Los instrumentos de la gestión ambiental y el sistema de gestión ambiental (fragmento)

### Introducción

La Gestión Ambiental es el conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo, e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales. Dicha gestión es llevada a cabo por medio de herramientas, las cuales desarrollaremos en el presente trabajo.

### Desarrollo

#### Instrumentos de la Gestión Ambiental

Los instrumentos de Gestión Ambiental son los recursos que utiliza la sociedad para llevar a cabo acciones concretas destinadas a lograr los objetivos planteados por las políticas. Estos generalmente constituyen el elemento operativo de los planes y programas ambientales adoptados por los países. Los instrumentos de política ofrecen un conjunto de opciones para responder a la solución de los problemas ambientales. Se puede considerar que los instrumentos son neutros y que, en últimas, los propósitos específicos perseguidos les otorgan su razón de ser.

#### Diversidad de los instrumentos en la Gestión Ambiental

Los instrumentos se clasifican en cuatro grandes categorías:

- **Los instrumentos de regulación directa**, denominados de comando y control, basados en la promulgación de normas y en la ecuación coerción sanción; es decir, se trata de la forma tradicional de hacer cumplir la ley llevada al campo de la conducta ambiental.

- **Los instrumentos administrativos** consistentes en el otorgamiento de licencias permisos y demás modos de adquirir el derecho a usar los recursos naturales previstos en las diferentes legislaciones. La licencia ambiental ha sido el instrumento predominante dentro de esta categoría.
- **Los instrumentos económicos** que están dirigidos a hacer que las fuerzas del mercado sean las principales propiciadoras del cumplimiento de las metas ambientales de la sociedad.
- **La educación**, la investigación, la asistencia técnica y la información ambiental conforman la cuarta categoría.

### **Instrumentos de Regulación Directa**

Los instrumentos de regulación directa (comando y control) consisten en la promulgación y obligatoriedad de leyes y normas que prescriben objetivos de calidad ambiental y de manejo y conservación de los recursos naturales renovables y del medio ambiente. Se basan en la ecuación coerción-sanción, y constituye una de las principales formas de intervención, con la que cuentan los Estados y la comunidad internacional, para ejercer control normativo en los diferentes ámbitos de la sociedad.

Los instrumentos de regulación directa y los administrativos, o de comando y control, predominan en la gestión ambiental. Los instrumentos económicos juegan un papel aún menor en el control de las emisiones y en la conservación de los ecosistemas naturales, no obstante, los interesantes avances que se han hecho en la última década.

Entre los instrumentos de regulación directa tenemos los siguientes: Normas de calidad ambiental y estándares de emisión, Instrumentos administrativos y de planificación, Las licencias ambientales y los Estudios de Impacto Ambiental (EIA), Planes de Adecuación y Manejo Ambiental.

### **Instrumentos Administrativos**

Desde la incorporación de políticas ambientales en la mayoría de los países en desarrollo, los instrumentos administrativos que han sido predominantes corresponden a las estrategias de ordenamiento y control. Se basa principalmente en la aplicación de instrumentos reglamentarios, como normas, permisos y licencias, al igual que el control del uso del agua y el suelo. Este enfoque

estratégico permite al Estado, un grado razonable de certidumbre sobre el nivel de reducción predecible de la contaminación.

Aunque este enfoque ha sido criticado por ser económicamente ineficiente y difícil de aplicar, se ha logrado un progreso significativo en el cumplimiento de los objetivos de las políticas y legislaciones ambientales. Entre algunos de los instrumentos tenemos: Evaluaciones, controles, autorizaciones y regulaciones. Algunos ejemplos son las evaluaciones de impacto ambiental y auditorías ambientales.

### **Instrumentos Económicos**

Los instrumentos económicos usan las fuerzas del mercado para integrar las decisiones económicas y ambientales. La literatura sobre la materia subraya que estos instrumentos deben suministrar los precios y otras señales del mercado con el propósito de ayudar a las instancias decisorias a reconocer las implicaciones ambientales de sus decisiones. Observa que la sanción económica como sistema coercitivo para el cumplimiento de las regulaciones o normas establecidas en el contexto del sistema de comando y control es un “instrumento de mercado muy débil” en la medida en que establece una gran rigidez en la toma de decisiones individuales.

Las diversas experiencias de los países de la región se examinan aquí a partir de la clasificación de los instrumentos económicos propuesta por Panayoutu (1994):

Sistemas de cargo: Instrumentos fiscales, Instrumentos financieros, Sistema de responsabilidades, Sistema de restitución de depósitos, Derechos de propiedad, Creación de mercados, Certificación forestal: FSC, Certificación de los productos agropecuarios orgánicos, Certificación de la industria: las normas ISO, Fondos ambientales, Instrumentos financieros.

### **La Información, Educación e Investigación en el Área Ambiental**

El conocimiento y la conciencia pública sobre el medio ambiente son factores que inciden en la gestión ambiental. Las condiciones bajo las cuales se genera, distribuyen, interpreta y aplica el conocimiento tienen una enorme importancia. Por una parte, la calidad, cantidad y oportunidad de la información ambiental tiene una gran incidencia en los responsables por la formulación de las políticas.

Entre los instrumentos de esta índole tenemos: Sistemas de información ambiental, Los indicadores ambientales, La educación ambiental.

## **Conclusión**

El tema desarrollado en el presente trabajo es de gran importancia en el campo económico a nivel global, pues los instrumentos de la gestión ambiental son aquellas herramientas que permiten que se lleve a cabo la gestión del medio ambiente. La importancia de estas herramientas radica en el equilibrio que supone entre las actividades humanas, principalmente de carácter económico, y la integridad del medio ambiente.

## Anexo 2

### Aproximación teórica de instrumentos y mecanismos económico-financieros para la gestión ambiental de bahías (Fragmento)

#### **Materiales y métodos**

Para obtener los resultados de esta investigación se emplearon diferentes métodos del nivel teórico y empírico, que parten de un enfoque dialéctico-materialista, lo que permitió el análisis de la bibliografía citada sobre el tema y la síntesis de los aspectos consultados, determinar las principales contradicciones y vínculos entre los componentes del objeto de estudio, encauzando las pesquisas a la búsqueda de nuevas regularidades.

En cuanto a los métodos empíricos utilizados en la investigación se destaca la revisión bibliográfica, donde se examinaron documentos, informes, libros que abarcan de manera explícita las temáticas que aborda la investigación.

El objetivo fundamental de la gestión ambiental está relacionado con la contribución a la sostenibilidad en el desarrollo, la protección de los recursos y la calidad ambiental, así como evitar la degradación del medio ambiente, mejorando la calidad de vida (Rodríguez García & Peña Fuentes, 2019).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (García López, 2018), se han identificado principalmente las siguientes categorías de instrumentos económicos.

**Cargos o impuestos:** son cargos para ser pagados sobre el monto y/o calidad de las descargas de contaminantes al medio ambiente, a través de los cuales se puede lograr una reducción dada de emisiones de manera costo efectiva; la razón es que una fuente que minimiza costos reducirá sus emisiones en respuesta al impuesto, hasta el punto en que el costo marginal de reducirlas es igual al impuesto.

**Subsidio:** se convierten en una alternativa para resolver problemas de contaminación, obligando al productor a considerar el costo de sus actividades.

**Sistemas de depósitos y reembolso:** se establece un sobrecargo en los precios de los productos con potencial contaminante, que se destina a un fondo de depósito. Al evitar la contaminación se realiza un reembolso de dicho depósito.



Creación de mercados: se refiere a la creación de mercados donde los productores puedan comprar o vender derechos de emisión o los residuos de sus procesos. Se distinguen: los permisos de emisión transables; la intervención en el mercado, otorgando subsidios y los regímenes de responsabilidad legal.

Incentivos financieros de fiscalización: se considera más un instrumento legal, al tratarse de implantar multas por incumplimiento. Se plantean dos mecanismos de fiscalización: tarifas de no cumplimiento y bonos de desempeño, como pagos reembolsables que se hacen por la expectativa de cumplimiento.

Tradicionalmente, la regulación ambiental se ha concentrado en los instrumentos de tipo comando y control. Estos se caracterizan por ser instrumentos que dejan poca flexibilidad a la fuente emisora. En general, establecen normas de emisión para toda fuente emisora; ya sea de manera uniforme o de forma diferenciada y la fuente debe cumplir con la norma. En contraste, los instrumentos económicos o instrumentos de mercado apuntan a modificar el comportamiento de los agentes emisores mediante la alteración de los incentivos (precios relativos) que estos enfrentan, sin que se requiera establecer un nivel específico de emisión para cada fuente contaminante.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el año 2017 definió algunas condiciones básicas para que un instrumento de política pública califique como instrumento económico: son “instrumentos que afectan las estimaciones de costos y beneficios de las iniciativas abiertas a los agentes económicos. Su efecto es influir la toma de decisiones y la conducta de estos agentes de manera tal que las alternativas que se eligen conduzcan a una situación más deseable desde el punto de vista ambiental que la que ocurriría en ausencia del instrumento. Los instrumentos económicos, en contraste con la regulación directa, dan libertad a los agentes económicos para que respondan a cierto estímulo de un modo que ellos mismos piensen que es más beneficioso” (OCDE, 2017).

La gran ventaja de los instrumentos económicos es que con ellos queda muy clara la diferencia entre quién controla la contaminación, quién conserva y quién paga (ya sea por contaminar o por conservar). Asimismo, se han señalado sus desventajas, entre las que se encuentran sus efectos en la competitividad nacional y hacia el extranjero; los efectos distributivos, la puesta en marcha o implementación de las propuestas, y el coste político de los instrumentos económicos.

Los instrumentos económicos son una herramienta que busca principalmente incentivar, compensar, beneficiar, apoyar o inducir un cambio en los agentes

comprometidos a través del cobro o asignación de un valor económico representado en una tarifa, precio o costo.

Usan los precios como señales de mercado para incentivar o desincentivar conductas hacia el medio ambiente, por ejemplo, los impuestos ambientales.

Asimismo, existen instrumentos económicos de carácter obligatorio, por ejemplo, los impuestos, y otros de carácter voluntario, como algunos fondos ambientales que surgen del sector privado (García López, 2018).

Entre los instrumentos con mayor uso se encuentran los impuestos ambientales, que intentan aumentar los costos de las actividades nocivas al medio ambiente, incluida la contaminación, y, por tanto, incentivar a los actores a reducir esas actividades (Barragán Muñoz & de Andrés García, 2020). De manera que la implementación de este instrumento económico se hace con el fin de influir en una conducta específica, encareciendo un producto, pero a la vez, con la intención de obtener ingresos (Mouso Batista *et al.*, 2019).

Tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, los instrumentos económicos se han aplicado primordialmente para responder a situaciones concretas, en general impulsados por una mezcla de consideraciones ecológicas y económicas. Los intentos de enfocar la política, según criterios económicos, fueron motivados, desde un principio, por los problemas de ejecución inherentes a los enfoques normativos y de control, así como por el carácter estático y los altos costos de una política ambiental orientada a la descontaminación.

En resumen, se puede decir que la característica fundamental de los instrumentos económicos es que permiten al consumidor elegir entre degradar el medio, pagando un precio por ello o, en su caso, no hacerlo, y recibir la recompensa económica correspondiente. Existe un buen número de instrumentos económicos y una variedad de clasificaciones de estos. Por ello, en el contexto de la investigación se asume la clasificación dada por García López (2018) que los refiere como:

- Instrumentos fiscales: gravámenes y ayudas fiscales
- Instrumentos financieros: fondos, fideicomisos, fianzas, depósitos de buen fin, seguros que cubren los daños ambientales, créditos blandos y otros tipos de ayudas públicas (de carácter no fiscal)
- Instrumentos de mercado: sistemas de depósito-reembolso y certificación de emisión negociables

Los instrumentos económicos lo que buscan, esencialmente, es la prevención y el control de la contaminación para que esta no ocurra y no se generen, así, las externalidades ambientales (García López, 2018).

Como resultado de la revisión bibliográfica se puede concluir que el uso de instrumentos económicos favorece, en gran medida, la gestión ambiental ya que, al aprovechar los intereses económicos de los contaminadores, se reducen los costos de prevención de cargas ambientales y se promueve la utilización sostenible de los recursos naturales.

A su vez, el mecanismo de financiamiento es un proceso que no debe tener como único resultado el flujo de recursos financieros para las necesidades del área, sino que debe mejorar la construcción de alianzas con los actores que están involucrados directa e indirectamente en su manejo.

## Anexo 3

### Instrumentos Económicos de Gestión Ambiental

**ALBERTO PIEDRA LEIVA** Instrumentos económicos de Gestión Ambiental

**Dirección General de la serie:** Alberto Piedra Con la participación de: Lorena Aguilar. Camilo Aristizábal. Lucía Betancur. Mónica Carbonell. Sonia Carbonell. Jorge Durango. Alexander Fernández. Carla Martínez. Lorena Osorio. Sandra Ríos. Aura Ruíz. Andrés Saldarriaga. Margarita Sáenz. Angélica Serna. Lourdes Sierra. Florence Thomas. Juan Tisnes. Diana Uribe. Leovigildo Vivanco. [uniambientaledu@gmail.com](mailto:uniambientaledu@gmail.com)

La aplicación efectiva de instrumentos económicos en los países en vías de desarrollo, ha sido hasta ahora relativamente escasa.

Los Instrumentos Económicos constituyen una categoría dentro de los Instrumentos de Regulación Ambiental.

Son un mecanismo Estatal de intervención en la economía, buscando incidir en la estructura de precios y por lo tanto en la competitividad de las empresas; y en los productores y consumidores, pretendiendo modificar sus conductas negativas para con el entorno, así como en la demanda. Los Instrumentos Económicos

Pueden ser utilizados como complemento o sustituto de otras categorías de instrumentos con fines similares, como son los instrumentos de regulación directa a través de normativa ambiental; o los acuerdos directos entre la autoridad ambiental y la industria para efectuar mejoras de desempeño ambiental, reducir emisiones, entre otras.

Son de mayor utilidad puesto que son aplicados para generar una estrategia eficiente de mínimo costo con el objeto de lograr niveles de contaminación aceptables; son aplicados para provocar un incentivo permanente para la disminución de la contaminación, y por otra parte estimulan la utilización de tecnologías no contaminantes; y son utilizados para inducir aplicaciones más eficientes de otras técnicas, en la fase de prevención del control ambiental. Los Instrumentos Económico-Ambientales

Algunos de los instrumentos económicos – ambientales más utilizados a nivel mundial Estos buscan actuar como mecanismos movilizados de recursos

financieros y como otros mecanismos impositivos en pos de prevenir y mitigar el daño ambiental ocasionado por un determinado ente agresor, estos son:

- **Impuestos de emisión.** Están relacionados con la descarga de contaminantes al aire, tierra o generación de ruidos. Además, están vinculados con la cantidad y calidad de contaminantes y con el daño ocasionado al medio ambiente -costo de reposición o regeneración-. Se expresan en términos de un impuesto por tonelada o cantidad equivalente de contaminación.
- **Tarifas o impuestos al usuario.** Están vinculados con los costos de tratamiento, recolección, disposición final, así como con los gastos administrativos y su recuperación o financiamiento. Consisten en el cobro de tarifas por el tratamiento de final de tubo.
- **Tarifas o impuestos por productos.** Estos impuestos se libran sobre productos cuyo uso tiene un efecto dañino sobre el medio ambiente. El nivel del impuesto está relacionado con el costo del daño significativo vinculado con el uso del producto, por ejemplo: fertilizantes, herbicidas, pesticidas, gasolina con plomo, etc.
- **Permisos transferibles.** Constituyen límites generales a niveles de contaminación distribuidos en forma de permisos en correspondencia a cada volumen de emisión. Los permisos, una vez distribuidos inicialmente, pueden ser objeto de compra y venta sujeto a determinadas reglas preestablecidas.
- **Sistema de depósitos reintegrables.** Depósito monetario que se efectúa por el uso de productos potencialmente contaminantes. Si estos productos son retornados a un punto autorizado de recolección, evitando por lo tanto la contaminación, se efectúa el reintegro, ejemplo: botellas y otros envases.
- **Subsidios.** Es el instrumento menos utilizado, ya que por lo general las externalidades positivas no se pagan. Se emplean en casos específicos para descontaminar. La aplicación es potencialmente posible para el desarrollo de procesos y tecnologías limpias y sostenibles.
- **Créditos.** Es el establecimiento de líneas de créditos con condiciones preferenciales a mediano y largo plazo para aquellas inversiones destinadas a mejorar o mitigar completamente el daño ambiental, generar nuevas tecnologías que sustituyan productos o procesos nocivos al medio ambiente, etc.
- **Etiquetas Ambientales.** Consiste en otorgar un distintivo a los productos que reúnan ciertas características que son definidas con base a los estándares

mundialmente aceptados. Este etiquetado se utiliza con el objeto de incentivar el consumo de determinados productos que protegen el medio ambiente.

- **Ecoauditoría.** Es una revisión documentada, sistemática, periódica y objetiva, relacionada con el comportamiento de los requerimientos ambientales de una empresa, por lo que conlleva un beneficio para ésta en la medida que le permite conocer su estatus ambiental y prevenir responsabilidades.
- **Sistemas de precios.** Aquí se establece que el precio de los productos que representen una mayor nocividad al medio ambiente, incluya el costo de la confinación de los mismos o de la reestructuración de los daños que causan, por ejemplo: los plásticos.
- **Cambio de deuda por naturaleza.** Consiste en intercambiar deuda externa comercial de un país deudor por instrumentos financieros emitidos por dicho país, que posteriormente serían utilizados para financiar proyectos ambientales.
- **Posibilidad de negociación.** El objetivo de la negociación de las licencias de contaminación es reducir principalmente los costos de control, sin alterar las metas establecidas por las licencias originalmente otorgadas. Una vez fijado el estándar ambiental permitido se busca que quienes tengan menores costos de control lo asuman más ampliamente, vendiendo sus premisas a quienes tengan que asumir mayores costos, con esto se pretende obtener el control al mínimo costo.
- **Cobro por acceso a Áreas Protegidas y otras áreas similares.** Se refiere al cobro de una determinada contribución a toda aquella persona natural o jurídica, órganos u organismos que acceda a zonas consideradas como áreas protegidas u otras de similar consideración.
- **Pagos por Servicios Ambientales.** El principio central del PSA consiste en que los proveedores de servicios ambientales se verán compensados por los mismos, mientras que los beneficiarios de los servicios han de pagar por ellos.
- **Otros instrumentos económicos.** Seguro contra riesgo de desastres ambientales. Creación de mercados. Premisas por contaminantes comercializables. Impuestos o contribuciones al turismo. Impuestos por vertimientos o contaminación atmosférica, etc.

Todos estos mecanismos reguladores tienen en común: La existencia de un estímulo económico, la posibilidad de una acción voluntaria, involucran a las autoridades de gobierno y por encima de todo mantienen la calidad ambiental.

¿Cuál instrumento económico se debe elegir? Se debe tener en cuenta el conocimiento que se tiene del problema ambiental y la dimensión de este; y para ello se requiere un estudio acerca de los problemas ambientales más significativos del país.

### **Algunos instrumentos económicos aplicados en Colombia**

- **Multas.** Consiste en el establecimiento de un cargo que involucre económicamente los recursos faltantes para que el sistema de disposición final existente (relleno sanitario ó sistema de tratamiento) funcione de acuerdo con las normas ambientales .existentes, aplicable a los prestadores del manejo del sistema de disposición final de los residuos sólidos.
- **Depósito y reembolso.** Se define como un cargo que se impone en el precio de productos potencialmente contaminantes. Cuando la contaminación es evitada o anulada, al regresar los residuos de los productos, o los productos mismos, se reembolsa el cargo.
- **Operación General.** Para establecer un sistema de depósito y reembolso, generalmente se necesita crear una red o sistema para la recolección y reciclaje de los productos y sustancias, y también para manejar la financiación del programa. Las ventajas de un sistema de depósito y reembolso son que la mayor parte del manejo del sistema está en el sector privado, y hay incentivos para que otros grupos establezcan servicios de devolución. Una desventaja es que, depende de la estructura del sistema, el sector privado tendría la responsabilidad de pagar los costos de manejar el sistema, como administración, sitios de recolección, reciclaje y disposición. Esta responsabilidad puede resultar en un crecimiento de los precios.

Se puede pensar en un esquema similar para el caso de las baterías y aceites, donde las empresas compradoras puedan dirigir el proceso de recuperación de plomo y aceites, disponiendo de manera adecuada de los residuos que quedan luego de la separación.

- **Tasa por producto.** Se define como un valor adicional al precio final del producto cuyo nivel se establece según el grado de peligrosidad, dado por sus componentes evaluados de acuerdo a especificaciones técnicas. Se aplica especialmente, sobre desechos no retornables como aceites usados, llantas, bolsas plásticas, fertilizantes y pesticidas y otros productos con características similares. Es un instrumento económico consistente con el principio: El que contamina paga.

- **Tasa por uso.** Es un cargo que se cobra a los usuarios como retribución por la prestación del servicio de aseo, con la característica especial que su valor está en función de la cantidad generada, por lo tanto, se busca incentivar su reducción.

Identificar cuál será el grupo objeto del instrumento. Buscar apoyo político y social para poder diseñar e implementar el instrumento. Desarrollar un sistema de información integrada para establecer las metas ambientales del instrumento económico. Criterios en la determinación de los instrumentos económicos

Establecer estándares de vertimientos o descargas sobre el medio ambiente para que cada agente económico se ajuste a éstos de manera costo –efectivo. Establecer la relación del instrumento económico con otros instrumentos de la política para coadyuvar los esfuerzos institucionales y sociales. Fijar los procedimientos de monitoreo, vigilancia y control de las metas ambientales establecidas desde el instrumento. Determinar el modo de operación del instrumento, responsabilidades institucionales, temporalidad del mismo, contribución a las metas ambientales y en general, considerar las condiciones básicas en cuanto a requerimientos institucionales.

Desarrollar mecanismos para obtener la legitimidad técnica y política del instrumento, estableciendo programas de información adecuada y oportuna a los grupos participantes. Esa información se extiende desde el tipo de instrumento, objetivo y fundamento, hasta su temporalidad e incentivos, entre otros. En los casos en que sea factible, deben realizarse consultas con los agentes económicos y sociales involucrados. Establecer un plan de implementación bajo condiciones de certidumbre y gradualidad, con el propósito de aumentar la aceptabilidad del instrumento.

Desarrollar mecanismos de integración con otras políticas sectoriales e interinstitucionales. Evaluar los impactos y consecuencias económicas y distributivas antes de dar viabilidad al instrumento. Establecer desde el propio diseño los mecanismos y metodologías para realizar actividades de monitoreo, seguimiento, evaluación y control del respectivo instrumento.



## Anexo 4

### Innovación ambiental y análisis del riesgo. Dos enfoques para una gestión ambiental moderna (Vargas-Chaves, 2020) (Fragmento)

#### **Introducción**

Los incentivos ambientales surgen a partir de la necesidad Estatal de adoptar medidas eficientes y eficaces para la protección del ambiente, que se está viendo gravemente afectado por las actividades de sobreexplotación de recursos naturales, sobre la cual se encuentra fundada el modelo económico de la superproducción, que lo ha llevado al punto de afectar sus procesos naturales de renovación (Espinoza, 2001).

Esto representa grandes consecuencias para la supervivencia de las especies que hacen parte de la naturaleza, y afectan de manera directa la salud, la vida y la integridad física de los seres humanos, por lo que, los Estados y Organizaciones mundiales como la ONU, han dedicado esfuerzos en los últimos años para fijar medidas internacionales tendientes a proteger, conservar y recuperar el ambiente a través de tratados y convenios internacionales (Cruz, Gallego & González, 2009).

#### **Los incentivos ambientales como política de Estado**

De acuerdo con Hecken y Bastiaensen (2010) los incentivos ambientales son mecanismos a través de los cuales se pretende estimular que las personas tengan actuaciones más responsables con el ambiente, y al mismo tiempo, son concebidos como mecanismos que armonizan los objetivos de los actores implicados y la protección ambiental. Estos incentivos ambientales, generalmente, son compensaciones económicas, por medio de las cuales, se busca que las personas que están afectando los recursos naturales, o los van a afectar, realicen acciones en beneficio del ambiente.

Es en razón de este propósito y de la gran diversidad de actores y de conflictos que surgen frente a la utilización de los recursos naturales que existen diferentes tipos de incentivos además del económico, entre ellos se pueden identificar: (i) los institucionales, que contemplan la creación de reservas naturales, parques naturales nacionales y regionales, la promoción del ecoturismo, programas de eco-responsabilidad, y más; (ii) los reglamentarios, como aquellos de auditoría y monitorio de la biodiversidad, restricciones a la explotación de la tierra, derechos

de explotación comunitaria; y (iii) culturales o sociales, relativos a los trabajos voluntarios para la conservación, programas de educación, etc.

Ahora bien, los incentivos ambientales, se diferencian de la regulación directa en que, esta última a través de un cuerpo normativo impone obligaciones o restricciones respecto al actuar de los individuos ante la utilización de recursos naturales, en cambio, los mecanismos de incentivos están encaminados a hacer que las personas o empresas adopten decisiones tendientes a proteger el ambiente, por los precios o información que enfrentan (Reyes & Vargas, 2010).

Respecto a los incentivos económicos, debemos tener en cuenta que hay diferentes tipos, entre ellos, está el Pago por Servicios Ambientales – PSA-, como una herramienta que consiste en la celebración de un acuerdo entre propietarios, poseedores, u ocupantes de buena fe y el interesado en la preservación y restauración de la zona en la que los primeros están asentados. En este acuerdo, se pacta una compensación que puede ser dineraria o en especie por adelantar actividades a la conservación o restauración del área y una condición de resultado, lo que permite: (i) generar alternativas económicas para la comunidad; y (ii) mejorar las condiciones de vida y bienestar de los beneficiarios (Corte Constitucional, Sentencia C 644 de 2017).

Por otra parte, están los impuestos y subsidios, que son un instrumento según el cual, se internalizan los costos de los daños ambientales, es decir, ante la existencia de un daño ambiental el causante debe pagar por esto, pues se tiene como propósito evitar que se ocasione dicho daño ambiental o que se mitigue en lo posible la producción del mismo. Pero, si en lugar de esto, no se produce ningún daño porque se disuadió al actor de realizar la actividad causal, puede haber un beneficio económico por ello (Levinson & Shetty, 1992; Reyes & Vargas, 2010).

Así las cosas, los impuestos materializan el principio ambiental de quien contamina paga, contrario a los subsidios, que por motivo de la conservación de la naturaleza por parte de quien se abstiene a realizar las actividades causantes de daños ambientales, recibe a cambio beneficios, verbigracia, tributarios (Reyes & Vargas, 2010).

Por último, se encuentran los permisos comercializables de desarrollo, que restringen el área en la que el propietario puede discrecionalmente decidir sobre el uso del suelo, y la autoridad fija el porcentaje sobre el área que puede ser utilizada por medio de permisos, este mecanismo funciona delimitando las áreas que pueden ser utilizadas y aquellas que deben ser conservadas (Reyes & Vargas, 2010).

## **Conclusiones**

El modelo económico adoptado en la época tardía del siglo XX, basado en explotación desmedida de recursos naturales, ha generado grandes efectos en la naturaleza, se ha llegado al punto en el que la misma no puede renovarse, lo que consecuentemente afecta la supervivencia de todas especies. Es por ello que los Estados hayan comenzado a tomar medidas al respecto, creando ordenamientos jurídicos que incluían al ambiente como un derecho y con una connotación de interés público.

**Anexo 5**  
**Otros instrumentos de gestión ambiental,**  
**Rachel Negrão Cavalcanti Docente en el Departamento**  
**de Administración y Política de Recursos Minerales**  
**del Instituto de Geociencias de la UNICAMP.**

**Conceptos básicos**

**Externalidad**

Externalidad puede ser definida como el efecto de las acciones de una empresa o individuo, sobre otras empresas o individuos, que no tomaron parte de aquella acción. Esos efectos pueden ser positivos o negativos, siendo que, en el segundo caso, crearán un costo, una pérdida para los que no comparten, resultando en un déficit de economía pues incurren en costos sociales resultantes del uso de los recursos y su degradación.

**Internalización**

La internalización es el proceso por el cual los precios incorporan y reflejan los costos ambientales y el real valor del uso de los recursos, siendo entendida como indispensable para una mejoría de las condiciones que nos llevarán al desarrollo sustentable. Aspira a corregir las fallas existentes en el proceso de integración entre políticas económicas y ambientales, que resultan en precios de mercado, que no reflejan el valor real de los recursos ambientales, su escasez y los costos ambientales de la actividad económica.

Pero, ¿cuál será la mejor forma? ¿Cuál será la manera más eficiente? ¿Cuáles serán los instrumentos más seguros para la implementación de ese proceso, sin perjuicios al comercio internacional y a los estímulos a las inversiones? Son dos las principales estrategias, que actúan al mismo tiempo para control y eliminación de la contaminación y estímulos a la internalización, que serán expuestos a los instrumentos de comando y control o de reglamentación, también denominados macroeconómicos, y los instrumentos o incentivos económicos, estos, basados, principalmente en las reacciones del mercado. La diferencia básica entre los dos es que las reglamentaciones prescriben el comportamiento, ordenan a los que contaminan a controlar actividades específicas, mientras que los instrumentos económicos usan los indicadores del mercado para influenciar el comportamiento de forma coherente con las

metas ambientales, estando más dirigidos hacia los resultados que hacia los métodos. En los dos casos el gobierno interviene para integrar las consideraciones ambientales con el proceso de toma de decisiones.

¿Cuál es la eficacia de uno y de otro instrumento, en el sentido de obtener mejores resultados sobre la calidad ambiental? ¿Cuáles el más eficiente para implementar, de hecho, el proceso de internalización? La controversia existente entre los defensores de una a otra herramienta, es grande. De un lado se encuentran los defensores de la economía de mercado con argumentos contrarios a la intervención del gobierno, demostrando que los resultados serán siempre mejores que ella. Del otro lado, se encuentran los que entienden que los gobiernos deben regular el uso de los recursos y los que contaminan, a través de mecanismos de control y establecimiento de límites. Mientras tanto, algunos gobiernos han empleado los dos tipos de instrumentos reconociendo su complementariedad.

### **Instrumentos reguladores**

Las reglamentaciones directas y sus sistemas coercitivos complementarios, objetivan estimular cambios de comportamiento, estableciendo patrones de tecnología, de producción y/o de emisiones. A través de los mecanismos de control y reglamentación, los gobiernos establecen objetivos ambientales, determinan patrones ambientales o cantidades de contaminantes que pueden ser evacuados, o también la tecnología que los que contaminan pueden usar para alcanzar aquellas metas, además de determinar reglamentaciones para asegurar que los patrones serán seguidos.

### **Patrones o normas**

Se constituyen en la principal forma de reglamentación directa de la calidad ambiental utilizada en todo el mundo. Definen metas ambientales y establecen las cantidades o concentraciones permitidas de sustancias y descargas en el aire, agua, suelo o en productos finales.

Algunos tipos de normas más comunes serán detallados.

Patrones de calidad ambiental, Patrones de emisiones y efluentes, Patrones con base tecnológica, Patrones de desempeño, Padronización de procesos y productos.

### **Licencias**

La garantía o detención de licencias a otras autorizaciones ambientales son consideradas herramientas importantes en el control de la contaminación. En

general, están vinculadas a un patrón de calidad del agua o del aire y están sujetas a condiciones específicas tales como: estar de acuerdo con el código de práctica, selección de locación que minimice impactos económicos y ambientales, instalación de una planta de tratamiento o equipamiento de control de contaminación o adopción de medidas adicionales de protección ambiental.

### **Control del uso del suelo y del agua**

El ejemplo típico de ese tipo de reglamento es las zonificaciones, que generalmente se implementan y utilizan por administraciones locales. La zonificación divide un municipio en distritos y reglamenta el tipo de uso, actividades, tipo de edificaciones, áreas de lotes, etc. permitidos en cada uno de esos distritos. La zonificación puede prevenir la ubicación de industrias contaminantes en áreas inapropiadas o controlar la densidad del desarrollo en distritos específicos.

### **Instrumentos económicos**

En la década pasada, tanto miembros del gobierno como grupos ambientalistas consideraban el sistema de mercado como un adversario y lamentaban que las fuerzas del mercado actuaban claramente en dirección de la degradación ambiental: “Actualmente, los beneficios de los enfoques económicos son reconocidos ampliamente y llevan a los ambientalistas y reguladores a creer que, con el objetivo de alcanzar las metas ambientales a través de la internalización, el poder del mercado puede ser canalizado eficientemente y

transformarse en un poderoso aliado” (Castro, 1994). En diferentes grados, esos instrumentos incorporan el principio de quien contamina es el que paga, según el cual esta persona paga una penalidad financiera mayor por altos niveles de contaminación y penalidades menores, o recibe recompensas financieras por niveles bajos de contaminación. Además de acuerdo con el mismo principio, el consumidor y/o usuario de un recurso debe pagar el costo social total por el uso de aquel recurso.

Teóricamente, los instrumentos económicos tienen la capacidad de controlar la contaminación de acuerdo con mecanismos de mercado y de este modo, facilitar la desregulación y la reducción del compromiso del gobierno. En la práctica, no obstante, ellos todavía no eliminaron la necesidad de reglamentaciones y otras formas de participación del gobierno. Según Berstein (1993), no se conoce ningún país del mundo industrializado donde los instrumentos económicos hayan substituido la reglamentación directa de actividades contaminantes, siendo en casi todos los casos, complementarios a las reglamentaciones directas. A pesar de

eso, los instrumentos económicos presentan un número de ventajas potenciales mucho mayores, si comparadas con las reglamentaciones tradicionales. La más importante de sus ventajas, de acuerdo con Castro (1994) y Berstein (1993), está relacionada con su eficiencia sobre los costos, al permitir que mayores grados de protección ambiental sean obtenidos a costos más bajos.

Teóricamente, los instrumentos económicos tienen la capacidad de controlar la contaminación de acuerdo con mecanismos de mercado y de este modo, facilitar la desregulación y la reducción del compromiso del gobierno. En la práctica, no obstante, ellos todavía no eliminaron la necesidad de reglamentaciones y otras formas de participación del gobierno. Según Berstein (1993), no se conoce ningún país del mundo industrializado donde los instrumentos económicos hayan substituido la reglamentación directa de actividades contaminantes, siendo en casi todos los casos, complementarios a las reglamentaciones directas. A pesar de eso, los instrumentos económicos presentan un número de ventajas potenciales mucho mayores, si comparadas con las reglamentaciones tradicionales. La más importante de sus ventajas, de acuerdo con Castro (1994) y Berstein (1993), está relacionada con su eficiencia sobre los costos, al permitir que mayores grados de protección ambiental sean obtenidos a costos más bajos.

### **Instrumentos económicos no tributarios (non-tax instruments)**

#### **Seguros de responsabilidad (liability insurance)**

De acuerdo con este mecanismo, los riesgos de penalidades por daños ambientales, son transferidos de compañías individuales o públicas para las compañías de seguro. Las primas reflejan la magnitud probable del daño y la probabilidad de ocurrencia. Es creado un incentivo por la posibilidad de menores primas cuando los procesos industriales son más seguros o si, en caso de accidentes, resultaren en daños menores.

#### **Licencias comercializables (tradeable permits)**

se cree un mercado activo. Sin embargo, el volumen de licencias negociadas y, su equivalente en emisiones, no debe agravar el problema ambiental en ninguna parte del área.

#### **Tasas a usuarios (user charges)**

Corresponde a los pagos efectuados por el uso de bienes y servicios colectivos, que debe reflejar el costo total de suministro de aquel recurso. Ese valor debe

estar directamente relacionado con la cantidad de servicio consumido, con miras a desestimular el “sobreuso” de un recurso o servicio. Los ejemplos más comunes de aplicación eficiente de este mecanismo son los de los servicios municipales de agua y de disposición y tratamiento de residuos sólidos.

### **Sistemas de depósito y reembolso (deposit-refund systems)**

Es el sistema que mejor se ajusta a los productos que pueden ser nuevamente usados, reciclados y/o que causan problemas ambientales, en caso sean dispuestos de manera inadecuada. Las autoridades deben imponer una tarifa sobre los productos en el lugar de venta. Esta tarifa será reembolsada, total o parcialmente, cuando el producto vuelva al lugar de recolección. Ha sido ya usado para latas de bebidas y está siendo estudiado para otros productos, tales como, neumáticos, baterías y aceites lubricantes usados.

### **Instrumentos económicos tributarios (tax instruments)**

La competitividad internacional es una de las cuestiones claves que debe evaluarse para que ese tipo de instrumento pueda alcanzar sus objetivos ambientales. La opción de un impuesto técnicamente viable requiere una evaluación cuidadosa acerca de sus implicaciones sobre la competitividad de los negocios del país.

### **Impuestos ambientales**

Este tipo de instrumento altera los precios relativos pagados por productores y consumidores, que deberán, a partir de esas alteraciones, prestar más atención a los costos ambientales y a los beneficios que resultan de sus elecciones. El sistema debe ofrecerles mayor flexibilidad para minimizar sus costos de eliminar o reducir la contaminación.

Algunos ejemplos de tasas ambientales que están ya siendo usados pueden ser citados.

#### **A. Impuestos sobre emisiones, efluentes líquidos y sólidos.**

Corresponden a pagos impuestos por el gobierno, basados en la cantidad y/o calidad de contaminantes vertidos en el ambiente por una instalación industrial. En ese sistema el que contamina está obligado a pagar una determinada cantidad por cada unidad de contaminación evacuada en las aguas de superficie, emitida en la atmósfera o aún a ser dispuesta y/o tratada adecuadamente.



## **B. Impuestos sobre productos**

Son valores agregados a los precios de determinados productos o insumos que provocan contaminación, en la fase de producción y/o de consumo, o aún, en el caso de productos para los cuales un sistema especial de disposición haya sido establecido.

### **Incentivos fiscales**

Son tasas que subsidian o estimulan grupos de pagadores de impuestos o algunas actividades específicas. Incluyen garantías, préstamos a bajos intereses a incentivos fiscales o subsidios que estimulen a quien contamina a cambiar su comportamiento o a disminuir sus costos de reducción de la contaminación.

### **Incentivos fiscales**

Son tasas que subsidian o estimulan grupos de pagadores de impuestos o algunas actividades específicas. Incluyen garantías, préstamos a bajos intereses a incentivos fiscales o subsidios que estimulen a quien contamina a cambiar su comportamiento o a disminuir sus costos de reducción de la contaminación.

## **Conclusión**

Aparentemente el use de los instrumentos económicos se ha colocado como el favorito, principalmente debido a su eficiencia con relación a la reducción de costos. No obstante, la experiencia práctica relacionada con su aplicación es todavía reciente, su uso también es limitado, principalmente en los países en desarrollo. De esa forma, las reglamentaciones o los instrumentos de control y comando, aún son necesarios y, en muchos casos, como visto anteriormente, se constituyen en complementos indispensables para la implementación de los instrumentos económicos.

Aparentemente el use de los instrumentos económicos se ha colocado como el favorito, principalmente debido a su eficiencia con relación a la reducción de costos. No obstante, la experiencia práctica relacionada con su aplicación es todavía reciente, su uso también es limitado, principalmente en los países en desarrollo. De esa forma, las reglamentaciones o los instrumentos de control y comando, aún son necesarios y, en muchos casos, como visto anteriormente, se constituyen en complementos indispensables para la implementación de los instrumentos económicos.



## Capítulo 7

# La administración 4.0: un mapa de conocimientos y sus nuevas tendencias

*Víctor Manuel Castaño Meneses, Cesar Aguado Cortes,  
Daniela Fernanda Hernández Carbajal*

### Resumen

Se plantea un mapa conceptual de la administración 4.0, basado en el análisis de artículos científicos en las principales bases de datos *Web of Science* y *Scopus*. Algunos campos de la investigación sobre administración 4.0 están conectados y son parte de la estructura, contenido y evolución. La presente investigación tiene como objetivo describir las principales características de construir una estructura intelectual bibliográfica de la producción científica mundial relacionada con el comportamiento conceptual y sus tendencias de la administración 4.0. La metodología corresponde a un análisis bibliométrico. Se construyó una base de datos con artículos relacionados con la administración 4.0, industria 4.0, educación 4.0 y sociedad 4.0. El análisis mostró el hallazgo de un concepto en formación como el liderazgo 4.0, existente y justificado por el cambio inducido por las nuevas tecnologías.

**Palabras clave:** administración 4.0; educación 4.0; industria 4.0; bibliometría y tecnología.

### Introducción

El rápido avance tecnológico aunado al desarrollo de las capacidades de las tecnologías denominadas en la versión 4.0, que se refiere a la conectividad, digitalización, virtualización, *big data*, Internet industrial, computación en la nube y la inteligencia artificial han permitido en gran medida que las organizaciones

mejoren sus procesos para así aprovechar sus recursos e incluso crecer y expandirse a nuevos mercados. En consecuencia, las tecnologías 4.0 han jugado un papel muy relevante para promover y mejorar los procesos productivos, interna y externamente en las organizaciones, y se han difundido de forma exponencial (Rozo-García, 2020).

Las revoluciones industriales se reconocen por su capacidad de impulsar cambios significativos en la sociedad y la forma de vida de las personas. Dichos cambios incluyen la disponibilidad de nuevos productos, la distribución de la riqueza, el establecimiento de nuevas estructuras de costos, cambios en la forma de trabajo e incluso aspectos tan fundamentales como la forma en la cual el ser humano se educa y relaciona. (López, 2022)

En la educación superior, cada vez más se utilizan estrategias basadas en procesos colaborativos que permiten mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y que promueven la participación de académicos y estudiantes en entornos tecnificados. Son parte de las actividades y recursos de aprendizaje en la formación y el desarrollo de las competencias básicas necesarias para el perfil del estudiante del siglo XXI donde predomina la industria 4.0. En este contexto, es necesario implementar nuevos sistemas utilizando las tecnologías 4.0, ya que nos brindarán procesos de aprendizaje innovadores e infraestructura adecuada, conocida hoy como la educación 4.0 (Sifuentes Ocegueda *et al.*, 2022).

Por ello, es importante construir un marco conceptual basado en las tecnologías orientadas a la administración 4.0, conocida así porque brinda información sobre las operaciones y los procesos organizacionales, lo que permite la automatización utilizando las tecnologías 4.0. Las empresas pueden usar grandes cantidades de datos y diversos dispositivos para realizar un algoritmo de inteligencia artificial, lo que resulta un mayor tiempo de actividad y eficiencia, ya que reduce el tiempo entre el momento en que se generan los datos y el momento en que se requiere una respuesta automática. La detección de un problema de control o inventario puede requerir una respuesta casi en tiempo real (Hernández, Palafox y Aguado, 2020).

## **La educación 4.0**

La educación 4.0 es un concepto relativamente nuevo y abordado desde diversos contextos, en este sentido surge de la relación por las denominadas tecnologías 4.0 propias de la cuarta revolución industrial o industria 4.0 y el sector de la educación,

en específico, la administración. Por ello, surge la necesidad de mejorar las capacidades y habilidades en el uso de las tecnologías actuales y emergentes con fines pedagógicos, a esto se le conoce hoy como educación 4.0. Sin embargo, la educación 4.0 es exclusivamente el resultado del desarrollo de las competencias informáticas denominadas *humanware* necesarias en la educación e industria 4.0 (Hernández, Palafox y Aguado, 2020).

La educación 4.0 aprovecha las TIC emergentes para mejorar los procesos pedagógicos que se complementan con nuevos métodos de aprendizaje e innovadoras herramientas didácticas y de gestión, así como con la infraestructura inteligente y sostenible que se utiliza durante los procesos actuales de enseñanzaaprendizaje para la formación y desarrollo de nuevas competencias y habilidades clave en los estudiantes de hoy para las industrias del mañana (Echeverría Samanes *et al.*, 2018).

No solo la digitalización del sector educativo se está acelerando, sino también la de la industria por los nuevos avances tecnológicos que permiten la transformación de las organizaciones, además se ha expandido con mayor aceleración en los últimos años como resultado de la pandemia y a medida que pasa el tiempo se reconocen sus numerosos beneficios.

## **La industria 4.0**

El progreso tecnológico se logra a través de un conjunto de conocimientos disponibles en una sociedad e incorporados en los trabajadores, aplicados en ciencias y artes industriales, y la inversión de estas capacidades en la producción de bienes y productos. Los impactos de la evolución tecnológica en el mercado laboral de una economía son directos (Nagao, 2020).

Derivado del concepto de educación 4.0, es más frecuente que se esté preparando a las nuevas generaciones y sobre todo a las de educación superior como fuerza profesional para la industria 4.0, dominada por un sin fin de cambios en las habilidades, conocimientos y calificaciones técnicas requeridas (Santos *et al.*, 2018).

La industria 4.0 requiere de programas de estudios enfocados a nivel superior que estén relacionados con el aprendizaje, la enseñanza, la comprensión de la informática, digitalización y colaboración. Por ello es más común utilizar plataformas y simuladores educativos compatibles con la industria 4.0 por parte de los profesores y estudiantes de forma multidisciplinaria para preparar profesionales altamente calificados requeridos en la industria 4.0.

## Sociedad 4.0

La dataficación ha sido resultado del registro y extracción de datos de forma continua e ininterrumpida. Mayer-Schönberger y Cu-kier (2013) dicen que la dataficación es la extracción y almacenamiento de información sobre multitud de aspectos de la sociedad y su conversión a un formato de datos para su seguimiento, cuantificación y análisis con la finalidad de extraer valor. (García, 2022)

Durante los últimos años se han creado diversos informes y documentos por parte de instituciones públicas y organizaciones privadas que destacan los principios éticos básicos que debería regir la utilización de la inteligencia artificial y la tecnología del *big data* (Jobin *et al.*, 2019). Se llevaron a cabo un análisis de estas directrices y concluyeron que la mayoría de estas directrices remarcaban los principios de transparencia, justicia, no maleficencia, responsabilidad y privacidad como la base de la utilización ética de las nuevas tecnologías basadas en la inteligencia artificial y en el procesamiento de datos (García, 2022).

Un indicador de la sociedad 4.0 es el crecimiento sostenido del comercio electrónico. El “*consumo colaborativo*” y la “*economía basada en el acceso*” son formas de identificar las interacciones económicas basadas en Internet. En el contexto señalado, la confianza emerge como una problemática central, primariamente, bajo la cobertura de la ciberseguridad y la seguridad en el uso de datos personales (Scribano, 2019).

## Administración 4.0

La administración también a la vanguardia, denominada 4.0, prevé una eficiencia, productividad y optimización de los procesos de fabricación mejorados por el talento humano apoyado de las máquinas inteligentes. El objetivo principal de la administración 4.0 en las organizaciones es utilizar con efectividad los recursos en la producción y ello se logra a través de los datos que se recopilan, evalúan y analizan para la toma de decisiones.

Los sistemas para la administración 4.0 recopilan una gran cantidad de datos que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento y la productividad a través del análisis predictivo incluso en tiempo real y esto ayuda a las organizaciones a evitar interrupciones, averías en la de producción, mejorar la utilización de los recursos y optimizar las actividades industriales. Hoy en día, se utilizan sistemas

digitales y virtuales en los procesos de negocio, sensores y dispositivos conectadas a Internet (IoT) y que ayuda a la industria 4.0 a mejorar la eficiencia, optimizar las operaciones e innovar en los procesos (Calle *et al.*, 2020).

El éxito de la administración 4.0 depende en gran medida de la adopción de las nuevas tecnologías a medida que las organizaciones compiten en el entorno global, permitiendo al *humanware* tener una visión más robusta dentro de la organización, optimizando, enriqueciendo el trabajo con las nuevas tendencias de la automatización, realidad aumentada, robótica, IoT, dispositivos móviles y la nube para gestionar los recursos empresariales.

La industria 4.0 está viviendo una revolución gracias a la tecnología, educación y sociedad 4.0., donde la calidad de los datos, los sistemas y su intercambio tienen un gran impacto impulsado por el cambio en las habilidades profesionales, asimismo, están diferenciados por la velocidad de respuesta que han mostrado. Por lo tanto, las organizaciones han comenzado su implementación mediante el establecimiento de infraestructuras e instalación de sistemas de inteligencia artificial, lo cual permite un mejor control y detección de problemas, predicción de fallas y optimización de tareas. La adopción de la administración 4.0 requerirá de profesionales que comprendan el análisis de datos para analizar tendencias e identificar las soluciones de forma más rentable (García *et al.*, 2021).

## Metodología

Con el fin de crear una estructura conceptual de la administración 4.0, se construyó una base de datos con 3,417 artículos de *Web of Science* y *Scopus* y se consolidaron en una sola, en la que se encuentran registradas revistas académicas, libros y artículos científicos de todo el mundo sobre esta temática. Después de construir la base de datos, se utilizó la metodología de bibliometría para graficar la frecuencia en el tiempo, las palabras clave de alta frecuencia, las citas, las instituciones y redes de colaboración entre instituciones y autores relacionados. La bibliometría es una metodología de investigación en el campo de la literatura científica, la cual consiste en analizar estadística y cuantitativamente los resultados de bases de datos científicas para obtener información resumida que facilite mapear una red de conocimiento.

Con la metodología de investigación bibliométrica (la cual consiste en analizar cuantitativamente los resultados de bases de datos científicas para obtener

información con algoritmos facilitan el crear un cuerpo de conocimientos sobre un tema), se generó el conocimiento necesario para comprender cómo funciona la administración 4.0 así como cuáles son sus tendencias. Una vez aplicado este proceso, se obtuvo un mapeo de la información desde diferentes estructuras conceptuales, el cual se presenta en los resultados (Kraus *et al.*, 2020).

El análisis bibliométrico no solo incluye estadísticas descriptivas y tendencias, sino también arroja análisis de redes sobre palabras clave, citas, autores, instituciones y su conectividad (Aguado y Castaño, 2020). Alguno de los tópicos investigados con frecuencia con esta metodología son la frecuencia, la conexión, la centralidad y clústeres, y con esta información los investigadores pueden explorar la tendencia y descripción de las publicaciones científicas, la estructura del conocimiento, el patrón de citación, la red de autores, el uso de citas, el impacto de las obras y la relevancia de un autor o un artículo (Liang y Liu, 2018).

De este modo, se logran graficar la serie de datos obtenidos de la investigación bibliométrica, al mismo tiempo que se analizan los resultados a través de los años y se proyecta el futuro de la administración en un contexto de constante cambio y avance tecnológico, liderado por la inteligencia artificial, la *big data*, el internet de las cosas (Iot), la realidad virtual, entre muchos otros avances. Se grafica la frecuencia en el tiempo, las palabras clave, las citas, instituciones y redes de colaboración entre instituciones y autores relacionados.

Para realizar la búsqueda, se eligió la colección principal de Web of Science y Scopus y se buscó por “Tema” la frase “Management 4.0”, refinado por las todas las categorías, incluidas economía, administración, ingeniería y negocios. Por período de tiempo: 2000-2020. Índices utilizados: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI. Mediante esta búsqueda, se logró que, del total de 7,618 artículos existentes en las bases de datos, se identificaran 3,417 artículos científicos bajo los criterios elegidos. Posteriormente, se realizó un análisis bibliométrico utilizando el software R (Aria y Cuccurullo, 2017), el cual es un programa estadístico de licencia libre con una gran versatilidad para analizar grandes cantidades de datos.

Por último, el proceso por el cual se identificó la literatura científica relacionada a “administración 4.0” se basa en la metodología de Fuentes *et al.* (2020) para el análisis de información bibliométrica y consiste en las etapas: a) planificación, b) ejecución y c) informes de resultados.

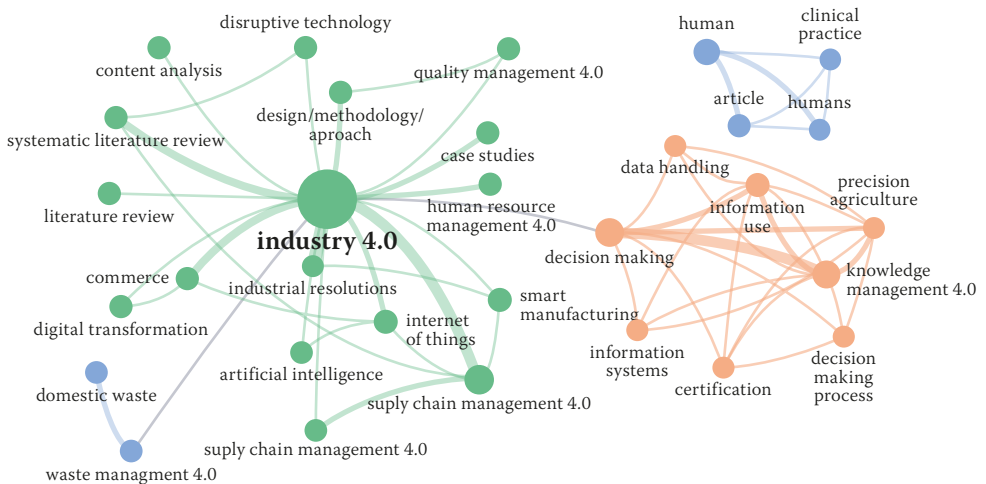


## Resultados

La importante brecha de investigación en la revisión de la literatura científica radica en comprender el marco conceptual de la administración 4.0, útil para la industria 4.0. Este marco se construyó considerando las principales características y desafíos identificados a partir de la revisión de meta bases, los cuales se agruparon en 13 dimensiones: educación 4.0, educación superior, habilidades, aprendizaje mejorado por la tecnología, inteligencia artificial, análisis de aprendizaje, educación en ingeniería 4.0, aula invertida, heutagogía, siglo 21, educación superior 4.0, revolución industrial 4.0 y aprendizaje automático.

Todo este mapa conceptual de la administración 4.0 gira entorno a la educación 4.0, con un enfoque hacia una sociedad 4.0. y con un eje rector de la industria 4.0, donde la enseñanza, habilidades y técnicas promuevan la innovación, la transferencia de conocimientos y tecnologías desde distintos enfoques.

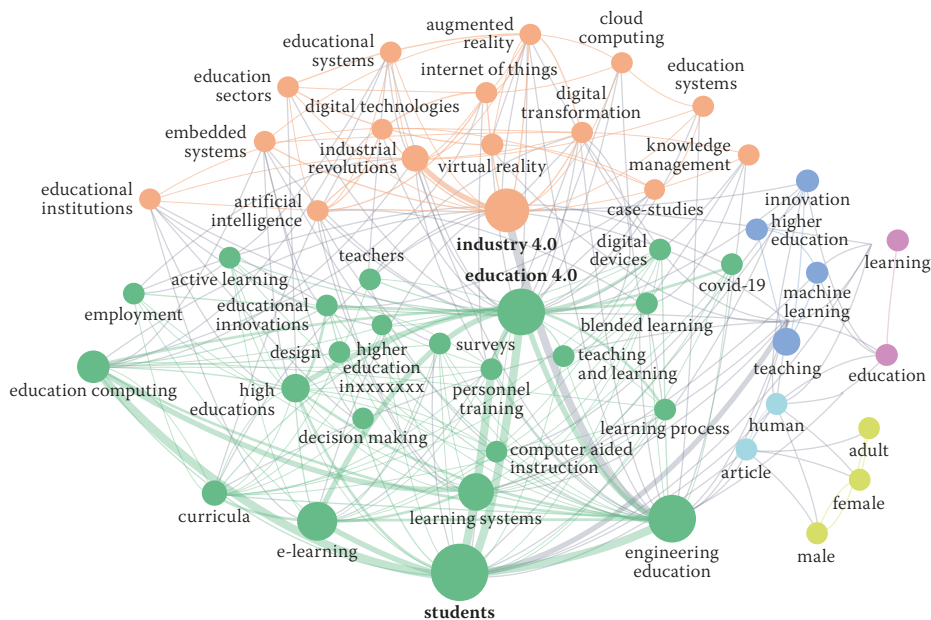
**Figura 1.**  
Red de palabras clave de la industria 4.0



La figura 1 muestra cómo la industria 4.0 está rodeada de algunos otros términos que son indispensables para su comprensión como lo son las revoluciones industriales, el comercio electrónico, el internet de las cosas, la producción inteligente, los recursos humanos 4.0, la transformación digital, la cadena de suministro 4.0 administración del conocimiento 4.0.

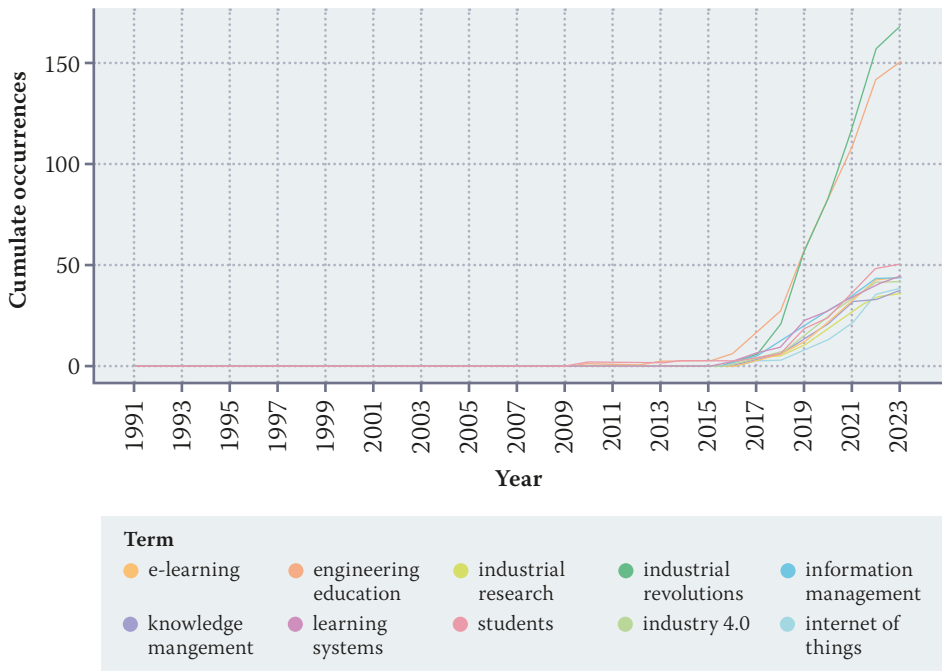
Sobre todo, porque en pleno siglo XXI como centralidad, ya existen muy pocas cosas que no hagan uso de la tecnología o se apoyen de ella. Incluso los recursos humanos están evolucionando en un nivel donde se habla de *Humanware*, pues se vuelven parte de estas máquinas e inteligencia artificial, provocando que incluso la obtención y generación del conocimiento se haga a través de medios relacionados con la industria 4.0.

**Figura 2.**  
Red de palabras clave de la educación 4.0



La figura 2 muestra cómo la industria 4.0 ha traído consigo la educación 4.0, pues no es posible generar capital que se desempeñe en una industria basada en la tecnología y la digitalización si los lugares donde nace el conocimiento se encuentran en otra era. Lo cual muestra la necesidad de las escuelas y centros de educación en evolucionar a un aprendizaje electrónico, donde haya procesos de aprendizaje basados en los nuevos modelos que trabajan en conjunto con la tecnología. La tendencia no es reemplazar la inteligencia humana ni a la sociedad del conocimiento, sino que la tecnología se vuelva un apoyo que facilite y eficiente los procesos de mejora, aprendizaje e innovación necesarios para el avance de la sociedad.

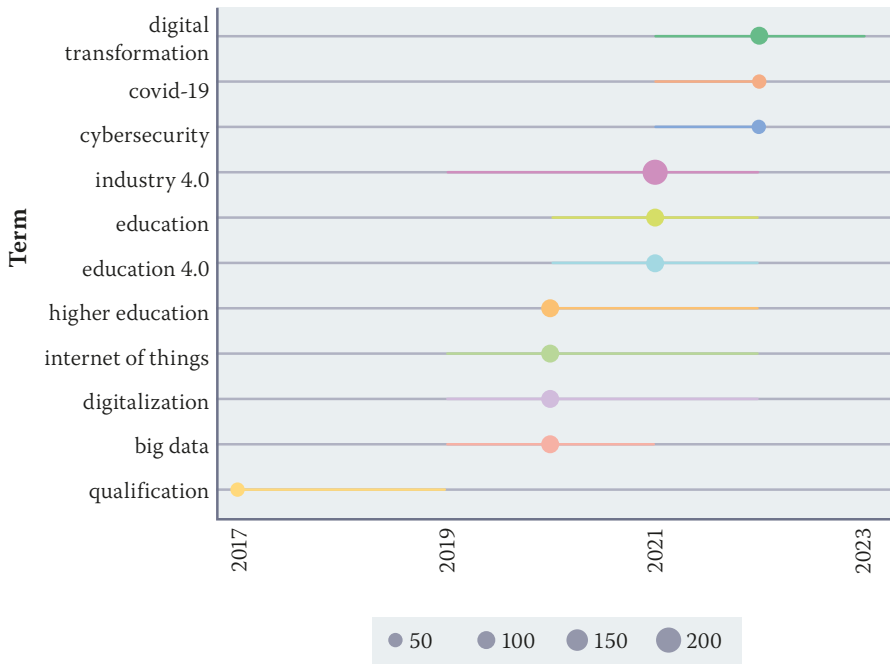
**Figura 3.**  
Tendencias de las administración 4.0



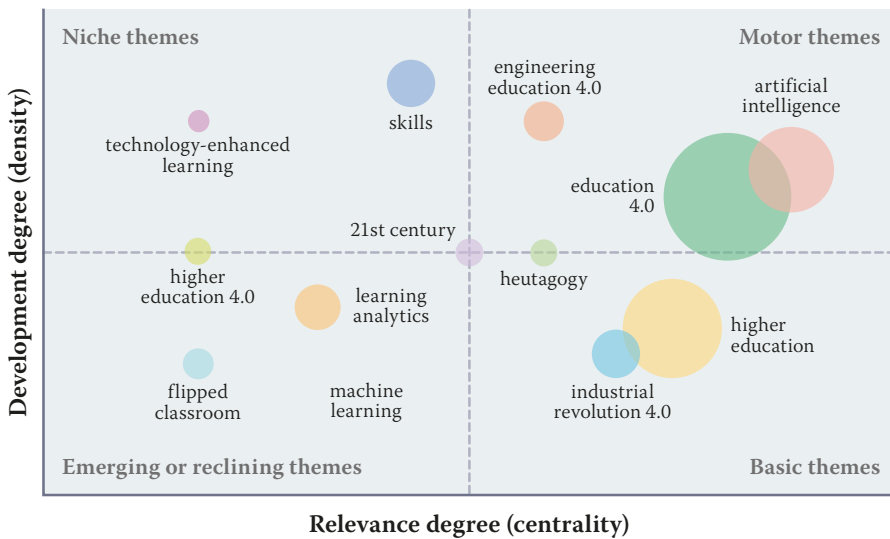
La figura 3 muestra las tendencias de los temas buscados a través de los años y se puede apreciar cómo el interés por las revoluciones industriales, así como por la ingeniería de la educación, son temas que han despertado gran interés entre la comunidad a partir de 2015. Asimismo, puede observarse que para 2023 la tendencia se inclina a los sistemas de aprendizaje pues, en un entorno lleno de cambios tecnológicos, aprender a aprender para trascender junto con la tecnología, será una ventaja pues las técnicas de autoaprendizaje o heutagogía abrirán la brecha del conocimiento.

Además, puede verse cómo la industria 4.0 tomó relevancia para 2021, situación que fue impulsada por la pandemia del Covid-19, pues los sistemas tradicionales tuvieron que mudar a una modalidad digital y tecnologizada, ya que de lo contrario, las operaciones se verían afectadas, lo que llevó a que las empresas y la industria en general comenzaran a investigar las tendencias y mecanismos que impulsarían su estrategia a un éxito competitivo en un escenario que no prometía mejoría en el área de la salud.

**Figura 4.**  
Principales temas en tendencias de la administración 4.0



**Figura 5.**  
Mapa de conocimientos de la administración 4.0



Asimismo, en este mismo año, la educación 4.0 también cobró relevancia, pues la sociedad no podía estancarse y detener el aprendizaje ni la generación de conocimiento, el cual enfrentaba el reto de un nuevo aprendizaje digital, afectado además por múltiples distractores, donde las estrategias de aprendizaje debían evolucionar a las necesidades de los alumnos y del contexto general.

La figura 5 también ilustra los enfoques utilizados (o que podrían ser relevantes) en cada dimensión a nivel tendencia. Estos aspectos también son relevantes en la construcción de la administración 4.0, pues engloban nuevas problemáticas y soluciones en una era tecnologizada que, además, crea prosumidores, es decir, aquellos consumidores que también son productores a menor escala, ya sea de conocimiento, contenido o incluso conversaciones, creando una nueva forma de intercambio de información. Ya que nos muestra que entre las principales tendencias para los próximos años es la transformación digital, ciberseguridad, industria 4.0, educación 4.0, educación superior, internet de las cosas, *big data* y cualificación.

**Cuadro 1.**  
Clústeres de la administración 4.0

Ocurrencias	Palabras clave	Clúster
267	education 4.0	education 4.0
85	industry 4.0	
19	engineering education	
15	digital transformation	
15	education	
13	covid-19	
13	e-learning	
10	fourth industrial revolution	
10	innovation	
9	blended learning	
8	technology	
7	gamification	
7	learning	
7	teaching	

*Continúa...*

... Continuación.

Ocurrencias	Palabras clave	Clúster
5	digital education	
5	stem education	
5	teachers	
4	competences	
4	critical thinking	
4	digital literacy	
4	educational technology	
4	ict	
4	lifelong learning	
4	malaysia	
4	online learning	
4	usability	
67	higher education	higher education
48	educational innovation	
6	complex thinking	
6	open innovation	
6	stem	
5	mobile learning	
4	open science	
5	skills	skills
4	assessment	
4	systematic literature review	
4	technology-enhanced learning	technology-enhanced learning
18	artificial intelligence	artificial intelligence
12	augmented reality	
8	internet of things	
8	iot	
8	virtual reality	
7	active learning	
5	digital technologies	
5	mooc	
4	active methodologies	

Continúa...

... Continuación.

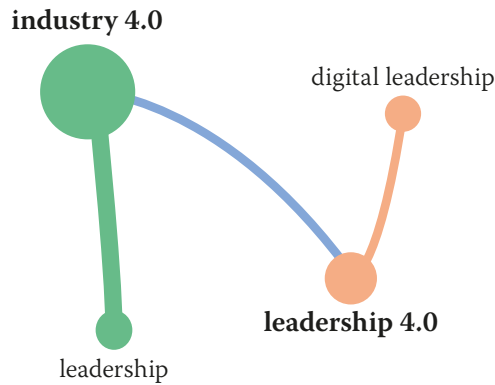
Ocurrencias	Palabras clave	Clúster
4	big data	
4	cloud computing	
6	learning analytics	learning analytics
5	technology enhanced learning	
5	engineering education 4.0	engineering education 4.0
4	blockchain	
6	flipped classroom	flipped classroom
5	heutagogy	heutagogy
5	21st century	21st century
5	higher education 4.0	higher education 4.0
7	industrial revolution 4.0	industrial revolution 4.0
6	digital learning	
7	machine learning	machine learning

El cuadro 1 muestra el mapa de conocimientos para construir la estructura del a figura 5 del mapa de conocimientos de la administración 4.0, que es de dominio reciente, aunque existen varios estudios en el contexto de la industria 4.0 como eje conductor centrados en los conocimientos, habilidades y cualificaciones necesarios en la educación 4.0. La industria 4.0 demanda varios requisitos para la educación superior, tales como infraestructuras, personal calificado, industrial, planes de estudio actualizados, capacitación en las tendencias, innovación y, sobre todo, flexibilidad ante el cambio.

Garantizar la calidad en la administración 4.0, así como la ética detrás de las decisiones tecnológicas y digitales, es un tema crucial y que debe originar debates constantemente, especialmente considerando las especificidades de la industria 4.0, con una creciente competencia que enfrentan hoy en día las nuevas generaciones y las naciones.

El trabajo de investigación se desarrolló para abordar los aspectos en el contexto de la industria 4.0. El desarrollo de habilidades para la administración 4.0 pueden desempeñar un papel importante dentro de las metodologías adecuadas de evaluación y garantía de calidad en la educación 4.0. El liderazgo digital ya no solo es demandado a los productores, sino también a los consumidores. La era aplica para estudiantes, profesores, trabajadores y, por supuesto, empresas.

**Figura 6.**  
Hallazgo en la red de liderazgo 4.0



## Conclusiones

Las tecnologías 4.0 ayudan a conectar las máquinas y personas para construir una sociedad industrial 4.0. donde las tecnologías están sentando las bases para el desarrollo y la escalabilidad de los futuros profesionales de la administración y otras profesiones.

El objetivo final de la administración 4.0 es mejorar y hacer avanzar los procesos dentro de las organizaciones. En los últimos años, la transformación digital ha sufrido muchos cambios, también derivados de la pandemia del Covid-19. La administración 4.0 es un conjunto completo y unificado de habilidades tecnológicas que pueden transformar todo el sistema de gestión. También se ha convertido en una realidad en la que la automatización de las organizaciones es muy común y donde las empresas son más inteligentes. El objetivo de las tecnologías es recopilar volúmenes masivos de datos de varias fuentes.

Además, un administrador versión 4.0 puede tener los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias para manipular los softwares de programación de inteligencia artificial como base para tomar decisiones inteligentes basadas en información.

El papel principal de la industria 4.0 es motivar a los directivos a desarrollar la cultura basada en la versión 4.0 o en la cuarta revolución industrial, donde las tecnologías son extremadamente útiles en todos los procesos organizacionales.



La digitalización es la clave para ayudar a las empresas a lograr objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

La administración 4.0 es un área emergente, por lo que hay estudios limitados disponibles en esta área. Además, este estudio se centra en el papel de la industria y educación 4.0. Este trabajo puede ampliarse en el futuro con el desarrollo de una sociedad 4.0 con herramientas prácticas y estudios de casos. Por lo que el principal hallazgo de esta investigación es el concepto de formación en liderazgo 4.0, existente y justificado por el cambio tecnológico inducido por la industria 4.0, como se muestran en la figura 6.

La industria 4.0 y la transformación digital ofrecen multitud de potencialidades para aumentar la eficiencia y mejorar los procesos de producción en las organizaciones. Los gerentes y directores juegan un papel particularmente importante en el camino hacia la industria 4.0, ya que actúan como modelos a seguir en la administración 4.0. Por lo tanto, se debe apoyar el cambio desde las academia y organizaciones. Para poder apoyar el cambio, los estudiantes deben desarrollar nuevas competencias de liderazgo 4.0 en línea con la transformación digital. Por lo tanto, esta investigación ha propuesto un concepto de formación que tiene como objetivo sensibilizar a las generaciones actuales y futuras sobre los cambios en el liderazgo provocados por la industria 4.0. El concepto de liderazgo 4.0 promueve la cualificación y competencias, proporcionando métodos y herramientas específicos que apoyan la transferencia de conocimientos mediante la educación 4.0 (Herrera-Alania, 2020).

La administración 4.0 presenta numerosos desafíos para las instituciones educativas en el desarrollo e implementación de los enfoques de enseñanza y aprendizaje necesarios para garantizar las calificaciones técnicas y las habilidades personales de los graduados que requiere la industria 4.0. Las tecnologías digitales apoyan las actividades de enseñanza y aprendizaje, y el establecimiento de alianzas o redes entre instituciones educativas y empresas para enfrentar estos desafíos (García-Solarte, 2015).

Los hallazgos en la revisión de la literatura científica en base de un marco de la administración 4.0 muestra de forma estructurada en 12 dimensiones o clústeres. El futuro de la investigación y desarrollo en administración 4.0 debería centrarse en estos temas. También deben abordarse aspectos como la ética en la inteligencia artificial. Los formuladores de políticas pueden tener un papel importante en el desarrollo de enfoques adecuados de evaluación y garantía de calidad en la industria 4.0, y en la definición de planes de estudio para su implementación.

Las tecnologías digitales permiten la educación 4.0. Sin embargo, los enfoques existentes carecen de conocimiento y estrategia pedagógicos. Los educadores y las instituciones educativas necesitan seleccionar e implementar técnicas apropiadas para combinar de manera óptima los recursos educativos adecuados, la tecnología y una estrategia pedagógica para abordar las necesidades de la fuerza laboral de la industria 4.0 y llevar a los jóvenes a convertirse en líderes 4.0.

## Referencias

- Aguado Cortes, C. & Castaño, V. (2020). Translational knowledge map of Covid-19. *arXiv*, 2003.10434, 1-16. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2003.10434>
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Calle Piedrahita, J. S., Isaza Zapata, G. M., Isaza Zapata, A. I., & Portilla Rosero, B. E. (2020). Administración en empresas químicas de Medellín con tendencia a la organización 4.0. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3641>
- Echeverría Samanes, B., & Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, Competencias, Educación y Orientación. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 12(2). <https://doi.org/10.19083/ridu.2018.831>
- Echeverría Samanes, B. y Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, competencias, educación y orientación. *Revista digital de investigación en docencia universitaria* 12.2 (2018), 4-34.
- García Flores, A. N., Moyano Alulema, J. C., & Guamán Lozano, Á. G. (2021). Administración de inventarios en Industria 4.0 un desafío para las pequeñas y medianas empresas - PYMEs. *Polo Del Conocimiento*, 6(2).
- García, C. S. (2022). Industria 4.0: Retos éticos de la dataficación e hiperconectividad industrial. *Dilemata*, (37), 53-67.
- García-Solararte, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. Formulation of a leadership model based on organizational theories. Enero-Junio, 11(1).
- Haleem, A., Javaid, M., Singh, R. P., Suman, R., & Khan, S. (2023). Management 4.0: Concept, applications and advancements. *Sustainable Operations and Computers*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.10.002>

- Herrera-Alania, G. (2020). Estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones públicas de Tingo María, 2018. *Gaceta Científica*, (3). <https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.974>
- Hussin, Anealka Aziz. (2018). Education 4.0 made simple: Ideas for teaching. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(3), 92-98.
- Liang, T. p. & Liu, Y. H. (2018). Research landscape of business intelligence and big data analytics: A bibliometrics study. *Expert Systems with Applications*, (111), 2-10. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.05.018>
- López, G. P. (2022). Impacto social de la Cuarta Revolución Industrial y la responsabilidad social empresarial como respuesta. *I+D Revista de Investigaciones*, 17(2), 121-130. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.33304/revinv.v17n2-2022008>
- Nagao Menezes, D. F. (2020). Las perspectivas del trabajo en la sociedad 4.0. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 11-19.
- Olsen, T. L., & Tomlin, B. (2020). Industry 4.0: Opportunities and challenges for operations management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1), 113-122.
- Piccarozzi, M., Barbara, A., & Corrado, G. (2018). Industry 4.0 in management studies: A systematic literature review. *Sustainability*, 10(10), 3821.
- Popkova, Elena G., Yulia V. Ragulina, & Aleksei V. Bogoviz. (Eds.) (2019). *Industry 4.0: Industrial revolution of the 21st century*. Vol. 169. Springer.
- Rodríguez Hernández, S.; Aguado Cortés, C. y Palafox de Anda, G. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rozo-García, F. (2020). Revisión de las tecnologías presentes en la industria 4.0. *Revista UIS Ingenierías*, 19(2). <https://doi.org/10.18273/revuin.v19n2-2020019>
- Santos, B. P., Alberto, A., Lima, T. D. F. M., & Santos, F. M. B. (2018). Indústria 4.0: Desafios e Oportunidades. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(1).
- Scribano, A. O. (2019). *Confianza en la Sociedad 4.0*. <http://hdl.handle.net/11336/160367>
- Shahroom, Aida Aryani, & Norhayati Hussin. (2018). Industrial revolution 4.0 and education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 314-319.
- Sifuentes Ocegueda, A. T., Sifuentes Ocegueda, E. L., & Rivera Barajas, J. M. (2022). Educación 4.0, modalidad educativa y desarrollo regional integral. *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, 13. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v13i0.1452](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1452)
- Ustundag, Alp, & Emre Cevikcan. (2018). *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Springer Nature.



## Capítulo 8

# Liderazgo ético en las organizaciones, nuevos paradigmas

*Cleofé Maritza Verástegui Corrales,  
Emilio Gustavo Bobbio Rosas, Luz María Farias Ruelas*

### Resumen

El mundo globalizado presencia cómo día a día la corrupción avanza, corroyendo instituciones tutelares, permeando los más impensados rincones de la sociedad sin respetar a funcionarios de alto rango de los países, la iglesia y los congresos; tampoco a los diversos extractos económicos, sociales, políticos y de toda índole. Los casos de corrupción son múltiples y particularmente recurrentes en países de América Latina, existen, incluso, algunos casos emblemáticos conocidos con mayor o menor profundidad por el total de la población regional y mundial, a manera de ejemplo, el tema Odebrecht. Evidentemente, detrás de cada caso de corrupción se encuentran administradores y contadores, quizás, incluso, se puede aseverar que, de no existir profesionales de las ciencias administrativas y contables dispuestos a colaborar con las mafias, no sería posible la comisión del acto doloso. De tal suerte que, de no iniciarse la corrupción en la cabeza de las organizaciones, o por lo menos contar con el consentimiento de esta, sería imposible cometer los actos que se muestran cotidianamente en los diversos medios de comunicación.

Se analiza en la presente investigación cómo impactará el liderazgo ético en las facultades de Ciencias Administrativas y Contables en el futuro inmediato, para lo que se plantean algunas interrogantes respecto a la necesidad de un liderazgo y una administración éticos permanentes en todas las organizaciones, tanto públicas como privadas.

El trabajo de investigación inicia con la revisión bibliográfica existente y disponible; un análisis lingüístico del tema; la selección de una

población finita con expertos en educación, filosofía, psicología y alumnos de ambas facultades.

Las respuestas a las interrogantes planteadas en la mesa redonda con expertos y estudiantes validaron que la inclusión de la asignatura Liderazgo Ético en las mallas curriculares permitirá mejorar el nivel profesional en aspectos morales y éticos.

**Palabras clave:** Corrupción, liderazgo ético, formación, selección.

## Introducción

Esta investigación se desarrolla por la preocupación de identificar el avance mundial de la corrupción, principalmente en Latinoamérica, que sigue ganando terreno día a día, por lo que estamos convencidos de que esta debe irse reduciendo, por lo que una de las herramientas podría ser una continuidad en educación moral y ética de las escuelas en las aulas universitarias.

La corrupción es un término que, si bien data de comienzos de la humanidad, se ha hecho común en los últimos tiempos por la globalización, se ha vulgarizado y dado que no es tema principal de la investigación aunque está íntimamente involucrado con esta, tomaremos la acepción de Gilli (2014), que a su vez se refiere a la corrupción desde el sentido aristotélico del término: “la desnaturalización de un ente cuando éste actúa no regido por el fin que le impone su naturaleza, sino en función de un fin ajeno” (p. 40).

A manera de mayor claridad o aproximación, se debe entender que la corrupción es la acción por la cual una persona deja de cumplir con sus deberes para obtener un beneficio personal al margen de estar trabajando en una empresa privada o pública, aunque los casos más sonados y dañinos para la sociedad son los últimos. Necesitamos, entonces, que los recursos del Estado se empleen para cumplir con la sociedad (Rousseau, 1999), a darles servicios básicos esenciales, no para beneficio de unos cuantos delincuentes, para ello se deben formar líderes éticos para el futuro y, de esa manera, conseguir que la corrupción vaya disminuyendo hasta conseguir niveles mínimos como, por ejemplo, en Finlandia.

Uno de los sucesos que remeció la conciencia de prácticamente toda la población en Latinoamérica por la magnitud de las cifras, los personajes involucrados, además que representó en pérdidas reales para el desarrollo de varios países

y lo sórdido de toda la trama fue el caso Odebrecht, aún en investigación. Dicho hecho mostró lo descompuesta que se encuentra la estructura de gobierno de muchos países de América y África. Se refiere, en presente, que un tejido corrupto no se logra corregir, solo a través de muchos años de trabajo en lo más profundo de la composición social, es decir, en las familias y su entorno mediato, desde edades tempranas y con reforzamiento de políticas públicas en todos los ámbitos, incluyendo la educación a través de las escuelas.

Ante la justicia estadounidense, Odebrecht reconoció que entre los años 2001 y 2016 pagó US\$788 millones en sobornos para más de 100 proyectos en 12 países: Angola, Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y Venezuela. Braskem, el brazo petroquímico de Odebrecht pagó US\$250 millones entre el 2006 y el 2014. Sin embargo, el ex jefe del departamento de Operaciones Estructuradas (conocido como el departamento de sobornos), Hilberto Mascarenhas da Silva, confesó a las autoridades de Brasil —en el marco de la delación premiada— que entre los años 2006 y 2014 Odebrecht realizó pagos ilícitos por casi US\$3.390 millones (Proética).

Si bien el tema mediático ha dado celebridad a Odebrecht, este caso es solo uno de miles. Existen otros casos emblemáticos de corrupción que son relativos al tema de investigación, como la serie de sucesos referidos en la investigación realizada por “El Financiero”, publicación mexicana dedicada a temas financieros, administrativos y contables (Redacción, 2015).

- El presidente de Túnez Zine Ben Alí, acusado de robar millones del erario. Sus colaboradores lograron escapar, aunque, dado lo globalizado de nuestro mundo y la cooperación permanente de los entes de justicia y policiales, se espera se llegue a cumplir con la girada orden de aprehensión.
- La FIFA, con algunos de sus directivos inmersos en delitos de corrupción con 81 casos de lavado de dinero, aunque hay rumores de que serían muchos más en una práctica de años. Esta práctica se repetiría en los organismos administradores del fútbol en nuestros países, de hecho, Manuel Burga, directivo peruano, condenado a no intervenir más en actividades relacionadas al fútbol y a pagar una multa de un millón de francos suizos por pago de sobornos.
- Petrobras, la gran empresa petrolera de Brasil. Se habría sobornado a políticos con más de 2000 millones de dólares.
- Viktor Yanukovych, expresidente de Ucrania, acusado de malversación de fondos, millones del erario derivados a cuentas privadas.

- Felix Bautista, senador de la República Dominicana. Millonario con fondos del erario. Posee más de 150 propiedades sin poder justificarlas.
- Banco Espírito Santo, dirigido por el magnate Ricardo Salgado. El banco portugués habría permitido hechos de corrupción en todo el mundo. Su accionar delictivo lo llevó a uno de los colapsos corporativos más grandes de Europa, obligando a un rescate de más de 5 mil millones de euros.
- Alejandro Toledo, expresidente del Perú, habría estafado a su país con más de 50 millones de dólares en coimas por obras no ejecutadas o mal hechas. Ha sido extraditado de los Estados Unidos de Norteamérica.
- Ricardo Martinelli, expresidente de Panamá y sus cómplices administradores y contadores. Habrían desviado 100 millones de dólares del erario a cuentas particulares.

Se han presentado algunos casos, a manera de demostración de lo expresado inicialmente.

Se omite citar nombres de contadores y administradores que aparecen envueltos en los casos anteriores; sin embargo, cada escenario va con su elenco de autoridades, administradores y contadores. Por ello, la importancia en la formación moral, ética y la identificación de las características y validez de un liderazgo ético de los estudiantes que constituirán nuevos líderes y cuadros administrativos de las diversas organizaciones en Latinoamérica porque, de esa manera, los recursos presupuestarios y financieros del Estado cumplirían el objetivo social en cada país.

## Objetivos

La corrupción permea nuestras sociedades, requiere como condición *sine qua non*, la complicidad de contadores y administradores. Se plantean entonces como valederas las siguientes interrogantes que constituyen los objetivos de esta investigación:

- ¿Tendrá algún efecto real la formación moral y ética a nivel universitario?
- ¿Cuáles son los aspectos para tener en cuenta en esta formación?
- ¿Cuáles son las características y la validez de un liderazgo ético?



- ¿Es imprescindible un liderazgo ético en las organizaciones estatales y privadas?
- Aspectos a tener en cuenta en la selección de líderes para organizaciones.

La primera interrogante es vital para el presente estudio, ya que una respuesta negativa implicaría que las personas están totalmente formadas a nivel escolar y que todo intento anterior y posterior sería vano, esto limita a los futuros profesionales por la experiencia familiar y escolar, sin posibilidad de incidir en la construcción de una formación ética profesional. La segunda interrogante marcará la recomendación a emitir sobre el caso; la tercera interrogante orientará la búsqueda y formación de los líderes que conducirán las diversas organizaciones; la cuarta interrogante reafirmará o rechazará la necesidad de la ética como valor fundamental para un liderazgo y administraciones organizacionales; el quinto planteamiento proporcionará las guías para captar y promocionar personal en las diversas organizaciones.

## **Metodología**

Para esta investigación se empleó la búsqueda, estudio y análisis bibliográfico, lingüístico y conversatorio, para llegar a conclusiones parciales que terminan con recomendaciones y propuestas de solución. Se revisaron bibliotecas institucionales y particulares, así como fuentes almacenadas en internet.

## **Desarrollo de planteamiento objetivo**

Se aborda cada pregunta objetivo (planteadas como líneas transversales de la investigación) de manera independiente.

Al finalizar el desarrollo de cada planteamiento realizado en el objetivo de investigación, se destacan los hallazgos encontrados para proceder con las conclusiones de la investigación.

Por lo que se procede al desarrollo de la primera interrogante de investigación:

## **¿Tendrá algún efecto real la formación moral y ética a nivel universitario?**

Una vez revisada la bibliografía existente sobre el tema en el campo didáctico, psicológico y filosófico, pasando por Kant (Kant, 2003), Savater (Savater, 1991), Puig (Arantes, Araújo & Silva, 2019) y otros, se puede afirmar la inexistencia de un estudio científico que haya identificado que los valores se puedan mostrar, explicar, inculcar, reforzar o tratar de una manera efectiva hasta determinada edad. Existe el casi general convencimiento de que esta formación en valores debe ser constante, permanente, más aún ante el embate de los medios de comunicación que, muchas veces, presentan casos de corrupción, los cuales al margen de ser dañinos para la sociedad en su conjunto, pueden ser mostrados con un sesgo subyacente de romanticismo o aventura, en lugar de la connotación ética. Esto es doloroso y hasta absurdo, especialmente para los menos favorecidos económicamente que, mayoritariamente, en nuestros países latinoamericanos y africanos sufren por la falta de los servicios públicos esenciales, asimismo, sin oportunidades reales de desarrollo, al dilapidarse el dinero del erario en la satisfacción de una vida de lujos para un grupo privilegiado y reducido.

Si bien es difícil que alguien escriba explícitamente sobre la glorificación del dinero sin importar su procedencia y de sujetos que, al margen de cualquier otra consideración son “exitosos” económicamente, podemos mencionar incluso figuras como Rico Mc Pato y otras, destinadas a “entretener” a los niños, pero que llevan su carga de convencimiento de lo importante que es tenerlo en grandes cantidades “El dinero es el fin último a que tienden los personajes porque logra concentrar en sí todas las cualidades de ese mundo” (Mattelart y Dorfman, 2010, p. 105).

Una gran labor fue llevada a cabo por el psicólogo de Harvard, Lawrence Kohlberg. Kohlberg, uno de los primeros investigadores en estudiar seriamente si la habilidad personal para lidiar con temas éticos podía ser desarrollada en la vida adulta y si la educación podía afectar ese desarrollo, encontró que la habilidad personal para tratar con temas éticos se desarrolla paulatinamente. Al igual que para el desarrollo físico, la capacidad de pensar moralmente también se obtiene paso a paso.

James W. Fowler cuando se desempeñó como psicólogo y pastor notó que las personas en su deseo de dar sentido a sus vidas en las diferentes etapas demostraban diversas maneras de estructurar sus respuestas a las preguntas más importantes. Por ello, en vez de adoptar o tratar de modificar una posición ya existente, crea su propia “teoría cognoscitiva de desarrollo” de la persona. Kohlberg usaba esa misma frase para describir una serie de teorías específicas del

desarrollo humano en la sociedad resaltando una de las características de estas teorías, ya que establecen una secuencia que siguen las personas a lo largo de su vida y en esta secuencia la persona va desarrollando, conforme aumenta su edad, su manera de pensar y formular juicios morales.

Lawrence nos explica que, cuando una persona no puede resolver sus dilemas morales de la manera individual en que venía haciéndolo, se presenta un desequilibrio cognoscitivo- moral que la obliga a pasar a otra etapa en la que debe buscar y aplicar otros parámetros y, mientras avanza en la vida y sigue en la secuencia expresada, cada vez más dejará lo particular de lado y reconocerá, aceptará y aplicará principios morales y valores universales.

Se cita a Bonilla (2005), quien desarrolló un interesante y extenso trabajo comparando algunas teorías sobre el tema:

El interés de Kohlberg fue universalista, en contraste con las posturas relativistas y contextuales, pues para este psicólogo era claro que existen principios universales que inspiran y sustentan el juicio moral (Kohlberg, 1984/1992). Lo moral se entiende, desde esta perspectiva, a partir de su carácter formal de razonamiento moral. En un principio se basó en el método y en los supuestos de Piaget (1932/1983) y luego desarrolló su propia metodología de aplicación de dilemas morales que buscaba identificar el estadio de desarrollo moral a partir de las justificaciones y razones dadas por los individuos para sustentar su opción entre un conflicto de valores o intereses (Colby y Kohlberg, 1987; Kohlberg, 1984/1992; Gozávez, 2000 y IDEP, 2000 en Bonilla Ballesteros, 2005).

Ergo el primer hallazgo, descartado ya el prejuicio de que los valores y la formación moral deben ser impartidos solo en temprana edad, no solo es importante, sino vital la formación moral y ética en nuestras facultades.

El psicólogo suizo Jean Piaget, a pesar de ser de otra época y pertenecer a otros círculos académicos, tiene muchos puntos de contacto con Kohlberg y de hecho su método y supuestos fueron la base inicial para este último. Piaget (1971) en sus investigaciones encontró que los niños pensaban que las reglas que regían sus juegos venían de la autoridad de otros (niños mayores, adultos o Dios), pero cuando alcanzaban los diez años se daban cuenta que habían sido inventadas y, por tanto, eran susceptibles de ser cambiadas.

A manera de condensar lo analizado y reforzar los argumentos planteados, se presenta este párrafo de un artículo que muestra una realidad vivida en muchas universidades:

La integración de la formación ética en la universidad requiere un cambio en la cultura docente del profesorado. Sin embargo, esta necesidad, la de una formación ética, no es compartida aún por toda la comunidad universitaria. La universidad está preocupada por diferentes cuestiones que vive como necesidades urgentes, y que le hacen perder a veces la capacidad de distinguir entre lo urgente y lo importante. Son necesarios más argumentos que ayuden a convencer a aquellos que aún no lo están, y que contribuyan a la promoción de actitudes y acuerdos en el profesorado orientados a la creación de una cultura docente en la universidad capaz de generar una mejora de la calidad y una forma diferente de entender la tarea docente del profesorado, que incorpore no solo la preocupación sino la dedicación a la formación ética del estudiante (Martínez Martín, 2002).

La hipótesis que quedaría validada es la formación moral y ética a nivel universitario, tiene un efecto real y redundará en mejores profesionales, por lo que debe pasar a ser un tema prioritario en estudiantes de las ciencias administrativas y contables para hacer frente a la situación de corrupción imperante en los países, principalmente latinoamericanos.

### **¿Cuáles son los aspectos para tener en cuenta en esta formación?**

Desde la época griega, el tema ético ocupó siempre un lugar privilegiado en la formación de los hombres. Se cita a Aristóteles: “Por tanto, puesto que el presente tratado no es teórico como los otros (pues no investigamos para saber qué es la virtud, sino para ser buenos, ya que en otro caso sería totalmente inútil)” (EN, II, 2, 1103b, pp. 26-29).

Según Aristóteles, el hombre encuentra la felicidad cuando ejerce la vida contemplativa o filosófica y sus virtudes que llama dianoéticas, de entendimiento, ciencia y sabiduría, no solo las éticas de la vida activa. Él menciona que la comunidad política es una realidad ética, moral y cultural que debe dar prioridad a la educación en las virtudes, con el fin de fomentar el comportamiento ético de los futuros ciudadanos.

Platón sustenta su ética en que la virtud es conocimiento que puede ser aprendido. Esto dentro del conjunto de su teoría de las ideas. Su idea última es la idea de Dios, y es la guía en el trance de adoptar una decisión moral.

Enseñar ética no consiste en limitarse a decir qué está bien o qué está mal, sino brindar sustentos teóricos, ofrecer herramientas y recursos para que cada individuo desarrolle un pensamiento crítico que le facilite diferenciar lo correcto

e incorrecto en su proceder, teniendo como norte que lo principal es la búsqueda del bien común y que su elección definirá no solo su vida, sino la de su familia.

En ese orden de ideas, se cuenta con la ya mencionada “Ética a Nicómaco” de Aristóteles y luego de veintiún siglos y múltiples autores, llegamos a Alemania, con la “Crítica de la razón práctica” de Immanuel Kant, como otro hito en la teoría de la moral y ética. Finalmente, en el siglo XX citamos a Lawrence Kohlberg con “La Psicología del desarrollo moral”. Se reitera que la bibliografía es amplia y toda coincide en que la formación moral y ética de los universitarios es una necesidad ineludible en la educación superior, agregando, tanto más en las facultades administrativo-contables.

Otro tema de coincidencia y que constituiría parte de la hipótesis a la pregunta planteada es la combinación de temas teóricos y prácticos que, para un niño, lo moral, lo ético es definido por los padres, luego este papel pasa a los docentes o modelos que acepta o elige.

Cohesionando la respuesta de qué tener en cuenta en la formación de valores y ética. Lo primero, ineludible, base de la misma formación, no se puede concebir un curso de ética, o de alguna otra materia, dictado por alguien que ha purgado condena por estar inmerso en un proceso de evasión, ni siquiera elusión, de impuestos o de corrupción en general. El docente debe agregar a sus competencias una vida impecable; tiene un compromiso moral permanente con la institución y con la comunidad a la que pertenece (Martínez, Romaña y Gros, 1998; Martínez, 1998; Derrida, 2002).

Este docente universitario parte de ese compromiso moral con sus alumnos, debe dominar sus temas, pero además debe ser un ejemplo permanente en su vida diaria, en lo personal, familiar, académico, administrativo y de esa manera convertirse en un modelo para sus alumnos, diseñando metodologías acordes a la situación y estimulando la investigación, ya que, si bien deben existir charlas magistrales, también debe lograrse que el alumnado investigue y presente sus trabajos sobre temas de corrupción y otros, lo que tendrá múltiples beneficios, comenzando en que es mejor que ellos mismos “descubran” qué sucedió en cada caso y no que el profesor les “cuenta” del tema, con esto también se lograría mejorar la capacidad lógica y oratoria.

El nombre del enfoque cognitivo-evolutivo se debe a que reconoce que tanto la educación moral como la intelectual tienen sus bases en la estimulación del pensamiento activo del niño sobre cuestiones morales (Dewey, 1998).

Se debe pensar en una formación teórica básica clásica en moral, ética y casos prácticos abordados y expuestos por los mismos alumnos y un permanente diálogo con el docente sin soslayar la realidad.

Todo lo anterior conduce al tema del liderazgo.

### **¿Cuáles son las características y validez de un liderazgo ético?**

El verbo liderar y el sustantivo líder en castellano provienen del to lead y leader del inglés, respectivamente. De hecho, hasta inicios del siglo pasado, contra toda lógica, a pesar de estar la palabra en castellano, se escribía en inglés, es decir, leader. En italiano (latín) estos términos son ducere y duce; en alemán corresponden a führungs y führer.

Estos conceptos se refieren a guiar, conducir, orientar, encabezar, dirigir, y es tanta su fuerza que ni Benito Mussolini, ni Adolfo Hitler, al margen de su errada o inadecuada conducta, requirieron de otro título especial, simplemente fueron los líderes, es decir, los conductores de sus pueblos. Basta ver cualquier video de manifestaciones de ambos en Italia y Alemania en su momento y apreciaremos el fervor de la gente y el llamado incesante ¡líder!

Se ha presentado el análisis filológico, ya que permite una mejor comprensión de los términos, lo que no es posible hacer o por lo menos se dificulta mucho, si solo se considera una lengua. Así, del latín DUCERE se pasa al EDUCAR y se comprenderá mejor que el educador es quien guía a sus discentes por el camino del saber (de los diferentes saberes). Similar relación se presenta en la palabra griega “pedagogo”, paidós (niño) y agogós (que conduce).

Este liderazgo evidentemente tiene que ser ético, está dirigido a conducir a sus seguidores (pueblo, alumnos, parientes, etc.) hacia sus verdaderos fines, es decir, el desarrollo y crecimiento, en ese orden. No puede existir otro tipo de liderazgo ético.

En el caso de la educación universitaria, es claro que la misión que tienen los docentes es conducir a los alumnos hacia la adquisición de conocimientos en las diferentes áreas del saber de una manera coherente, lógica, se busca mostrar ejemplos que combinen la teoría con la práctica, de manera amigable, respetando en todo momento los derechos de los alumnos y comprendiendo las diversas carencias.

Uno de los debates permanentes en el tema liderazgo es si todo liderazgo tiene que ser positivo. Un grupo importante de especialistas en liderazgo santifican

la figura del líder. Castañeda (2007) como uno de los impulsores de esa línea sostiene que el liderazgo, ineludiblemente, consiste en conducir a un grupo humano a fines nobles de alto contenido moral.

En la práctica, líder es aquel que conduce, guía y dirige a un grupo de personas hacia un fin común. Sin embargo, este fin común aun es positivo para este grupo de personas, pero no necesariamente debe ser un fin bueno, adecuado o correcto para la sociedad. ¿Qué sucede cuando un grupo humano decide que su camino no va acorde con los valores aceptados universalmente como correctos?

Se ha referido dos casos de líderes mundiales, que no solo no fueron buenos, sino que son considerados por muchos como unos monstruos, pero además de eso hay líderes de barcos piratas, líderes de bandas de ladrones que, definitivamente, son líderes al margen de sus actividades delictivas.

Por ello se habla de un liderazgo ético.

Debe mostrar características como las siguientes:

- Basado en el respeto mutuo con sus liderados.
- Dirigido a una finalidad ética para el grupo y la sociedad en general.
- Permanente actitud ética.
- Permeable a todo tipo de ideas positivas.

Este liderazgo ético tendrá validez *per se*, ya que, al ser un liderazgo ético, en el ámbito educativo, unido a sólidos conocimientos académicos, permitirá que los docentes puedan complementar la labor del hogar en momentos que, en los países, alrededor de un 50% de los hogares son disfuncionales. Por otra parte, este liderazgo ético en las organizaciones conllevará a que ellas se vean conducidas a cumplir con los fines establecidos y que aun cuando su objetivo sea netamente relacionado con lo económico, este obtener dinero sea conducido de una manera legal, lógica y que se eviten prácticas malsanas que actualmente algunas empresas ejecutan y emplean una doble moral.

Solo así se puede establecer nuevos paradigmas educativos y organizacionales que logren el cambio requerido en las sociedades, lo que redundará en un mediano plazo a un cambio estructural para la sociedad y, finalmente, llevará a los países a mejores prácticas y, por consecuencia, a una mejor distribución de la riqueza que se fortalezca así el crecimiento económico.

## **¿Es imprescindible un liderazgo ético en las organizaciones estatales y privadas?**

Ciulla (2014) menciona como vital para estudiar el liderazgo responder a la pregunta ¿qué es el buen liderazgo? Aquí debemos entender las dos acepciones de “bueno”: lo técnicamente bueno y lo moralmente bueno. Si pensamos en lo segundo, entenderemos el porqué hablamos de un “liderazgo ético”. De acuerdo con esto, malintencionadamente, alguien podría inferir que, un líder empresarial es bueno en tanto obtenga mayores ganancias, pero, esto respondería a estados ya sobrepasados en la humanidad, en momentos en que es aceptada la idea de que los valores y lo social son lo correcto.

Los líderes influyen en sus grupos, organizaciones y sociedades y quizás ese sea el gran drama de Latinoamérica. En primer lugar, la falta de liderazgo o en todo caso de un liderazgo efectivo y luego, la falta de un liderazgo ético. Si bien nadie puede dudar de un Benito Juárez o Arturo Illia, nuestros países muestran no solo una orfandad de liderazgo ético, sino casos emblemáticos de corrupción y, por ejemplo, los últimos presidentes de Perú están en la cárcel, fugitivos o esperando los condenen. Lamentablemente sus valores (o falta de ellos) influyen poderosamente en la moral nacional. No olvidemos los grandes líderes carentes de ética a lo largo de la historia mundial.

### **Aspectos a tener en cuenta en la selección de líderes para organizaciones**

Uno de los autores más conocidos del tema administración, Chiavenato, nos dice respecto a la selección de personal:

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (Chiavenato).

Esto, que podría parecer muy genérico, es sin embargo lo más específico que se encuentra en el capítulo respectivo.

La selección por valores es un tipo de estrategia de búsqueda y evaluación de talento que prioriza los valores personales de las candidaturas por delante de las habilidades tradicionales. Se busca con esto que las personas que ingresan



a un puesto de trabajo tengan una filosofía compatible con la de la empresa contratante.

No obstante, esto acarrea una serie de problemas, desde el hecho que se cuestiona la autoridad de la empresa para acceder a datos personales del individuo, hasta que se considere discriminatorio que se rechace o acepte a alguien por motivos “subjetivos”. Además, está el problema de cómo determinar la existencia de “valores” en los postulantes a un puesto de trabajo.

Un instrumento para filtrar son los certificados de antecedentes policiales, judiciales y penales, ya que se puede argumentar el pasado delictivo como indicativo de una conducta futura similar. Sin embargo, esto no es suficiente y ante ello, se han establecido una serie de pruebas, de mayor o menor eficacia, pero es importante definir la calidad moral de los futuros cuadros, antes que ver sus capacidades intelectuales o culturales. De hecho, han existido numerosos gobernantes nacionales, estatales y municipales que han pasado por procesos jurídicos no por falta de capacidad sino por corrupción.

Una buena opción sería una búsqueda exhaustiva de sus antecedentes familiares, monetarios y amicales. Con el fin de identificar el círculo social que contribuye a las conductas éticas de un posible candidato a cualquier cargo directivo, público o privado.

En ese orden de ideas, es de mayor importancia identificar las conductas en las relaciones interpersonales, de aquellos que están al frente de cargos directivos, docentes, representantes religiosos, en una palabra “líderes”, pues se mostrará la formación ética y moral que cuenta. El tomar consciencia de ello se reduciría el número de casos con extrema corrupción, mejorando en las sociedades la actuación grupal para llegar a tener sociedades éticas por contar con líderes éticos.

Resulta entonces, de suma importancia que los docentes y administradores de las escuelas universitarias cuenten con una trayectoria en la práctica de valores y liderazgo ético para que puedan ser tendencia de impacto en la comunidad estudiantil y lograr, con el ejemplo vívido, un cambio significativo o aprendizaje tácito, puesto que los futuros profesionistas que estarán frente a empresas privadas y públicas tomarán decisiones bajo un liderazgo ético en pro de las poblaciones de los países en Latinoamérica, para con ello dar la vuelta a la corrupción existente.

## Conclusiones

Concluimos y recomendamos lo siguiente:

- 1) Es de vital importancia para la sociedad que el estudiante, durante su vida universitaria, aprenda a reconocer el desequilibrio cognoscitivo-moral, pero con el apoyo del docente, quien durante la impartición de sus labores académicas promueva la reflexión moral para el desarrollo de la capacidad de hacer juicios éticos principalmente autónomos y que, al egresar de la universidad, se incorpore a otras que compartan los mismos valores de su entorno, una de ellas debería ser la asociación de egresados de su universidad.
- 2) La formación y posterior selección de docentes es una formación íntegra, es decir, no solo la parte académica formal, sino de competencias con un fuerte contenido ético y psicológico, ya que de su actitud depende el futuro de los profesionales en los países de Latinoamérica.
- 3) No se debe olvidar el seno familiar, si bien es cierto, en la escuela se forman profesionistas, también en las familias se aprenden valores que fortalecen carácter y emociones de las personas, lo que contribuye a la sociedad con profesionistas éticos o faltos de ética. Esto conllevará a que el liderazgo ético se vea reforzado en el ámbito universitario y, por consecuencia, en las organizaciones donde contribuirán a incrementar el valor de la empresa.
- 4) El cambio de paradigma, tomando en consideración que moralidad no es obediencia ciega al superior inmediato, sino consiste en desarrollar la cooperación o reciprocidad tal como indica Piaget y que esto parta desde las escuelas. Las organizaciones públicas donde un líder ético debe ser ejemplo todo el tiempo con sus acciones y comportamientos, lamentablemente los líderes que ocupan cargos gerenciales en las diversas organizaciones, son seleccionados por motivos diferentes a sus capacidades profesionales.
- 5) Al captar personal se debe incluir un análisis del ámbito social que rodea a los candidatos para identificar la presencia de conductas éticas e íntegras que serán de peso para la toma de decisiones.
- 6) La asignatura de Ética en el plan curricular de las universidades debe ser transversal y no como en los últimos semestres, cuando el estudiante universitario está por abandonar las aulas y ya se encuentra laborando y resulta tardía su formación en educación moral.

## Referencias bibliográficas

- Almeida, J., Hartog, D. y Porto, Barreiros, J. (2018). Escala de liderança ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 430-440. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>
- Aranes, V., Araújo, U. F., y Silva, M. A. (2019). *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 45. [https://www.scielo.br/j/ep/a/hPw\]XsXwfVmGLtn4Sprv8TG/?lang=es&format=pd](https://www.scielo.br/j/ep/a/hPw]XsXwfVmGLtn4Sprv8TG/?lang=es&format=pd)
- Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, tr. J. Marías / M. Araujo, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 31981, ed. bilingüe (EN, X, 9,1181b 15-16).
- Bonilla, Á. R. (2005). *Análisis comparativo de cinco teorías sobre el desarrollo moral*. <http://hdl.handle.net/10554/7883>.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder*. CEMPRO.
- Castillo Gutiérrez, A., Pastrán Calles, F., & Mendoza Mejia, J. (2020). El El liderazgo ético del docente universitario en la formación del ethos del futuro profesional en el contexto de la sociedad del Siglo XXI. *Revista Andina De Educación*, 4(1), 55-64. <https://doi.org/10.32719/26312816.2020.4.1.7>
- Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. 3ª ed. Praeger
- Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. del P., y Pantoja Ospina, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, (32), 57-82. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>
- Ferrer Soto, J., Colmenares Acevedo, F. y Clemenza, C. (2010). Un líder ético para el cambio: plataforma de gestión estratégica en Instituciones Universitarias. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 642-653. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400007&lng=es&tlng=es)
- Dewey, J. (1998). *Experiencia y Educación*. Kappa Delta Pi.
- Gilli, J. J. (Octubre, 2014). La corrupción: análisis de un concepto complejo. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados N° 61ISSN 1852-5970*, 39-63.
- Kant, I. (2003). *Crítica de la razón práctica*. Losada.
- Llauce-Ontaneda, M. (2021). Sonnenfeld, A., *Liderazgo Ético*, McGraw Hill, Madrid, 2020, 155 pp. *Anuario Filosófico*, 54 (1), 203-206. <https://doi.org/10.15581/009.54.41380>
- Leal Paredes, M. S. y Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *PODIUM*, (40), 21-40. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>

- Mattelart, A. y Dorfman, A. (2010). *Para leer al pato Donald: comunicación de masa y colonialismo*. Siglo XXI Editores, S.A.
- Martínez Martín, M. R. (2002). La universidad como espacio de aprendizaje ético. *Revista Iberoamericana de educación*.
- Piaget, J. (1971). Méthodologie des relations interdisciplinaires. *Archives de Philosophie*, 34(4), 539–549. <http://www.jstor.org/stable/43033379>
- Proética*. (s. f.). <https://www.proetica.org.pe/casos-emblematicos/caso-lava-jato/>
- Redacción. (09 de diciembre, 2015). *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/mundo/los-15-casos-de-corrupcion-mas-graves-segun-transparencia-internacional/>
- Rousseau, J. (1999). El contrato social. *Elaleph.com*
- Savater, F. (1991). *Ética para Amador*. Ariel.
- Silva, A., Ferreira, M. C. y Valentini, F. (2019). Evidencias de validez de la escala de comportamiento de liderazgo ético (ECLÉ). *Psico-USF*, 24 (2), 349-359. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240211>

## Capítulo 9

# Modelos empresariales y de responsabilidad social sanitaria en hospitales mexicanos

*Dr. Gabino García Tapia, Dr. Saúl Alfonso Esparza-Rodríguez,  
Dra. María Dolores Romero Pérez*

### Resumen

La responsabilidad social empresarial (RSE) representa un enfoque administrativo que ha cobrado relevancia en las últimas décadas en el sector privado. Dada su orientación estratégica en el posicionamiento competitivo, las prácticas centrales de RSE reflejan imperativos y las consecuencias sociales del éxito empresarial. Específicamente, los hospitales, incluso los no privados, podrían considerarse un buen ejemplo de organizaciones íntimamente ligadas con las actividades de impacto social y sustentable, lo cual sugiere un nuevo modelo en la gestión hospitalaria. Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se seleccionó la técnica cualitativa de análisis documental y se consideraron instituciones privadas de salud que obtuvieron los mejores resultados en el ranking de “Los Mejores Hospitales Privados en México”, realizado por Blutitude, Expansión y FUNSALUD, en 2022. Esto se complementó con un modelo gráfico de nodos y enlaces para representar el modelo de responsabilidad social. Los resultados sugieren que las organizaciones analizadas muestran un diseño organizacional identificable en nodos económicos, legales, éticos y filantrópicos, como una nueva forma de gestión organizacional.

**Palabras clave:** RSE, Hospitales mexicanos, empresas privadas, impacto social.

## Abstract

Corporate social responsibility (CSR) represents an administrative approach that has gained relevance in the last decades in the private sector, given its strategic orientation in competitive positioning, the central practices of CSR reflect the social imperatives and the social consequences of business success. Specifically, hospitals, even non-private ones, could be considered a good example of organizations closely linked to activities with a social and sustainable impact, thereby suggesting a new model in hospital management. For the preparation of this research work, the qualitative technique of documentary analysis was selected, considering private health institutions that obtained the best results in the ranking of “The Best Private Hospitals in Mexico”, carried out by Blutitude, Expansión and FUNSALUD in 2022, complementing with a graphic model of nodes and links to represent the model of social responsibility. The results suggest that the organizations analyzed show an identifiable organizational design in economic, legal, ethical, and philanthropic nodes, as a new form of organizational management.

**Keywords:** CSR, Mexican Hospitals, Private companies, Social impact.

## Introducción

La responsabilidad social empresarial (RSE) representa un enfoque administrativo que ha cobrado relevancia en las últimas décadas en el sector privado, pues una cantidad importante de empresas ha aumentado su interés por este modelo de gestión, debido a las respuestas públicas a cuestiones no consideradas previamente como parte de sus responsabilidades empresariales fundamentales. Así pues, se busca seguir principios estratégicos orientados a la creación y el aprovechamiento de valor compartido, que proponen un nuevo enfoque estratégico para la participación empresarial legítima, factor relevante para el bienestar de la sociedad (Porter y Kramer, 2006).

Dada su orientación estratégica en el posicionamiento competitivo, la RSE crea oportunidades a las empresas para competir mediante el diseño e implementación de un enfoque estratégico orientado a la diferenciación, utilizado, generalmente, para crear una nueva demanda mediante un valor único. Lo anterior al facilitarles a las organizaciones que adoptan este enfoque estratégico comprender su

utilidad, pues permite a los gerentes lograr la diferenciación del valor creado, además de fomentar inversiones en investigación y desarrollo, que resultan en innovación (McWilliams y Siegel, 2001).

En general, las prácticas centrales de RSE reflejan los imperativos y las consecuencias sociales del éxito empresarial, ya que contribuyen a crear e implementar políticas y prácticas de corporaciones claramente articuladas y comunicadas, tanto interna como externamente, con lo cual se busca lograr un bien social más amplio y, así diferenciarse del simple cumplimiento comercial de la responsabilidad central orientada a la generación de ganancias y de las responsabilidades legítimas de las instituciones de gobierno (Matten y Moon, 2017).

Para comprender en mayor medida la estructura primordial del enfoque empresarial hacia la RSE, es preciso mencionar el trabajo seminal de Carroll (1991), el cual describe responsabilidades de tipo económico (ser rentable), legales (obedecer la ley), ético (actuar buscando lo correcto, justo y equitativo) y filantrópico (ser un buen ciudadano corporativo). A partir de esta notable contribución, autores como Wood, en 1991, reformulan el concepto, al identificar cómo se relacionan con los principios de RSE de legitimidad social a nivel institucional, responsabilidad pública a nivel organizacional y discreción gerencial a nivel individual (citado por Carroll, 1999), esto para cumplir con las sanciones regulatorias del estado (Campbell, 2007), como elemento fundamental sobre el cual los niveles restantes contribuyen a fortalecer la orientación responsable empresarial.

En distintas investigaciones de naturaleza empírica y enfoque cuantitativo, se verifica que los consumidores emplean asociaciones corporativas relacionadas con el desempeño y responsabilidad social percibida cuando se forman una impresión de la legitimidad de una empresa. Estas asociaciones se utilizan para establecer un contexto corporativo orientado a la evaluación de nuevos productos, con lo cual se mejora el gusto o la confianza por alguna organización (Brown y Dacin, 1998). Así, la reputación parece ser un mediador importante de la relación, al mostrar que la virtud corporativa en forma de responsabilidad social es gratificante para una amplia diversidad de grupos de interés (Orlitzky *et al.*, 2003).

Por tanto, el efecto de la RSE, generalmente, muestra un efecto positivo en las evaluaciones realizadas por parte de los consumidores, pues contribuye a mejorar sus percepciones de congruencia entre ellos y la organización, al tiempo de que representa una fuente de autodefinición, en la cual el vínculo que forman los consumidores con una empresa también puede verse afectado por sus relaciones con la reputación de las marcas (Sen y Bhattacharya, 2001). De esta forma,

el impacto de la adopción de este tipo de prácticas parece estar positivamente relacionado con un mejor desempeño financiero que correlaciona significativamente en ambos sentidos; es decir, un mejor desempeño financiero puede conducir a una RSE mejorada y viceversa (McWilliams y Siegel, 2001).

## Revisión de la literatura

Debido a la relevancia de las prácticas socialmente responsables en las organizaciones públicas y privadas, los procesos de diseño, implementación y mejora continua muestran que un número cada vez mayor de entidades corporativas, independientemente de si tienen o no fines de lucro, están integrando tanto consideraciones ambientales, sociales y económicas como éticas en sus estrategias y prácticas empresariales (Idowu y Louche, 2011). Por ello, mientras algunos gerentes e investigadores enfatizan las responsabilidades de gestión hacia todas las partes interesadas, otros consideran que se debe contribuir en forma consistente con objetivos sociales, al implementar políticas y programas destinados a beneficiar a los grupos de interés primarios de una organización (accionistas, empleados, clientes, proveedores o contratistas, comunidad, entre otros). El objetivo de la RSE es producir a la vez que se mantienen estándares de calidad y se promueven mayores niveles de calidad de vida e involucramiento para distintos *stakeholders* (Mohammed, 2020).

Por lo tanto, el impacto positivo que generan las iniciativas de RSE contribuye a mantener una imagen positiva y un nivel adecuado de legitimidad ante la sociedad. Las buenas relaciones que se establezcan entre la corporación y el público en general, a través de programas sociales, económicos y ambientales, cultivan mayor apoyo a las empresas responsables (Zarefar y Sawarjuwono, 2021). Esta perspectiva sugiere que, según las teorías generales dominantes de la teoría institucional, a manera de enfoque para el análisis de fenómenos organizacionales específicos, la literatura abunda principalmente en tres modelos teóricos: teoría de partes interesadas o *stakeholders*, teoría de la agencia y teoría basada en los recursos.

Esto como una forma de interpretar el estado del conocimiento sobre aquellos factores estratégicos determinantes que se orientan a lograr legitimidad y estabilidad, al ajustarse a diversas normas y expectativas institucionales, con lo cual se logra con ello una ventaja competitiva mediante el aprovechamiento sustentable de recursos tangibles e intangibles, además de las competencias básicas de una empresa (Hu *et al.*, 2022), incluso aquellas prácticas orientadas a mejorar el lugar de trabajo



y beneficiar a la sociedad, que superan las meras obligaciones legales de la empresa. Con ello se refleja el predominio de la teoría de la agencia sobre los enfoques meramente económicos orientados a la productividad (Brammer *et al.*, 2012), expresadas en el modelo de responsabilidad social desarrollado por Carroll (1991).

El modelo de Carroll (1991) es la base teórica y conceptual utilizada en el presente trabajo de investigación, pues se considerando las aportaciones de este autor, en términos de los elementos que constituyen la gestión ética de las organizaciones y se enfatizan las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de las organizaciones. Esto se ilustra en la pirámide de la responsabilidad social corporativa, como se muestra a continuación en la figura 1.

**Figura 1.**

Pirámide de la responsabilidad social empresarial propuesta por Carroll (1991)



**Nota:** Elaboración propia. con base en Carroll (1991).

La figura 1 muestra el conjunto de elementos y niveles que deben considerarse en un modelo de gestión socialmente responsable para organizaciones de la salud, a partir de las recomendaciones de Carroll. Se incluye el elemento económico

como la base de las operaciones de una organización que pueda mantener sus actividades y contribuir con las responsabilidades de una empresa ante *stakeholders* primarios e internos, tales como accionistas y trabajadores; en el segundo nivel se incluye el elemento legal, indispensable para las empresas en términos de obedecer la ley y vigilar el cumplimiento de las distintas normativas, para garantizar la calidad en el servicio y la atención a los pacientes; el nivel relativo a la función ética de la responsabilidad social busca incluir dentro de la actividades de las organizaciones la necesaria contribución fundamentada en principios y normas éticas; y por último, las actividades de filantropía en las cuales la organización contribuye con acciones directamente orientadas a destinar recursos para mejorar el bienestar de las comunidades donde se mantienen operaciones.

## **Prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector hospitalario privado en México**

En lo que respecta a los hospitales, estas organizaciones no son neutrales en términos de sus impactos sociales y ambientales, pues son, por definición, organizaciones socialmente responsables, por lo que las prácticas de RSE se manifiestan en la formación de los empleados en habilidades técnicas, de comunicación y conceptuales para contribuir con la mejora continua en la calidad de sus relaciones con los pacientes y sus familiares, al darles centralidad a estos, reducir las listas de espera, proporcionar tiempo suficiente para visitarlos y atender sus opiniones, necesidades y expectativas, como ejemplo de los impactos benéficos de las prácticas explícitas de responsabilidad social (Valls, 2019).

De esta manera, la RSE representa una herramienta eficaz para mantener la sostenibilidad en una organización, al enfatizar sus dimensiones económica, social y ambiental en los hospitales, pues son unidades intensivas en mano de obra. Cada empleado adquiere mayor responsabilidad de sus actividades relacionadas con la responsabilidad social, dado que, al estar familiarizados con las actividades de RSE a nivel individual, las personas estarán en mejores condiciones para contribuir en este tipo de modelos orientados a la sustentabilidad (AIDhaen, 2022).

En esa misma línea, las actividades de RSE en el contexto de los hospitales, generalmente, se relacionan con la educación de equipos paramédicos, seminarios de salud y actividades de caridad para el público (Lubis, 2018), con lo cual se expande la calidad de sus procesos a una red de partes interesadas, que incluye, además, a administradores, inversionistas y accionistas (Leela, 2014), así como la íntima relación en sus procesos con las actividades de impacto social y sustentable. A

partir de esto, surge un nuevo modelo en la gestión hospitalaria, cuyo diseño se orienta a tener impacto tanto a nivel individual como global y sistémico en la comunidad y la sociedad (Haddiya *et al.*, 2020).

En ese contexto, de acuerdo con INEGI (2022), en 2021, se integró información de 2,886 establecimientos particulares que se encuentran en 563 municipios o alcaldías, que concentran más de la mitad en ciudades como Tijuana, Guadalajara, Iztapalapa, Nezahualcóyotl, Puebla, Ecatepec, entre otros (INEGI, 2022). Una cantidad considerable de estas organizaciones forma parte de la Asociación Nacional de Hospitales Privados, un grupo de instituciones privadas dedicadas a mejorar la calidad en los servicios hospitalarios y la atención a la salud, mediante una aproximación analítica, documentada, de interacción de experiencias y realización conjunta de estudios, orientadas a implementar modelos de efectividad operativa, calidad, certificación y espacios de intercambios significativos, tales como experiencias y conocimientos científico-administrativas<sup>1</sup>.

Además de ello, con objeto de dar seguimiento y determinar las mejores prácticas de la industria sanitaria privada, el ranking de “Los Mejores Hospitales Privados en México” surgió de la necesidad de contar con información que permitiera tomar mejores decisiones al momento de requerir atención hospitalaria. Su edición 2020 incluyó la evaluación de 300 hospitales privados, para lo cual se emplearon más de 40 indicadores, soportados por 30 fuentes de información oficiales<sup>2</sup>.

Como resultado del análisis, se generaron 23 rankings de hospitales distintos: un ranking a nivel nacional, seis rankings regionales (Centro, Metropolitana, Noroeste, Norte, Occidente, Sur), un ranking para hospitales pequeños y medianos (40 camas censables o menos) y 15 rankings por especialidad (Cardiología y Cirugía del Corazón; Cirugía Plástica y Reconstructiva; Endocrinología; Gastroenterología y Cirugía Gástrica; Ginecología y Obstetricia; Medicina Crítica; Medicina de Urgencias; Nefrología; Neumología; Neurología y Neurocirugía; Oncología; Ortopedia y Traumatología; Otorrinolaringología y Cirugía de Cabeza y Cuello; Pediatría y Urología) (Blutitude *et al.*, 2022).

Este ranking incluye diversas variables agrupadas en cinco dominios: talento (el equipo de salud conformado por especialistas certificados, residentes, enfermeras, internos de pregrado, con nutriólogos y psicólogos, entre otros); actividades de investigación y participación en las academias nacionales; tecnología (equipo

---

1 <https://anhp.mx/>

2 <https://www.blutitude.com/proyectos/ranking-mejores-hospitales-privados/>

médico básico y el equipo médico especializado indispensable para tener una buena capacidad resolutoria, la existencia de un expediente clínico electrónico y de servicios de telemedicina); procesos que indican si el hospital cumple con normas y buenas prácticas para garantizar la seguridad del paciente y brindar una atención de calidad; resultados en salud para el paciente (infecciones y quejas); así como la percepción de los actores clave sobre cuáles consideran que son los mejores hospitales del país, de su región o su especialidad<sup>3</sup>. En ese sentido, las 10 instituciones privadas de salud que obtuvieron los mejores resultados se presentan en la cuadro 1.

**Cuadro 1.**  
Ranking de los mejores hospitales privados en México,  
presentados en forma ordinal descendente

	Estado	Ubicación	Puntaje general	Talento	Tecnología	Procesos	Resultados	Percepción
				(20%)	(20%)	(30%)	(15%)	(15%)
Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	100	89.51	96.11	93.89	96.53	100
Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	99.36	100	90.24	100	96.99	77.27
Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	80	78.29	99.8	66.7	97.85	39.03
Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	79.01	55.4	84.67	79.16	98.69	58.09
Hospital Zambrano Hellion Tecsalud	Nuevo León	San Pedro Garza García	75.36	90.17	100	48.3	98.71	30.14
Hospital San José Tecsalud	Nuevo León	Monterrey	72.33	90.15	86.04	51.74	95.43	26.57
Centro Médico Dalinde	Ciudad de México	Cuauhtémoc	66.73	45.15	93.28	68.53	95.25	8.71
Hospital San Javier Guadalajara	Jalisco	Guadalajara	65.86	29.93	97.3	66.93	94.3	22.33
Centro Médico Puerta de Hierro Andares	Jalisco	Zapopan	64.01	34.35	80.52	69.67	98.21	18.23
Hospital Ángeles Chihuahua	Chihuahua	Chihuahua	63.69	23.44	96.98	69.85	98.27	8.12

**Nota:** Elaboración propia. con base en datos de Blutitude *et al.* (2022).

3 <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-de-los-mejores-hospitales-2021-el-futuro-que-la-pandemia-nos-esta>

Los hospitales privados mencionados en el cuadro han cumplido con diversos compromisos sociales, incluso han suscrito convenios con la Secretaría de Salud, mediante los cuales las empresas pertenecientes a la Asociación Nacional de Hospitales Privados y el Consorcio Mexicano de Hospitales pusieron a disposición del Gobierno Federal recursos para pacientes referidos por las instituciones públicas en caso de partos, cesáreas, enfermedades del apéndice, hernias complicadas y úlceras gástricas, entre otros padecimientos no graves<sup>4</sup>.

## Método

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se seleccionó la técnica cualitativa de análisis documental. Esto pues representa una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario, el cual actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información, aplicada a la información recabada en los sitios web de cada institución privada de salud.

Los autores del presente trabajo, como documentalistas, realizaron un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego la sintetizaron, para lo cual siguieron un triple proceso: un proceso de comunicación, ya que posibilita y permite la recuperación de información para transmitirla; un proceso de transformación, en el que un documento primario sometido a las operaciones de análisis se convierte en otro documento secundario de más fácil acceso y difusión; y un proceso analítico-sintético, porque la información es estudiada, interpretada y sintetizada minuciosamente, para dar lugar a un nuevo documento que lo representa de modo abreviado pero preciso, de acuerdo con lo mencionado por Castillo (2004).

Así, el proceso incluyó un análisis documental de la información presentada en los sitios web de las instituciones hospitalarias privadas incluidas en el ranking de los mejores hospitales privados de México. Se consideró información presente en el sitio web, reportes de sustentabilidad o notas especializadas, mediante la identificación de constructos o nodos conceptuales para su correspondiente representación gráfica, con base en el modelo de cuatro elementos, propuesto por Carroll (1991), en términos que se indican en el cuadro 2.

---

4 <https://www.gob.mx/issste/articulos/convenio-con-hospitales-privados>

**Cuadro 2.**

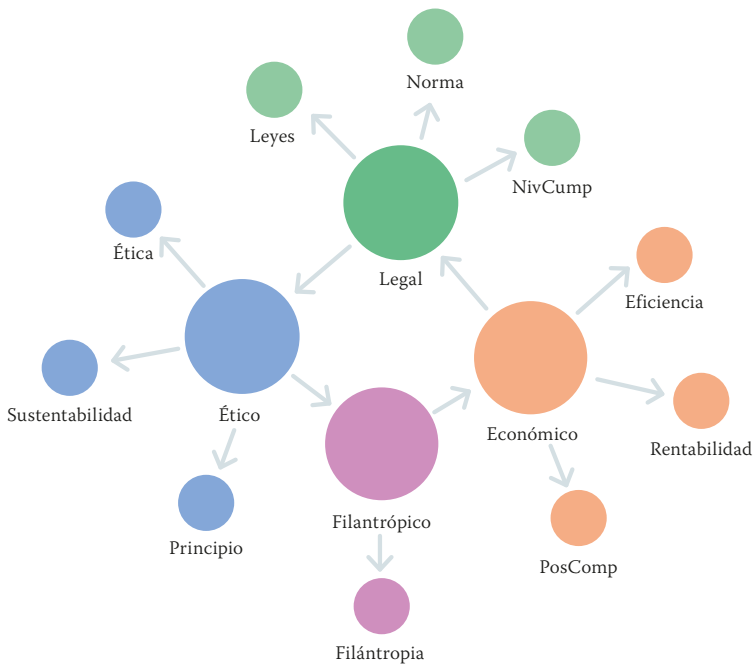
Modelo de nodos conceptuales y variables incluidos en el análisis documental

Nodo	Variables	Tipo	Indicadores
Económico	Rentabilidad del organismo Posición competitiva Eficiencia	Cuantitativo	Empleados Ingresos Inversiones
Legal	Leyes Normativas Nivel de cumplimiento	Cualitativo	Normatividad Institucionalidad
Ético	Normas éticas Principios Sustentabilidad	Cualitativo / Cuantitativo	Valores Principios Medioambiente
Filantrópico	Actividades filantrópicas	Cuantitativo	Donaciones Eventos Comunidades

**Nota:** Elaboración propia. (2023).

**Figura 2.**

Modelo de nodos conceptuales equilibrado de referencia para el análisis de contraste



**Nota:** Elaboración propia. (2023).

En el cuadro 2, se incluyen los nodos conceptuales para la identificación de modelos de responsabilidad social en instituciones privadas de salud en México. Se incluyen variables representativas de cada elemento considerado en la propuesta de Carroll (1991), su naturaleza cuantitativa o cualitativa y los principales indicadores que se consideran como la representación empírica correspondiente. Con ello, fue posible proponer un modelo de red con modos conceptuales como base del estudio de contraste del posterior análisis agregado de las instituciones privadas sanitarias, según se presenta en la figura 2 de la página anterior.

La figura 2 presenta un modelo básico de responsabilidad social sanitaria en instituciones privadas en México, que incluye, en forma balanceada, cada constructo correspondiente a los nodos conceptuales, para lo cual se considera una ponderación equitativa. Esta figura es la base para determinar el grado de contraste con la información recabada en el análisis documental de cada institución de salud en México.

## Resultados

La operación de resumir constituye dos etapas complementarias pero funcionalmente distintas: el análisis del documento y la síntesis o tarea definitiva. Dentro de la primera, y en consonancia con la naturaleza del documento, se distingue el análisis formal, cuyo cometido es la redacción de la correspondiente referencia bibliográfica; y el análisis temático, que se inicia con la lectura, para llegar a la recogida de notas a través de la etapa analítica propiamente (Molina, 1989). Esto representa el soporte que permite el diseño del análisis documental basado en la información de los hospitales con mejor evaluación en términos de talento, tecnología, procesos, resultados y percepción, como modelo base de trabajo, según se presenta a continuación.

- **Hospital: Médica Sur**

**Nodo económico:** El hospital cuenta con 3,293 empleados y sus ingresos totales del tercer trimestre de 2022 sumaron \$999.0 millones de pesos. En cuanto a las inversiones realizadas, la compañía manifiesta haber efectuado una inversión total de \$468.2 millones de pesos.

**Nodo legal:** Cumple con la NORMA Oficial Mexicana NOM-006-SSA3-2011, para la práctica de la Anestesiología; NORMA Oficial Mexicana NOM-253-SSA1-2012, para la disposición de sangre humana y sus componentes

con fines terapéuticos; NORMA Oficial Mexicana NOM-007-SSA2-2016, para la atención de la mujer durante el embarazo, parto y puerperio y de la persona recién nacida; NORMA Oficial Mexicana NOM-004-SSA3-2012, del expediente clínico.

**Nodo ético:** La organización se encuentra comprometida con erradicar todo tipo de acto de corrupción en la empresa, por lo cual prohíbe autorizar, ofrecer o prometer algo de valor a un funcionario público o privado a cambio de un beneficio para Médica Sur, como contratos o favores personales. Finalmente, los valores que caracterizan a la organización se orientan al cuidado esmerado de la salud de sus pacientes, la satisfacción de sus médicos, de sus empleados y ofrecer una alternativa justa al país en la profesión médica. Como principios incluye practicar la medicina y las disciplinas afines con la guía fundamental del bien del paciente, con honestidad, con respeto por la vida humana, la dignidad de la persona y sin distinciones.

**Nodo filantrópico:** Realiza actividades como el voluntariado VIDA, cuyo objetivo central es ser estandarte y referencia del valor que rige a la organización, al acompañar a los pacientes y familiares durante su estancia en el hospital, así como brindar apoyo emocional a aquellos que lo necesitan. Además, cuenta con un grupo de voluntarias que brinda apoyo emocional a los familiares y pacientes que se encuentran hospitalizados, con el objetivo de hacer más cálida su estancia. Las principales áreas de apoyo por parte del voluntariado son Pediatría y la Clínica de Hemodiálisis, donde cuentan con un grupo de autoayuda para los familiares de pacientes. Por último, el voluntariado trabaja de la mano con la Fundación Clínica Médica Sur, para apoyar a las comunidades más cercanas, a través de información y talleres sobre prevención, detección y control de enfermedades.

- **Hospital: Centro Médico ABC Campus Observatorio**

**Nodo económico:** La organización cuenta con un rango de 1,001 a 5,000 empleados y reporta un ingreso anual de \$5,210,199. Realiza inversiones para la salud incluyente, a través del financiamiento de medicamentos, estudios y apoyo de albergue a diferentes pacientes de las Clínicas Brimex y Amistad, con una inversión total de \$105,976.

**Nodo legal:** En lo que se refiere al marco normativo, cumple con los lineamientos de la Joint Commission International (JCI), para los primeros meses de 2021 se plantea la actualización de protocolos, políticas, procesos, indicadores y revisión de 1,238 criterios. También se siguieron los estándares



de calidad del Colegio Americano de Patólogos (CAP) para los procesos en el Laboratorio Clínico, Banco de Sangre y Patología Quirúrgica, así como los del Colegio Americano de Mastografía para el área de Mastografía, una labor continua para toda la Institución. Cuenta con el Distintivo H, otorgado por la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, como un sello de calidad por mantener altos estándares en los servicios de alimentación hospitalaria.

**Nodo ético:** Enumera valores como la calidez, unión, integridad, disciplina y actitud de servicio, sus principales principios éticos rigen la práctica clínica, los procedimientos hospitalarios y la atención al paciente. Asimismo, la institución trabaja con el propósito de construir un desarrollo sustentable, al identificar las actividades que impactan de forma negativa al medioambiente; cumplir con todas las normas ambientales vigentes; reducir la generación de residuos, descargas líquidas y emisiones atmosféricas y el consumo de recursos materiales, combustibles y agua; además de adoptar el reciclaje para dar nuevas oportunidades productivas a los materiales que se prestan para esta acción.

**Nodo filantrópico:** Brinda servicios filantrópicos a pacientes de comunidades vulnerables y contribuye con la sociedad a través de la educación de profesionales de la salud. Organiza programas preventivos y de acceso a servicios de salud de alta especialidad para población vulnerable y con dificultades de acceso a otra institución de salud pública, al ofrecer atención médica comunitaria a través de diversos programas, orientados a menores de cinco años y mujeres embarazadas, enfermos crónicos y atención odontológica. Cuenta con proyectos de apoyo a comunidades, por ejemplo los siguientes: Clínica de Labio y Paladar Hundido, con 450 pacientes atendidos y 39 cirugías durante 2018; Oncología Pediátrica, en la cual, durante 2018, se atendieron 14 niños con tumores sólidos, se realizaron 23 trasplantes de médula ósea y 16 sesiones de radioterapia; malformaciones cardiacas congénitas, en 2018 se atendieron 89 niños con alguna anomalía cardiaca y en febrero se inauguró el Centro Pediátrico del Corazón ABC-Kardias, con la finalidad de incrementar la capacidad instalada y beneficiar a más pacientes; cirugías de alta especialidad, se realizaron 204 nefrotasplantes, 136 reemplazos articulares, 53 cirugías bariátricas, 9 de epilepsia y 76 de Parkinson durante 2018.

- **Hospital: Hospital Español**

**Nodo económico:** El rango de empleados de la compañía es de 1.001 a 5.000 empleados, reportando un ingreso anual de 100 a 500 millones de pesos.

**Nodo legal:** Cuenta con certificados emitidos por el Consejo de Salubridad General en México, acreditación Internacional Canadian Healthcare Council,

5-STAR HOSPITAL Patient Safety Movement, HRO CHAMPION 2021 Patient Safety Movement, Reconocimiento Empresas Excepcionales Reconocimiento en 2020, certificación ISO 9001:2015, Distintivo H, Red Global de Hospitales Verdes y Saludables Hospitales.

**Nodo ético:** Sus principales valores son espíritu de servicio, compromiso y la calidad con trato humano. Asimismo, sus principios se basan en las acciones y planeaciones orientadas a ser reconocidos como uno de los modelos hospitalarios de mayor calidad asistencial y humanitaria en América. La organización participa en la Red Global de Hospitales Verdes y Saludables, comprometidos a disminuir el impacto ecológico, a través de acciones para el manejo adecuado de los residuos y la energía.

**Nodo filantrópico:** El Grupo Hospital Español está integrado por siete instituciones hospitalarias de beneficencia española: Tampico, Pachuca, Veracruz, San Luis Potosí, Puebla y Torreón. Como parte de su apoyo comunitario, realiza Jornadas Médicas de Médicos Residentes e Internos.

- **Hospital: Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad**

**Nodo económico:** Cuenta con más de 7,000 Colaboradores y 5,800 médicos comprometidos con el bienestar de las comunidades. El hospital ha realizado inversiones por 100 millones de pesos en ampliación y remodelación de instalaciones.

**Nodo legal:** El Consejo de Salubridad General avala que el hospital cumple con estándares de calidad en la atención médica y seguridad del paciente, otorgada por el Consejo de Salubridad General del Gobierno de México, ELSO Silver Award ELSO Silver Award, Certificado de Buenas Prácticas Sanitarias ante COVID-19, Corporación de Revisión en Cirugías (SRC), CAP (otorgado por el Colegio Americano de Patólogos), Diplomado de Excelencia por la calidad del laboratorio clínico, otorgado por el Programa de Aseguramiento de la Calidad para los Laboratorios EVECSi, CECI Premio al Control Externo de la Calidad en Inmunohematología y Distintivo H. Posee convenios con el Gobierno de Monterrey para ayudar a personas en jornadas quirúrgicas gratuitas, para beneficiar desde menores recién nacidos hasta a adolescentes, con servicios médicos especializados.

**Nodo ético:** Promueve y defiende la dignidad de toda persona, como cimiento de la preocupación por el respeto a lo sagrado de la vida humana, desde la concepción hasta la muerte. Tiene como principios la dignidad, la integridad, la excelencia, la compasión y la prudencia en la administración de los recursos.

Ha recibido capacitaciones del Programa de Gestión de Negocios Responsables, para incrementar la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Nodo filantrópico:** Realiza cirugías gratuitas para personas en condición de vulnerabilidad con padecimientos que ponen en riesgo la vida o la afectan en gran medida, como la escoliosis, cardiopatías congénitas, labio o paladar hendido y tumores cerebrales y participa en caminatas para promover la donación y trasplante de órganos y tejidos, entre otras acciones. Como parte de su apoyo a las comunidades, ofrece cirugías de alta complejidad, estudios de laboratorio y gabinete y educación en salud a los más vulnerables.

- **Hospital: Hospital Zambrano Hellion Tecsalud y Hospital San José Tecsalud**

**Nodo económico:** Cuenta con un rango de empleados entre 5,000 a 10,000 personas. empleadas.

**Nodo legal:** Ambos hospitales han obtenido la Certificación por el Consejo de Salubridad General por demostrar el desarrollo de una cultura de calidad y seguridad, a través de la implementación del Modelo de Seguridad del Paciente del SiNaCEAM. Participaron en estudios para probar la vacuna en 3,500 personas, junto con el Gobierno de Nuevo León.

**Nodo ético:** Sus valores son innovación, integridad, colaboración, empatía e inclusión ciudadanía global. Sus principios se orientan a la atención con sentido humano y la integridad. Los hospitales cuidan del medioambiente. Dado que el 100% de su consumo de energía proviene de fuentes renovables.

**Nodo filantrópico:** Durante el 2021, se otorgó apoyo para la atención médica en las siguientes líneas: Cardiología (pediátrica y adulto), Cirugía General, Cirugía Vascular (prevención de amputaciones), Neurocirugía, Oftalmología, Ortopedia, Otorrinolaringología, procedimientos de manejo del dolor, pruebas de diagnóstico COVID-19, Urología (pediátrica y adulto); con lo cual se logró un total de 1,051 beneficiados. Además de ello, brinda a las personas de la comunidad en general la oportunidad de tener acceso a programas y materiales educativos, desarrollados por el Tecnológico de Monterrey y TecSalud, los cuales están disponibles en plataformas tecnológicas a las cuales tienen acceso en este CCA y realiza conferencias PREVER, con el objetivo de fomentar en la comunidad la cultura del cuidado de la salud y la prevención de enfermedades. También ofrece servicios de salud a precio social. Ante la continuidad de la crisis sanitaria, el CeSI mantuvo su apoyo a la comunidad a través de la Unidad de Diagnóstico COVID-19,

con espacios adecuados, personal debidamente protegido y capacitado para el diagnóstico de esta enfermedad.

- **Hospital: Hospital San Javier Guadalajara**

**Nodo económico:** No hay información al respecto en su sitio de Internet.

**Nodo legal:** Primer hospital privado en el occidente del país en obtener la certificación como Hospital de Especialidades, en octubre del año 2000, otorgada por el Consejo de Salubridad General, con base en el acuerdo del Programa de Certificación de Hospitales. Además, ocupa un lugar en el Consejo de Gobierno de la Federación Internacional de Hospitales, el cual agrupa a asociaciones de hospitales, tanto públicos como privados de más de 100 países.

**Nodo ético:** Sus valores son la dignidad, seguridad, honestidad, trabajo en equipo, lealtad, empatía y excelencia. Sus principios se orientan a brindar atención médica segura, eficiente y con calidez, apoyados con alta tecnología y con base en el trabajo en equipo. Por parte de la PROFEPA, obtuvo la Certificación en Calidad Ambiental a nivel federal y a nivel estatal, por la SEMADET, que reconoce el manejo correcto del suelo, deshechos contaminantes y respeto al suelo, aire, flora y fauna.

**Nodo filantrópico:** Cuenta con la Fundación Hospitales San Javier, A.C., cuyo objetivo es la captación de donativos obtenidos a través de la organización o participación en eventos sociales, deportivos o culturales, con la intención de recaudar fondos para apoyar económicamente las actividades de personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles. Realiza eventos caritativos, como el torneo anual de golf, que reúne cerca de 150 jugadores cada año y ha permitido hacer donativos importantes a diferentes instituciones, que han beneficiado a personas de la tercera edad con enfermedades renales, deficiencias visuales, cáncer, a familias disfuncionales en extrema pobreza, a menores que carecen de la protección de sus padres o que han sido abusados, a quienes se les brinda una buena alimentación, ropa, atención médica, psicológica y física. Su apoyo a comunidades se lleva a cabo mediante convenios de apoyo con instituciones como Mano Amiga, Hermanos Unidos, el Hospicio Cabañas y Mi Gran Esperanza, A.C. en los cuales se brinda atención hospitalaria gratuita a los niños que esas instituciones protegen.

- **Hospital: Centro Médico Puerta de Hierro Andares**

**Nodo económico:** Cuenta con 3,500 trabajadores permanentes (714 médicos y 1.000 enfermeras). Realiza inversiones hospitalarias, de instalaciones y de tecnología.

**Nodo legal:** Forma parte de la Mayo Clinic Care Network y cuenta con el certificado emitido por el Consejo de Salubridad General. Además, cuenta con el Distintivo de Buenas Prácticas Laborales Jalisco Responsable, por cumplir con las condiciones óptimas de seguridad y salud, así como prestaciones laborales y condiciones generales de trabajo de sus empleados y colaboradores.

**Nodo ético:** Sus valores son empatía, resiliencia, respeto, disciplina, pasión, colaboración, integridad. Sus principios se reflejan en la competencia, la objetividad, en la no discriminación, la honestidad, el profesionalismo y el cuidado del paciente. Hace uso razonable de los recursos naturales, al cumplir con las disposiciones legales aplicables e innovar constantemente sus procesos.

**Nodo filantrópico:** Realiza actividades de conservación y el sano desarrollo de un medio ambiente adecuado, saludable y propicio para la vida humana, motivo por el cual en la valora el impacto en las comunidades.

- **Hospital: Hospital Ángeles Chihuahua**

**Nodo económico:** Ha realizado inversiones de 293 millones de pesos, mediante la adquisición de equipos de alta tecnología.

**Nodo Legal:** Cuenta con la Certificación Hospitalaria a la Calidad de la Atención Médica, Acreditación por Joint Commission International (2012-2015), Certificación Sistema de Gestión de Calidad ISO9001:2000, Certificación del Personal de Enfermería, Certificación del Personal de Laboratorio y Radiología, certificación de médicos en las diferentes especialidades y Certificación del Distintivo “H”, entre otras.

**Nodo ético:** Sus valores son honestidad, responsabilidad, lealtad, perseverancia y humanismo.

**Nodo filantrópico:** Como parte de sus programas de apoyo a las comunidades, utiliza equipo de alta tecnología y ofrece servicios de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para el bienestar de la comunidad regional, nacional e internacional.

A partir de la información presentada, es posible construir una ficha de análisis documental de contraste entre los modelos de responsabilidad social que cada institución utiliza, como se muestra a continuación en el cuadro 3.

### Cuadro 3.

Ficha de análisis documental de contraste entre modelos

Nombre	Constructos conceptuales correspondientes a cada nodo			
	Económico	Legal	Ético	Filantropico
Médica Sur	3,293 empleados, ingresos totales \$999.0 millones Inversión total de \$468.2 millones.	NOM-006-SSA3-2011, NOM-253-SSA1-2012, NOM-007-SSA2-2016, NOM-004-SSA3-2012.	Sistema anticorrupción, valores orientados al cuidado de la salud y la satisfacción del personal.	Actividades de voluntariado.
Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ingreso anual de \$5,210,199. Inversiones de \$105,976.	Joint Commission International (JCI), estándares de calidad del Colegio Americano de Patólogos (CAP) Distintivo H.	Valores de calidez, unión, integridad, disciplina y actitud de servicio, sustentabilidad.	Apoyo a comunidades vulnerables y educación de profesionales.
Hospital Español	*Información aproximada.	Canadian Healthcare Council, 5-STAR HOSPITAL Patient Safety Movement, HRO CHAMPION 2021 Patient Safety Movement, ISO 9001:2015, Distintivo H, Red Global de Hospitales Verdes y Saludables Hospitales.	Valores de espíritu de servicio, compromiso y la calidad con trato humano, acciones de sustentabilidad	Institución hospitalaria de Beneficencia Española
Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	7,000 Colaboradores y 5,800 médicos, inversiones por 100 millones de pesos.	ELSO Silver Award ELSO Silver Award, Certificado de Buenas Prácticas Sanitarias ante COVID-19, SRC, CAP, Distintivo H.	Dignidad, integridad, excelencia, compasión, prudencia en la administración, actividades de promoción de la sustentabilidad.	Cirugías gratuitas para personas en condición de vulnerabilidad.

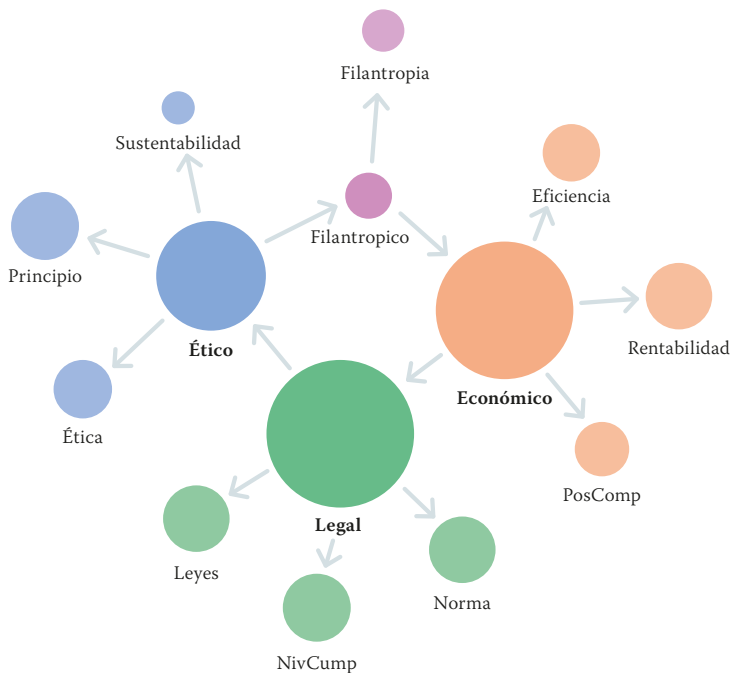
Continúa...

... Continuación.

Nombre	Constructos conceptuales correspondientes a cada nodo			
	Económico	Legal	Ético	Filantrópico
Hospital Zambrano Hellion Tecsalud y Hospital San José Tecsalud	*Información aproximada	SiNaCEAM.	Innovación, integridad, colaboración, empatía e inclusión ciudadanía. Su consumo de 100% de energía proviene de fuentes renovables.	Atención médica.
Hospital San Javier Guadalajara	*Información aproximada	Certificación como Hospital de Especialidades.	Dignidad, seguridad, honestidad, trabajo en equipo, lealtad, empatía y excelencia. certificación en calidad ambiental.	Activades filantrópicas a través de una fundación.
Centro Médico Puerta de Hierro Andares	3,500 trabajadores, (714 médicos y 1,000 enfermeras).	Mayo Clinic Care Network, Distintivo de Buenas Prácticas Laborales Jalisco Responsable.	Empatía, resiliencia, respeto, disciplina, pasión, colaboración, integridad.	Actividades de conservación del medioambiente.
Hospital Ángeles Chihuahua	Inversiones por 293 millones de pesos.	Certificación Hospitalaria a la Calidad de la Atención Médica, Joint Commission International, Certificación ISO 9001:2000, Certificación del Personal de Enfermería, Certificación del Personal de Laboratorio y Radiología, Certificación de Médicos en las diferentes especialidades, Distintivo “H”.	Honestidad, responsabilidad, lealtad, perseverancia y humanismo.	Programas de apoyo a las comunidades.

**Nota:** Elaboración propia. (2023).

**Figura 3.**  
Modelo de nodos conceptuales no equilibrado  
y contrastado con el modelo referencia



**Nota:** Elaboración propia. (2023) con Rstudio.

El cuadro 3 muestra una relación ordinal correspondiente a cada modelo de responsabilidad social en las instituciones de salud privada en México. Se incluyen los constructos conceptuales que se consideran como nodos pilares del modelo. Destaca el caso de instituciones como Hospital Español, Hospital Zambrano Hellion Tecsalud, Hospital San José Tecsalud y Hospital San Javier Guadalajara, los cuales, únicamente, incluyen información aproximada sobre las variables empíricas que forman parte del modelo. Asimismo, en el caso Centro Médico ABC Campus Observatorio y Hospital Ángeles Chihuahua, la información exacta sobre el número de empleados con el que cada organización cuenta no se encontró en sus correspondientes páginas de Internet.

Debido a lo anterior, es importante destacar que la comunicación oportuna de la información considerada en una organización con principios de responsabilidad social representa un elemento esencial para corresponder a las expectativas y necesidades de las partes interesadas en dichas instituciones. Con respecto



a ello, la figura 3 presenta el modelo integrado de responsabilidad social en las instituciones hospitalarias del sistema sanitario mexicano privado. Se identifica una formación distinta en la ponderación considerada para cada nodo y variable, teniendo como primeros constructos lo legal, lo económico, lo ético y, finalmente, las actividades filantrópicas de cada institución.

Como se puede apreciar en la figura 3 de la página anterior, existen diferencias notables entre la orientación de las organizaciones respecto a presentar información sobre sus principales variables en términos de un modelo base de responsabilidad social a partir de los elementos de la pirámide propuesta con Carroll (1991).

## Discusión

Según se observa en los modelos gráficos basados en nodos y enlaces, el modelo de referencia original presentado en la figura 1 propone una gestión balanceada de cada constructo relativo a la gestión de organizaciones socialmente responsables. Así, el supuesto parte de una estructura que parte de cada constructo en términos de una importancia equitativa, no relativa, al considerar el enfoque original de Carroll (1991), representado en su diseño piramidal de responsabilidad social corporativo y descrito en cada una de las representaciones como nodos descriptivos de responsabilidad social empresarial para cada caso examinado.

Sin embargo, en lo correspondiente a identificar la relevancia de cada nodo en el modelo elaborado, a partir del análisis del contenido de las principales fuentes de información provista por cada hospital mexicano considerado para el presente estudio, es posible determinar diferencias sustanciales entre el modelo ideal de responsabilidad social y el que está representado por las acciones e indicadores de cada organización sanitaria.

En primera instancia, es notable la preponderancia y relevancia del nodo correspondiente al cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas. Este es uno de los factores recurrentes en cada modelo de gestión hospitalaria analizado, pues la información correspondiente a las normatividades, leyes y nivel de cumplimiento es un elemento clave de comunicación para estas organizaciones mexicanas. Ello conlleva a considerar que los procesos diseñados para establecer confianza con el mercado son fuente de diferenciación y valor agregado para estas.

En segundo lugar, el nodo correspondiente a las variables de naturaleza económica considera la eficiencia en los procesos de creación de valor en las empresas

seleccionadas. La rentabilidad del organismo y el posicionamiento competitivo corresponden a elementos de suma importancia para crear confianza con *stakeholders*, como la junta de gobierno y los accionistas, además de contribuir al entendimiento del impacto económico que este tipo de empresas mantiene en la región donde realizan sus operaciones. Se debe considerar que, de acuerdo con el enfoque de responsabilidad identificado en el aparato crítico del presente trabajo, el elemento económico es la base sobre la que se construye un modelo de responsabilidad exitoso. Es decir, la preocupación por la contribución a la sociedad en general no debe ser un elemento que afecte negativamente la viabilidad de la organización.

El tercer nodo, en términos de la cobertura de la información relativa a cada organización disponible en sus fuentes principales (*website* y reportes de sustentabilidad), es el correspondiente a la adopción de prácticas éticas en las empresas. Se consideran los enfoques hacia los principios y valores de las empresas como principales fuentes de información para comprender el modelo orientado hacia las buenas prácticas y se incluye, en una forma más sucinta, la información relativa a las acciones de sustentabilidad, con base en las acciones e inversiones que los hospitales realizan para reducir el impacto ambiental generado en el desarrollo de sus procesos.

El análisis concluye con el nodo relativo a la filantropía, principalmente presente en los reportes de sustentabilidad que las organizaciones generan y ponen a disposición del público en general.

Con lo anteriormente descrito, es posible argumentar que, en la práctica, el modelo de responsabilidad social empresarial propuesto por el enfoque teórico de Carroll se aplica, a partir de los cuatro elementos planteados (económico, legal, ético y filantrópico), pero en un formato no equilibrado; es decir, los nodos considerados para el análisis descriptivo y comparativo de los casos de estudio incluidos en la presente investigación muestran una mayor orientación hacia los elementos económico y legal. Este hallazgo es interesante debido a que las instituciones sanitarias, a pesar de estar estructuradas en una fundamental contribución hacia un aspecto social de gran relevancia, como lo es el cuidado de la salud, funcionan fundamentalmente como empresas en busca de rentabilidad económica, un enfoque justificado, en el sentido de contar con los recursos económicos y el fundamento legal y normativo suficiente para operar.

Finalmente, este hallazgo muestra que la ética y la filantropía son sumamente importantes para los modelos de contribución social representativos de los

hospitales que son parte del caso de estudio. Sin embargo, requieren de fundamentos económicos rentables para operar adecuadamente en la industria de los servicios de la salud y de generar recursos para la empresa como actividad primaria, y se destina una parte de ellos a contribuir con la sociedad, como una actividad de posicionamiento social, mediante la contribución en acciones relativas al bienestar social.

## Conclusiones

Los modelos de responsabilidad empresarial en organizaciones sanitarias requieren de un diseño multidimensional (para lo cual se considera cada nodo) y multivariado (para lo cual se consideran las variables incluidas en los constructos del modelo de análisis). Es preciso recordar que la naturaleza de los procesos de implementación de prácticas socialmente responsables son modelos de autogestión; es decir, cada empresa muestra su propio entendimiento en el diseño e implementación de prácticas de gestión sustentables, generalmente únicas, que son, en realidad, la personalidad corporativa en términos de sustentabilidad.

Sin embargo, los modelos de gestión sustentable deben considerarse como procesos susceptibles de mejora continua y creación de valor sostenible, mediante la identificación de áreas de oportunidad y mejora en el uso de insumos en las empresas, modificación, estandarización y eficiencia de procesos, así como el diseño e implementación de actividades, para el involucramiento de las principales partes interesadas en la empresa.

Por último, dada la experiencia de los autores en el desarrollo de la presente investigación, es necesario sugerir que las actividades y prácticas de responsabilidad social en toda empresa de la industria de la salud deben ser comunicadas con periodicidad. Esto contribuirá con procesos de reconocimiento de áreas de oportunidad, así como una mayor participación, aceptación y legitimización por parte de la sociedad hacia empresas privadas de esta naturaleza.

## Bibliografía

AlDhaen, E. (2022). Micro-Level CSR as a New Organizational Value for Social Sustainability Formation: A Study of Healthcare Sector in GCC Region. *Sustainability*, 12256.

- Brammer, S., Jackson, G. y Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-economic review*, 3-28.
- Carroll, A. (1999). Evolution of a Definitional Construct of Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Blutitude, Expansión y FUNSALUD. (2022). *Los mejores hospitales privados de México 2022: Metodología para la evaluación del desempeño hospitalario*.
- Brown, T. y Dacin, P. (1998). The Company and the Product: The Relevance of Corporate Associations. *Corporate Reputation Review*, 2(1), 88–92. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540069>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, (July-August), 39-48.
- Castillo, L. (2004). *Análisis documental. Biblioteconomía. Segundo cuatrimestre. Curso 2004-2005*, 5.
- Haddiya, I., Janfi, T. y Guedira, M. (2020). Application of the Concepts of Social Responsibility, Sustainability, and Ethics to Healthcare Organizations. *Risk Management and Healthcare Policy*, 1029-1033.
- Hu, J., Rong, Y. y McKee-Ryan, F. (2022). Fifty Shades of Corporate Social Responsibility: A Conceptual. *Sustainability*, 16.
- Idowu, S. y Louche, C. (2011). *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility*. Springer.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022). *Estadísticas de salud en establecimientos particulares*.
- Leela, V. (2014). Corporate social responsibility in hospitals: need for transparent CSR initiatives for internal and external stakeholders. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 8-18.
- Lubis, A. N. (2018). Now, the community is also strongly reacting to CSR activities that are considered beneficial to the community. CSR activities in the context of hospitals generally relate to the education of paramedical teams, health seminars, and charity activities for . *Verslas: teorija ir praktika*, 25-36.

- Matten, D. y Moon, J. (2017). "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility*, 33(2), 257-277.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Mohammed, S. (2020). Components, theories and the business case for corporate social. *International Journal of Business and Management Review*, 37-65.
- Molina, M. (1989). Introducción al Análisis Documental y sus Niveles: El Análisis de contenido. *Boletín de La ANABAD*, 39(2), 323-342. [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?articulo=798857&orden=66632](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?articulo=798857&orden=66632)
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 78-93. [www.fsg-impact.org](http://www.fsg-impact.org)
- Sen, S. y Bhattacharya, C. . (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to CSR. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Valls, M. D. (2019). Profitability, corporate social responsibility and gender in private healthcare in Spain. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 111-128.
- Zarefar, A. y Sawarjuwono, T. (2021). Corporate Social Responsibility: Theory, Practice and Its Impact on The Company. *Jurnal Politeknik Caltex Riau*, 103-112.



## Capítulo 10

# Obstáculos que enfrentan las mujeres en el campo laboral

*Cynthia M. Montaudon-Tomas,  
Anna Amsler, Ingrid N. Pinto-López*

### Resumen

Este artículo presenta las principales metáforas relacionadas con la discriminación por género en el empleo y la percepción de las mujeres con respecto a los obstáculos a los que se enfrentan en el mundo laboral. En la primera parte del artículo, el método empleado fue la revisión de la literatura, y en la segunda, se trató de un estudio de campo cualitativo y cuantitativo mediante una encuesta semiestructurada aplicada a una muestra de 500 mujeres.

**Palabras clave:** discriminación, género, empleo, metáforas, estudio, México.

## 1. Introducción

Por años, ha existido una discriminación hacia las mujeres en distintos ámbitos de la vida social, política y económica. En cuanto al campo laboral, las diferencias pueden ser tanto de tipo visible como invisible, incluyendo salarios, oportunidades de crecimiento y desarrollo, nivel de participación e, incluso, el trato. Estas experiencias varían en distintos países debido a cuestiones culturales, normas y políticas públicas que han entrado en vigor.

En Europa, se han impuesto cuotas del 40% de mujeres en puestos directivos en los próximos cinco años, para las empresas que cotizan en la bolsa (Morales-Fredes,

2022). Muchas empresas están optando por cubrir las cuotas de género impuestas por gobiernos alrededor del mundo con la esperanza de mejorar el balance entre hombres y mujeres en el trabajo. Sin embargo, no están de acuerdo con que estas cuotas tengan un carácter obligatorio, porque las organizaciones buscan contratar el mejor talento para cubrir funciones específicas, independientemente de si se trata de hombres o mujeres.

En el caso de México, el país se encuentra en una posición poco favorable, con un bajo nivel de participación femenina en la fuerza laboral y una amplia brecha de participación entre hombres y mujeres, según un estudio de 2021 realizado por la firma Price Waterhouse Coopers sobre las mujeres en el trabajo (PWC, 2023). Lo anterior llama la atención porque en el país se tienen logros importantes en cuanto a la educación técnica y profesional de mujeres, pero no se ha logrado cerrar la brecha laboral, pues aún persisten políticas discriminatorias relevantes.

Ya en 2012, el Banco Mundial había señalado la imperiosa necesidad de fomentar la equidad de género en el mundo del trabajo (World Bank, 2012) y, más de diez años después, el avance ha sido notablemente lento. De hecho, se estima que una mujer de 18 años que empiece a trabajar hoy no alcanzará a ver equidad en su pago en su vida laboral (PWC, 2023). La discriminación aparece en la literatura como techos de cristal, mientras que la aparente inclusión se disfraza de acantilados de cristal y de cuotas de género que admiten a más mujeres a las organizaciones, sin permitirles igual participación que a los hombres. Recientemente, se aborda la discriminación de la mujer desde una perspectiva biológica; es decir, a partir de las llamadas 3 M: menstruación, maternidad y menopausia.

Este artículo incluye un estudio realizado en México sobre las condiciones de discriminación percibidas en mujeres empleadas, con el fin de determinar las condiciones necesarias para eliminar, en la medida de lo posible, los obstáculos que enfrentan las mujeres en el campo laboral.

## 2. La ceguera de género

Por definición, la ceguera de género es la falta de reconocimiento de que las funciones y responsabilidades de las mujeres o niñas y los hombres o niños se les atribuyen o se les imponen en contextos sociales, culturales, económicos y políticos específicos. Además, las acciones que son ciegas al género no tienen en cuenta ni los roles ni las necesidades diferentes. Mantienen *el status quo* y no ayudan a transformar la estructura desigual de las relaciones (EIGE, 2023).



Esta ceguera implica que no se dé un trato igual a todos los géneros, sin importar las diferencias biológicas, históricas y las tradiciones culturales. En el campo laboral, ha provocado que muchas mujeres no puedan desarrollarse profesionalmente, pues se les asignan otros roles, como la maternidad y el cuidado. Además, cuando lo hacen, no logran ocupar puestos iguales con salarios iguales que los hombres y el ascenso a posiciones de alto nivel es mucho más restrictivo.

Así pues, esta situación ha ocurrido por años y se refiere a la incapacidad de darse cuenta de que existe un sesgo, consciente o inconsciente, con respeto a las mujeres, particularmente para su desempeño en ciertas profesiones y empleos (Cavaghan, 2012). En 2022, se determinó que 90 % de hombres y mujeres tienen un sesgo de género por cuestiones culturales (PNUD, 2022). Esta ceguera de género resulta en el hecho de que la participación de la mujer se reduce al subir el nivel jerárquico, por lo que solo cerca de 10 % de mujeres alcanzan puestos directivos en las empresas y, normalmente, reciben salarios menores que los hombres (para los mismos puestos).

Estudios demuestran que una mayor participación de la mujer mejora el ambiente de trabajo y, sin embargo, pareciera que en la mayoría de las empresas no se le da la importancia necesaria a la promoción de la equidad laboral (Page, 2019). De hecho, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que cuando se logra mayor equidad de género en el empleo hay un incremento en la productividad y los ingresos de hasta un 63 %; la habilidad de la empresa para atraer y retener talento aumenta en un 60 %; la creatividad, innovación y apertura aumentan en un 59 %; la reputación en un 58 %; y la habilidad de las empresas para satisfacer los intereses y demandas de los clientes mejora en un 8 % (OIT, 2019).

Aunado a lo anterior, la revista *Forbes* ha señalado que tener más mujeres en la fuerza laboral es bueno para los negocios (Burns, 2017). Un estudio de la revista *Harvard Business Review* (citado por Torres y Martin 2018) asegura que cuando existe una proporción mayor de mujeres en posiciones de liderazgo se generan mayores utilidades, las empresas son más socialmente responsables y generan más seguridad y experiencias de mayor calidad con el cliente.

Para las mujeres, el mejor sector para trabajar, donde existen menores diferencias entre oportunidades por género, es el educativo. Otros sectores adicionales son la salud y la alimentación; no obstante, se trata de sectores con menores salarios. En México, las mujeres tienen menor representación en los sectores extractivo, energético y metalmeccánico.

### 3. Obstáculos de carácter biológico

Una de las situaciones más trágicas con respecto a la discriminación por cuestiones de género es que se relega a la mujer por factores biológicos, como el caso de las fluctuaciones hormonales, aludiendo que afectan su humor y desempeño. A las mujeres en el empleo se les castiga más cuando estos cambios ocurren por la maternidad y, de hecho, existen fuertes barreras al ascenso de mujeres madres, pero también para las “madres potenciales”, aunque exista la posibilidad de que nunca tengan hijos.

Las mujeres embarazadas tienen muchas menos oportunidades de ser contratadas y ninguna posibilidad de tener un ascenso. Cuando los hijos llegan, nuevas barreras se levantan, debido a estereotipos, los cuales sugieren que no podrán cumplir cabalmente con sus funciones. Incluso cuando trabajan de manera remota, se asume que estarán cuidando de los hijos en lugar de atender las cuestiones laborales. Otro muro más se surge cuando las mujeres son quienes atienden a miembros de la familia en edad avanzada o con alguna discapacidad o enfermedad crónica.

La discriminación se acentúa al avanzar los años y mezclar la condición de género con la edad, como en el caso de la menopausia. Las mujeres mayores de 50 años presentan mayores riesgos de ser sujetas a estigmas sociales por los cambios hormonales y la lista interminable de síntomas posibles en esta etapa, que incluye ansiedad, ataques de pánico y bochornos. Esto hace que muchas mujeres se vuelvan más vulnerables y que terminen por dejar el empleo en esta etapa de sus vidas.

Por si fuera poco, los techos y barreras existentes han provocado que las mujeres enfrenten mayor pobreza en el retiro que los hombres, con pensiones limitadas e incluso inexistentes. Sobre todo, si trabajaron de manera parcial durante la crianza o, en el caso de México, si trabajaron con contrato por honorarios o se incorporaron a la economía informal.

Dado que las 3 M comienzan antes de la edad del trabajador nuevo promedio, que es entre los 15 y los 25 años, y duran hasta los últimos años de la carrera de la persona promedio (Social Security Administration, s.f.), las mujeres no pueden escapar del injusto prejuicio que se les impone, ya sea a sabiendas o sin saberlo, en cada paso de su carrera profesional. Para algunos especialistas, los problemas de género en el trabajo se manifiestan como el efecto de la mujer de nieve (Mason, 2009), una metáfora que refleja todas las capas

de oportunidades perdidas, obligaciones familiares, faltas de respeto y de reconocimiento que enfrentan a lo largo de los años, lo cual enlentece el progreso de su carrera profesional con respecto de los hombres. El sexismo, la falta de esquemas de apoyo a las mujeres, los estereotipos degradantes y las condiciones del entorno hacen que el proceso sea aún más lento (Ryan *et al.*, 2007).

### Cuadro 1.

Las 3 M de la discriminación contra las mujeres en el empleo

Tipo de barrera discriminatoria	Descripción
Menstruación	El primer ciclo comienza entre los 8 y los 15 años (U.S. Department of Health and Human Services, 2021). Por ejemplo, el ciclo premenstrual es visto como un momento en que las mujeres se vuelven demasiado emocionales, enojadas y deprimidas (McFarlane <i>et al.</i> , 1988), lo cual se convierte en un factor discriminatorio a causa de estereotipos como “está en sus días”. Dolores y malestar general afectan su desempeño en el trabajo.
Maternidad	Tener hijos interrumpe las carreras profesionales y, por lo tanto, se levanta la barrera de la maternidad (Smith, <i>et al.</i> , 2012). Se discrimina a las mujeres en este estado, pues se asume que se dedicarán más a atender asuntos relacionados con la familia y no con el trabajo y que se ausentarán del trabajo con más frecuencia, además de los días asignados por ley para el nacimiento y atención del recién nacido.
Menopausia	La menopausia puede comenzar entre los 45 y los 55 años y durar hasta 14 años (National Institute on Aging, 2021). Los síntomas asociados con este proceso son casi ilimitados y muchos de ellos afectan de manera importante el desempeño laboral. Sin embargo, la discriminación más frecuente se relaciona con los estados de ánimo, bajo el estereotipo de inestabilidad emocional y, despectivamente, se hace referencia a una mujer en este estado como menopáusica.

**Nota:** Elaboración propia. con base en la información citada y Riach y Jack (2021).

## 4. Metáforas para describir los obstáculos que enfrentan las mujeres en el contexto laboral

En muchos casos, se habla de límites o barreras invisibles, de ahí que se defina como barreras de cristal. Sin embargo, aun cuando son invisibles, constituyen obstáculos para que muchas mujeres puedan colocarse en posiciones de poder o de alto nivel en las organizaciones. El que la metáfora se refiera a barreras invisibles

no indica que no sean importantes, reales o tangibles, sino que normalmente no se reconocen. El cuadro 2 describe algunas de las metáforas más utilizadas para describir los obstáculos que enfrentan las mujeres en el entorno laboral.

**Cuadro 2.**  
Metáforas principales

Metáfora de las barreras existentes	Descripción
Techo de cristal ( <i>glass ceiling</i> )	El techo de cristal se refiere a una barrera invisible e impenetrable, la cual evita que las mujeres puedan subir en la escala jerárquica de una organización.
Muros de cristal ( <i>glass walls</i> )	Se trata de límites de carácter horizontal; es decir, evitan que las mujeres puedan moverse hacia otras áreas, específicamente, aquellas donde subir en la escala jerárquica sería más fácil.
Piso de cristal ( <i>glass floor</i> )	Límite en el nivel inferior de la escala salarial, donde tradicionalmente hay mujeres y existe una barrera, la cual impide que los hombres desciendan hacia esas funciones.
Puertas de cristal ( <i>glass doors</i> )	Se refiere a las barreras iniciales de contratación para mujeres que desean entrar a trabajar a una empresa (Smith <i>et al.</i> , 2012).
Acantilado de cristal ( <i>glass cliff</i> )	Las mujeres tienen más posibilidad de ocupar roles de liderazgo precarios o de alto riesgo (Ryan y Haslam, 2006).
Laberinto de cristal ( <i>glass labyrinth</i> )	La metáfora indica el camino más largo y tedioso que tienen que recorrer las mujeres para llegar al mismo puesto que un hombre. Habrá caminos cerrados y sin salida y tendrán que dar varias vueltas (Gabarró-Rubio, 2020).
Elevador o escalera de cristal ( <i>glass elevator / escalator</i> )	Es el rápido acceso que tienen los hombres de participar en puestos de liderazgo y de ascender continuamente en áreas tradicionalmente femeninas. Se trata de las estrategias y acciones que facilitan el rápido ascenso de los hombres, sin mayor contratiempo (Casini, 2016).
Espejo de dos caras ( <i>two way mirror</i> )	Se trata de la analogía de los espejos que se utilizan para entrevistar criminales o para pruebas de mercadotecnia, en los cuales de un lado las personas pueden ver a los que se están entrevistando y, del otro, los entrevistados solo pueden ver su propio reflejo (Bend y Fielden, 2021).
Casa de cristal ( <i>glass house</i> )	Se refiere a una prisión en la cual las mujeres se tienen que adaptar a patrones de comportamiento dentro de culturas masculinas en las organizaciones (McLaren <i>et al.</i> , 1997).

**Nota:** Elaboración propia. de acuerdo con las citas presentadas (2023).

A continuación, se presenta una descripción más profunda de estos fenómenos:

- **Techos de cristal:** Se llamaban también el camino de la maternidad (*mommy track*), porque se consideraba que las mujeres en edad de tener hijos estaban menos motivadas y eran menos disciplinadas que los hombres o que las mujeres mayores. Esta situación está también influenciada porque, al ser madres, habría mayor posibilidad de que tomaran días para atender a sus hijos, además de los estipulados por la ley. Las barreras invisibles pueden existir en todos los niveles salariales, pese a que el término techos de cristal fue desarrollado para referirse a la falta de acceso de las mujeres a los niveles más altos de las organizaciones (Powell y Butterfield, 2015).
- **Muros de cristal:** Dificultan el que las mujeres puedan acceder a puestos de más rápida progresión. Refiere a estar en una prisión transparente con paredes de cristal irrompibles que ponen en riesgo el bienestar personal y relacional (Saavedra *et al.*, 2014; Sheridan y MacDermot, 2017). Los límites horizontales se basan en la creación de perfiles negativos o discriminatorios hacia sectores tradicionalmente femeninos, como la educación, la limpieza y diversos sectores de servicios, en los cuales no se permite la participación de la mujer en ninguna decisión, especialmente en sectores donde se concentra el poder económico (Nasser, 2018). Las mujeres se quedan en funciones de *staff* como recursos humanos, comunicaciones y relaciones públicas, mientras que los hombres en funciones de línea como operaciones, investigación y desarrollo, ventas, entre otras (Powell y Butterfield, 2015).
- **Pisos de cristal:** Se trata de los límites invisibles, los cuales evitan que los hombres se desarrollen en ocupaciones o funciones tradicionalmente femeninas, de bajo nivel educativo y con muy pocas probabilidades de obtener una promoción, como el sector de la limpieza, los servicios de cuidado, servicios de restauración y hotelería, entre otros. Lo interesante de este límite es que si se incrementara el número de hombres que se encuentran en estas posiciones, es posible que se pudiera ejercer mayor presión en la política pública para mejorar las condiciones de estos empleos y, por ende, los ingresos y reconocimiento del trabajo femenino (Barnet-Verzat y Wolff, 2008).
- **Puertas de cristal:** Barrera de acceso de personas menos privilegiadas a empresas que ofrecen salarios elevados. Limita el acceso a encontrar buenos empleos y se utiliza sobre todo para explicar las barreras de entrada impuestas a las mujeres por las empresas, que se pueden abrir más fácilmente cuando hay más mujeres que ya trabajan ahí (Smith *et al.*, 2012).

- **Acantilados de cristal:** Esta metáfora se refiere a una segunda ola de discriminación contra las mujeres cuando estas logran romper los techos de cristal (Ryan y Haslam, 2005). Se seleccionan mujeres en momentos en que se requiere un cambio organizacional o cuando las condiciones así lo ameriten; por ejemplo, cuando las empresas no están teniendo un buen desempeño (Cook y Glass, 2013) o cuando las organizaciones han enfrentado problemas previos. Las mujeres se vuelven entonces víctimas de críticas negativas y son culpadas por los resultados de liderazgos previos (Esposito, 2020). Cuando las mujeres logran posiciones directivas, se encuentran con condiciones precarias debido a un mal desempeño organizacional o a una situación de crisis. Las mujeres experimentan más estrés que los hombres y es más factible que se les despidan, en lugar de prepararles un plan de salida cuando ocurren fusiones o adquisiciones (Powell y Butterfield, 2015). Este fenómeno está presente tanto en el ámbito de los negocios como de la política. No se trata de que las mujeres estén buscando posiciones de alto riesgo, las aceptan pues son las únicas que se les dan (Daroui y Pluut, 2018).
- **Laberintos de cristal:** El laberinto representa las barreras continuas (es decir, callejones sin salida) que enfrentan las mujeres en su proceso continuo para alcanzar el puesto de trabajo deseado. La complejidad del laberinto refleja el contexto y las barreras específicas que enfrentan (Carli y Eagley; 2016, Bend y Fielden, 2021).
- **Elevadores o escaleras eléctricas de cristal:** Esta metáfora refiere a los rápidos ascensos de los hombres en áreas tradicionalmente dominadas por mujeres (Williams, 1992). Los hombres están entrando en este tipo de áreas, especialmente la educación y la salud (enfermería) y encuentran mayor estabilidad laboral, seguridad financiera e, incluso, más tiempo para sus familias. Aún en áreas dominadas por mujeres, estas tienen que seguir un camino para lograr sus ascensos, lo cual a veces es largo. Cuando llegan los hombres a estas áreas, pasan, prácticamente, por encima de las mujeres, como si estuvieran en un elevador o escalera eléctrica invisible que los lleva hasta las posiciones más altas de forma más rápida. Aparentemente, los hombres que hacen el cambio hacia estas áreas tienen mayores beneficios sobre los que se quedan en áreas dominadas por hombres (Goudreau, 2012).
- **El espejo de dos caras:** Esta barrera es especialmente cruda con mujeres y con personas con discapacidad. Los espejos de dos caras normalmente se utilizan para observar a los que están en una posición de menor poder o estatus. La organización no puede identificar el potencial de la persona porque no puede ver más allá de la discapacidad. La cubierta reflejante del espejo

actúa como una metáfora que explica la falta de comprensión, los estereotipos, los prejuicios vigentes y las prácticas discriminatorias (Bend y Fielden, 2021).

- **La casa de cristal:** Aborda los entornos organizacionales invisibles que restringen y reprimen los valores que, tradicionalmente, se perciben como “femeninos” en el lugar de trabajo (Maclaran *et al.*, 1997). La casa de cristal refleja barreras no solo verticales, como el techo de cristal, sino también horizontales las cuales, a la vez, generan un entorno que encapsula.

### Cuadro 3.

Metáforas adicionales que describen la discriminación de la mujer y minorías

Tubería que gotea ( <i>leaking pipe</i> )	Se refiere a una pérdida constante de talento femenino al avanzar la edad, la pérdida de participación de las mujeres en puestos elevados y la pérdida de las mujeres en su trayectoria hacia áreas científicas y tecnológicas, tradicionalmente masculinas (Grogan, 2018).
Pared de fuego/cortafuegos/ seguridad ( <i>fire wall</i> )	Se refiere a barreras como las normas para poder pasar a los siguientes niveles y acceder a sistemas de soporte, aún sin garantías (Andersson <i>et al.</i> , 2021; Bendl y Schmidt, 2010).
Techo de concreto ( <i>concrete ceiling</i> )	Se refiere a las barreras específicas que sufren las minorías étnicas y discriminación de carácter racial que en algunos países limita todo acceso posible a mejores condiciones laborales (Cohen, 1998).
Piso pegajoso o escalera pegajosa ( <i>sticky floor/sticky ladder</i> )	Se trata del mismo fenómeno que los techos de cristal, la analogía es que las mujeres se quedaban pegadas en el suelo, como si el suelo las atrapara y no pudieran avanzar.

**Nota:** Elaboración propia. de acuerdo con las citas presentadas (2023).

A continuación, se explican estas metáforas con mayor detalle.

- **Tubería que gotea:** Esta metáfora se refiere a la disminución en la participación de las mujeres después de ciertas edades, en las cuales ya no tienen las obligaciones asociadas con la maternidad y podrían dedicarse más al trabajo. Cuando llegan a posiciones de alto nivel, se les deja de permitir participar y, en otros casos, esta misma metáfora se utiliza para referirse a las mujeres en edad de menopausia y con síntomas importantes que tienden a dejar el empleo a causa de los problemas asociados. También se refiere a las mujeres que se van

quedando en el camino en profesiones específicas. Esta situación es particularmente visible en áreas científicas y tecnológicas, donde se ha demostrado que las mujeres tienen menos oportunidades de obtener posiciones posdoctorales, de obtener fondos para sus investigaciones, de trabajar con científicos de talla mundial, de que sus publicaciones sean aceptadas por revisores masculinos y de acceder a premios en las ciencias, entre otros (Grogan, 2018).

- **Techo de concreto:** Se refiere a una barrera visible e imposible de atravesar que enfrentan particularmente las mujeres afroamericanas y de diferentes orígenes étnicos también. En sentido estricto, es una doble discriminación: por género y por raza u origen étnico. A diferencia del techo de cristal, donde se puede observar lo que hay arriba y luchar por ello, golpeando para romper el cristal –de manera figurada–, en el techo de concreto no se puede ver lo que hay arriba, lo cual provoca desgaste físico y emocional. Las mujeres afroamericanas están muy poco representadas en puestos de alto nivel (Khosroshahi, 2021).
- **Piso pegajoso / escalera pegajosa:** Se refiere a las mujeres que se quedan atrapadas en trabajos de bajos salarios y de poca movilidad. En el caso de las escaleras, la metáfora indica que las mujeres no podían alcanzar el nivel siguiente porque se quedan pegadas a los peldaños de las escaleras. Esta metáfora también ha sido usada para describir las barreras que existen en el lugar de trabajo, solo porque las mujeres no están dispuestas a romperlas, a situaciones en las que son las propias mujeres las que sabotean sus carreras y son responsables por autoimponerse barreras en el trabajo, por no actuar como un hombre lo haría (Smith *et al.*, 2012).

Todos estos problemas tienden a agravarse cuando una de estas barreras soporta a otras. Por ejemplo, los muros de cristal soportan los techos de cristal y se hace más difícil que las mujeres puedan avanzar profesionalmente. Por ejemplo, si las mujeres quieren ganar sueldos iguales a los de los hombres, necesitan tener éxito en las posiciones que se encuentran dentro de las paredes de cristal. Solo así podrán después subir a través del techo de cristal (Comer y Drollinger, 1997).

## 5. Estudio de campo

En los meses de febrero a abril de 2023, se realizó un estudio piloto con 500 mujeres de los estados de Puebla, México, Nuevo León, Aguascalientes, Querétaro y Ciudad de México. Los estados fueron seleccionados con base en la conveniencia



de acceso a través de centros de capacitación y directorios de empresas. La intención fue analizar sus percepciones con respecto a la discriminación laboral por condiciones de género. El cuestionario fue diseñado a partir de escalas previamente validadas a nivel internacional, ajustadas a las condiciones nacionales, como el estudio *Mckinsey 2022 Mujeres en el trabajo* (Krivkovich *et al.*, 2022), que analiza la dinámica internacional y nacional, y el realizado por Deloitte, llamado *Women @ Work 2023: A Global Outlook* (Parmelee y Codd, 2023). El instrumento estuvo integrado por un total de 32 preguntas, más datos de clasificación. Posteriormente, se realizó la validación por expertos en cuestiones de estudios de género, condiciones laborales y psicología del trabajo.

En cuanto a la muestra, se optó por un muestreo por conveniencia para la validación del instrumento. La encuesta se envió a través de Google Forms a un total de 1,000 mujeres. Se recibieron 572, pero se eliminaron 72 por respuestas incompletas o porque las preguntas de validación no eran congruentes. El análisis de la confiabilidad del estudio se realizó por medio del alfa de Cronbach, con un resultado de .87, lo cual se consideró adecuado. La escala se basó en una serie de afirmaciones en escala de Likert, con 5 opciones de respuesta, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, y un espacio de pregunta abierta, para explicar los motivos de las percepciones sobre ciertas condiciones de sus puestos, del lugar de trabajo y las razones de dichas percepciones.

Para este artículo, se seleccionaron algunos de los resultados más relevantes, los cuales se detallan a continuación.

## 6. Resultados del estudio

### Datos demográficos

La muestra estuvo integrada por mujeres en un rango de edades de los 23 a los 64 años, con una media de edad 32 años.

- 100 % empleadas
- 74 % de las mujeres contaban con estudios profesionales
- 41 % estaban casadas
- 32 % tenían hijos
- 22 % ocupaban puestos de liderazgo

Los porcentajes de participación por lugar de procedencia se presentan en el cuadro 4.

**Cuadro 4.**  
Lugar de procedencia de las participantes del estudio

Lugar de procedencia	Porcentaje
Puebla	12 %
Estado de México	12 %
Nuevo León	15 %
Aguascalientes	11 %
Querétaro	18 %
Ciudad de México	32 %

## Principales hallazgos

- 1) Las mujeres se sienten invisibilizadas en su lugar de trabajo. El 100 % de ellas asegura que, desde su llegada a la empresa, ninguna persona les ha preguntado sobre sus necesidades respecto al empleo.
- 2) El 78 % de las mujeres no se sienten respetadas en el entorno laboral y reportan faltas de respeto constantes, como hablar mientras ellas están tratando de decir algo, interrumpirlas cuando están haciendo una presentación, dudar de sus fuentes o de la información que presentan, usar palabras altisonantes al establecer una comunicación con ellas, invalidar sus comentarios o ignorar su participación o su persona.
- 3) El 71 % de las participantes ha indicado que aún en proyectos que les incumben no se les pide su opinión sobre las estrategias, plan de acción, alternativas, o métodos de trabajo.
- 4) Un 69 % de quienes participaron en el estudio indicaron que no han recibido mentoría para realizar su trabajo y que, además, les falta apoyo. No tienen una red de soporte para cuándo deben realizar alguna función cotidiana o extraordinaria dentro del puesto e indican que muchos hombres en los mismos niveles jerárquicos sí los tienen.
- 5) Igualmente, un 69 % reporta cansancio extremo. Se reconocen agotadas y explican que se debe, en gran medida a las dobles jornadas con el trabajo en casa, el cuidado de los hijos, cuidados a padres mayores o alguna persona con

necesidades especiales, la incapacidad de descansar los fines de semana por tener que realizar funciones de atención y cuidado y la tensión del trabajo, donde deben tratar de aparentar que están en calma.

- 6) Un 68 % de las participantes considera que falta reconocimiento a su desempeño. Han señalado que han tenido grandes logros y que, sin embargo, otras personas se quedan con los créditos, o bien, que sus colaboraciones aparentemente pasan desapercibidas, aun cuando se muestran en los resultados generales.
- 7) El 64 % considera que su salario es menor al de los hombres. Muchas de ellas aseguran haberles preguntado a compañeros de trabajo sobre su salario y así confirmar esta información, pese a contar con la misma o, incluso, mayor formación profesional, experiencia y años laborando dentro de las empresas.
- 8) El 52 % de las mujeres consideran que, si bien se ha abierto la puerta a mujeres en sus empleos y, en ocasiones, se cumple con las cuotas de género, la realidad es que no se permite a las mujeres participar en decisiones de importancia.
- 9) La renuncia revierte especial importancia, ya que en un 42 % considera que las mujeres renuncian más que los hombres y lo hacen, principalmente, para atender asuntos de familia o de cuidados.
- 10) En cuanto a las culturas organizacionales, el 40 % está en búsqueda de trabajos en culturas más humanas.
- 11) El 25 % de las participantes asegura que les han brincado un ascenso para dárselo a un hombre. Además, el 33 % de estas ha señalado que el hombre tenía menores cualificaciones profesionales que ellas.

Los resultados parciales del estudio muestran congruencia con las distintas modalidades de discriminación de género u obstáculos que se presentan para las mujeres.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

Los obstáculos que enfrentan las mujeres en el trabajo toman diversas formas, puede haber límites visibles e invisibles y estar enfocados a condiciones diferentes en cuanto a oportunidades, salario, trato, crecimiento y desarrollo, promoción, y especialmente de participación. Afortunadamente, comienzan a abrirse algunas ventanas hacia una mayor igualdad.

Organizaciones alrededor del mundo han integrado prácticas familiarmente responsables y de igualdad de género que permiten a las mujeres de cualquier edad y condición familiar obtener los mismos salarios que los hombres y acceder a puestos de igual nivel. Incluso, algunas han empezado a incorporar la menopausia como un asunto de salud laboral que debe atenderse. No obstante, los esfuerzos son aún limitados.

Es importante que al interior de las empresas se comience a educar al personal sobre sesgos inconscientes, para hacerlos visibles. Presentar información valiosa en la forma de hechos y estadísticas tiende a funcionar mejor, porque se reduce la parte subjetiva en las discusiones. Se requieren políticas de puertas abiertas para recibir a todos los empleados en las mismas condiciones y generar mejores oportunidades para quienes, por años, han sido relegadas.

Se necesita exigir el establecimiento de políticas adecuadas para reducir la discriminación y generar verdaderos entornos que promuevan la equidad de género en todos los niveles. En las empresas y gobiernos, hacer transparentes los niveles salariales puede generar una mayor equidad. Con respecto a las oportunidades laborales, ofrecer horarios flexibles facilita que mujeres capaces, dedicadas a la crianza, puedan incorporarse al mercado laboral.

Cumplir una cuota de género no es equidad, porque no necesariamente genera las condiciones y oportunidades requeridas para que las mujeres puedan tener éxito en el contexto laboral. Las mujeres precisan más oportunidades de desarrollo, recibir *coaching* y *mentoring* de sus empresas, para generar esquemas de soporte y recursos para la promoción de la salud mental y el bienestar.

Una de las grandes ventajas es que las nuevas generaciones de mujeres en el entorno laboral se encuentran mejor preparadas, sobre todo en cuestiones de equidad. Además, están más dispuestas a luchar por lo que desean y buscan empresas con mejores políticas de diversidad en las cuales colocarse y obtener un mejor empleo con oportunidades de desarrollo futuro. También las más jóvenes están comenzando a ejercer mayor presión social en una necesidad de moverse hacia la verdadera equidad laboral.

## 8. Referencias

Andersson, S., Balkmar, D. y Callerstig, A. C. (2022). From glass ceiling to firewalls: detecting and changing gendered organizational norms. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 30(2), 140–153.

- Barnet-Verzat, C. y Wolff, F.C. (2008). Gender wage gap and the glass ceiling effect: a firm level investigation, *International Journal of Manpower*, 29, 486–502.
- Bend, G. y Fielden, S. (2021). I see you but you don't see me: the "two-way mirror effect" of gender and disability in employment, *Gender in Management*, 36(7), 821–838. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2019-0049>
- Bendl, R. y Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls'— Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 612–634.
- Burns, J. (2017). The results are in: Women are great for business, but still getting pushed out. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/janetwburns/2017/09/22/2016-proved-women-are-great-for-business-yet-still-being-pushed-out/?sh=139bcaeb188b>
- Carli, L.L. y Eagly, A.H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders, *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527.
- Casini, A. (2016). Glass ceiling and glass elevator. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*, 1–2.
- Cavaghan, R. M. (2012). *Gender mainstreaming as a knowledge process: towards an understanding of perpetuation and change in gender blindness and gender bias*. Endinburg Research Active. <https://era.ed.ac.uk/handle/1842/8258>.
- Cohen, J. J. (1998). Time to shatter the glass ceiling for minority faculty. *JAMA*, 280(9), 821–822.
- Comer, L.B. y Drollinger, T. (1997). Looking Inside the "glass walls": The case of women on the industrial sales force. *Equal Opportunities International*, 16(4), 1–18. <https://doi.org/10.1108/eb010687>
- Cook, A. y M. Glass, C. (2014). Analyzing promotions of racial/ethnic minority CEOs. *Journal of Managerial Psychology*, 29(4), 440–454. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0066>
- Darouei, M. y Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: Why do women accept risky leadership positions? *Career Development International*, 23(4) 397-426. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-0024>
- Esposito, S.E. (2021). Glass Cliffs at middle management levels: an experimental study. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(7), 838–858. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0054>
- European Institute for Gender Equality. (2023). *Ceguera de género*. EIGE. <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1157?lang=es>
- Gabarró-Rubio, S. (2020). The labyrinth metaphor: obstacles for women's advancement to high-managerial and executive positions. Pompeu Fabra University

Barcelona. <http://hdl.handle.net/10230/46294>. <https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/46294/TFG2020EMPGagarroLabyrinth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Goudreau, J. (2012). A new obstacle for professional women: The glass escalator. *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/05/21/a-new-obstacle-for-professional-women-the-glass-escalator/?sh=6d925a69159d>
- Grogan, K. E. (2019). How the entire scientific community can confront gender bias in the workplace. *Nature Ecology & Evolution*, 3(1), 3–6.
- Khosroshahi, H. (2021). The concrete ceiling. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/7KAE-D993>
- Krivkovich, A. Yee, L. Liu, W.W, Rambachan, I. Robinson, N. Nguyen, H. y Williams, M. (2022). *McKinsey 200 Mujeres en el trabajo*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2022/es>
- Maclaran, P., Stevens, L. y Catterall, M. (1997). The “glasshouse effect”: women in marketing management. *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (7), 309–317. <https://doi.org/10.1108/02634509710193145M>
- Mason, M.A. (2009). *How the “snow-woman effect” slows women’s progress*. Berkeley Law. <https://www.law.berkeley.edu/article/how-the-snow-woman-effect-slows-womens-progress/>
- McFarlane J., Martin C. L. y Williams T. M. (1988). Mood fluctuations: women versus men and menstrual versus other cycles. *Psychology of Women Quarterly* 12(2). <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1988.tb00937>.
- Morales, F. (2022). Cuotas de género: ¿40 % de espacios para las mujeres en las empresas? *El Economista*. <https://www.economista.com/capitalhumano/Cuotas-de-genero-40-de-espacios-para-las-mujeres-en-las-empresas-20220315-0128.html>
- Nasser, S. (2018). Boxed women in public administration-between glass ceilings and glass walls: A Study of women’s participation in public administration in the Arab States. *Journal of International Women’s Studies*, 19(3), 152–171.
- National Institute on Aging. (2021). *What is menopause?* <https://www.nia.nih.gov/health/what-menopause>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *InfoStories Beyond the glass ceiling: Why businesses need women at the top*. <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>
- Page, M. (2019). *5 reasons it pays to have women in the workplace*. <https://www.michaelpage.com.au/advice/management-advice/staff-development/5-reasons-it-pays-have-women-workplace>

- Parmelee, M. y Codd, E. (2023). *Women @ Work 2023: A Global Outlook*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html>
- Post, C., Lokshin, B. y Boone, C. (2021). Adding women to the C-suite changes how companies think. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/04/research-adding-women-to-the-c-suite-changes-how-companies-think>.
- Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306–326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- PricewaterhouseCoopers [PWC]. (2023). *Women in Work 2023. Closing the Gender Pay Gap for good: A focus on the motherhood penalty*. <https://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI/pwc-women-in-work-index-2023.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2020). *Casi el 90 % de los hombres y mujeres en el mundo expresan un sesgo contra las mujeres*. <https://www.undp.org/es/colombia/press-releases/casi-el-90-de-los-hombres-y-mujeres-en-el-mundo-expresan-un-sesgo-contra-las-mujeres>
- Riach, K., y Jack, G. (2021). Women's health in/and work: menopause as an intersectional experience. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10793.
- Ryan, M. y Haslam, A. (2006). What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women's leadership positions, *Human Resource Management International Digest*, 14 (3), 3–5. <https://doi.org/10.1108/09670730610663150>
- Ryan, M.K. y Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions, *British Journal of Management*, 16, 81–90.
- Ryan, M.K., Haslam, A. S. y Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 182–197. <https://doi.org/10.1108/09534810710724748>
- Saavedra, L., Araújo, A. M., de Oliveira, J. M. y Stephens, C. (2014). Looking through glass walls: Women engineers in Portugal. En *Women's Studies International Forum*, 45, 27–33. Pergamon.
- Sheridan, A. y MacDermott, K. (2017). *Glass walls: Australia's highly gender-segregated workforce*. LSE Business Review. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2017/07/14/glass-walls-australias-highly-gender-segregated-workforce/>
- Smith, P., Caputi, P. y Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management*, 27(7), 436–448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>

- Social Security Administration. (s.f.). *Normal retirement age*. <https://www.ssa.gov/oact/progdata/nra.html>
- Torres, N. y Martin, A. (2018). Women benefit when they downplay gender. *Harvard Business Review*, 96(4), 30–31.
- United States Department of Health and Human Services. (2021). *Your menstrual cycle*. Womens Health. <https://www.womenshealth.gov/menstrual-cycle/your-menstrual-cycle>
- Williams, C.L. (1992). The glass escalator: hidden advantages for men in the ‘female’ professions, *Social Problems*, 39 (3), 253–67.
- World Bank. (2012). *Gender at work. A Companion to the World Development Report on jobs*. [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Gender/GenderAtWork\\_web.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Gender/GenderAtWork_web.pdf)



# CONSEJO EJECUTIVO ALAFEC

## Presidencia

*Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez.*

Presidente de ALAFEC

Director de la Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Nacional Autónoma de México

## Vicepresidencias

*Mtro. Juan Carlos Torres Galván.*

Vicepresidente del Área I Región Andina

Decano de la Facultad de Contaduría Pública y Ciencias Financieras

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

*Dr. Antonio Ciriaco Cruz.*

Vicepresidenta del Área II Región México y El Caribe

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universidad Autónoma de Santo Domingo

*Mtro. Gustavo Bado Zúñiga.*

Vicepresidente del Área III. Región Centroamericana

Director Escuela de Administración de Negocios

Universidad de Costa Rica

*Dr. Ricardo Pahlen Acuña.*

Vicepresidente del Área IV. Cono Sur

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

## **Secretaria General**

*Dra. Cynthia Montaudon Tomas.*  
Secretaria General de ALAFEC  
División Económico – Administrativa  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

## **Consejeros Honorarios**

*Mtra. Isabel Cristina Arroyo Venegas.*  
Universidad de Costa Rica

*Dr. Leonel Sebastián Chavarría.*  
Universidad Nacional Autónoma de México

*Ing. Fernando Carrillo Ureña.*  
Universidad Central de Ecuador

*Mtro. Néstor Óscar Paz Díaz.*  
Universidad de Panamá

## **Coordinación de Relaciones Internacionales**

*Mtra. Mitzi Gómez Morales.*  
Secretaria de Relaciones Internacionales  
Universidad Nacional Autónoma de México

**COMITÉ ORGANIZADOR**  
**XVII ASAMBLEA GENERAL ALAFEC 2023**

**Comité Organizador de la Institución Sede**  
**Escuela de Administración de Negocios**  
**Universidad de Costa Rica**

*Mtro. Gustavo Bado Zúñiga.*  
Presidente Comité organizador

*Mtro. Leonardo Arroyo García.*  
Coordinador General

*Mtra. Isabel Cristina Arroyo Venegas.*  
Coordinadora Académica

*Licda. Tatiana Valverde Chacón.*  
Coordinadora de Logística

*Dr. Roy Campos y Dra. Anayanci González.*  
Coordinadores VI Coloquio Doctoral

*Mtra. Adriana Vargas Salazar.*  
Presupuesto y Operaciones

*Ericka Sánchez Leitón.*  
Servicio a Asambleístas



## Repensando la educación superior de las ciencias administrativas y contables

En el marco de la XVII Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec), celebrada en la Universidad de Costa Rica, en octubre 2023, se presentaron los resultados de 36 investigaciones desarrolladas en siete países de América Latina en las que participaron 64 docentes investigadores de 11 destacadas universidades de la región. Este gran proyecto, que incluyó ocho áreas temáticas de la Administración y la Contaduría Pública, se presenta en esta *Colección especial Alafec-EAN/UCR*, compuesta por tres tomos. El primer tomo se titula *Factores determinantes en la formación académica de los administradores y contadores públicos. Prospectivas y nuevas tendencias*; el segundo tomo, *Gestión de empresas y organizaciones sociales. Prospectivas y nuevas tendencias*; y el tercer tomo, *Administración contable y financiera de empresas y organizaciones sociales. Prospectivas y nuevas tendencias*.

Las tres obras representan un ejemplo del gran valor académico y profesional que puede generar una eminente Red como Alafec, que vincula el quehacer de las universidades públicas con los distintos sectores de cada país, con el fin de promover y apoyar el desarrollo social de las naciones latinoamericanas. Esto lo hace mediante una labor académica que impulsa el desarrollo humano e integral de sus investigadores, investigadoras, docentes y estudiantes en sus diversas áreas de formación.

Es importante resaltar el nivel de actualización en los tres tomos, con distintos escenarios que toman en cuenta temas relacionados con la era pospandemia, tales como la inteligencia artificial, entornos virtuales de aprendizaje, derechos humanos, emprendimientos, habilidades blandas y educación ambiental, entre otros.

Finalmente, externo mi reconocimiento a la Alafec, a la Escuela de Administración de Negocios de la UCR, a las 61 personas coautoras de las diez universidades latinoamericanas participantes del proyecto y al Comité Arbitral Internacional, conformado por 93 académicos(as) evaluadores(as) de los 34 artículos que se presentan en esta colección.

Dr. Gustavo Gutiérrez Espeleta  
Rector Universidad de Costa Rica



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EAN

Escuela de  
Administración de  
Negocios

ISBN: 978-9977-15-308-7



9 789977 153087