



Vol. I No. 18, 2025

REVISTA  
**ANÁLISIS  
ORGANIZACIONAL**

ISSN 2007-1574





**Dr. Jorge Alberto Rosas Castro**

Presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C.,  
Universidad Autónoma Metropolitana

**Dr. Alexander Naime Libián**

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

**Dra. María Teresa Magallón Díez**

Directora de Investigación de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales  
(REMINEO), A.C., Universidad Autónoma Metropolitana

**Dr. Gilberto López Orozco**

Coordinador de la Zona Sur de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales  
(REMINEO), A.C., Universidad Veracruzana

Edición

**Dr. Alejandro Espinosa Yáñez**

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

Integración editorial y digital

**Dra. Aylín Torres Ramírez**

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

Análisis Organizacional. Volumen 1, Número 18, Año 2025, publicada en 2025 por retraso que la publicación de la revista ha tenido desde 2020 como consecuencia de la Pandemia, es una publicación electrónica anual editada por la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C., América 126-A, Colonia Parque San Andrés, Coyoacán, Ciudad de México. CP 04040. Página electrónica de la revista <http://remineo.org/remineoorg/publicaciones/revista-analisis-organizacional>. Dirección electrónica [remineorao@gmail.com](mailto:remineorao@gmail.com). Director de Investigación Responsable María Teresa Magallón Díez, Editor Responsable Alejandro Espinosa Yáñez. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2010-080914312400-203. ISSN: 2007-1574 ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Red Mexicana de investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C.



ANALISIS ORGANIZACIONAL

# Índice

— de contenidos —

V

## **Presentación**

Alejandro Espinosa Yáñez, Jorge Alberto Rosas Castro

1

## **La filosofía como fundamento de las ciencias administrativas y los estudios organizacionales. Adam Smith- Immanuel Kant**

Hugo Armando Calvo Armenta

17

## **Aproximaciones para investigar a las tecnologías de información y comunicación en la comunicación interna de los poderes legislativos**

José Alberto Rodríguez Robledo

40

## **Análisis de las empresas familiares longevas en México**

Ma. Guadalupe Serrano Torres

64

## **Implementación de Sistemas de Calidad en PYMES de productos alimenticios: Estudio de caso**

Raquel Muñoz Hernández, Saúl Rangel Lara y Alejandro Pérez García

83

## **Territorios en transición y configuraciones organizacionales comunitarias posminería: reflexiones desde Cerro de San Pedro**

Rosa Elia Martínez Torres y Cecilio Contreras Armenta

101

## **Más Allá del Capital: Administración Crítica y Finanzas Comunitarias en el Modelo 'Mujeres de la Lluvia' para una Economía Alternativa Sustentable**

Brandon Jansen Urrutia y Saraí Jazmín Villalva Hesiquio

127

## **Liderazgo y Riesgo Psicosocial en Trabajadores de la Construcción Mexicana: un Análisis desde la Perspectiva de Género**

Anaika Ivania Colón y Scott Michel Martín Da Gama Darby

## CUERPO DE DICTAMINADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
DRA. ÁIDA ALVARADO BORREGO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA INDÍGENA DE MÉXICO
DRA. BEATRIZ MARLENE CANCINO MOLINA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA SELVA
DRA. CAROLINA GUADALUPE MARTÍNEZ TIRADO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
DRA. CLAUDIA MILENA ARIAS ARCINIEGAS	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
MTRO. DANIEL ORTEGA CARMONA	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DR. EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DR. ENOCH YAMIL SARMIENTO MARTÍNEZ	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
DR. ERIC RAMOS MÉNDEZ	UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DRA. FABIOLA DE JESÚS MAPÉN FRANCO	UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DRA. GABRIELA HIDALGO QUINTO	UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DR. GERARDO ARCEO MOHENO	UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DRA. IGNACIA MURILLO CASTRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
DR. JOSÉ MANUEL MÁVIL AGUILERA	UNIVERSIDAD VERACRUZANA
DR. JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ	CORPORACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL LITORAL
DRA. LIZETH YULIANA SEPÚLVEDA ATEHORTÚA	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA
DRA. LORENA LITAI RAMOS LUNA	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DR. RAYMUNDO GIOVANNI JIMÉNEZ BUSTOS	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DRA. SILVIA GUADALUPE BALLINAS SARMIENTO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

## Presentación

**Alejandro Espinosa Yáñez**  
**Jorge Alberto Rosas Castro**  
*Coordinadores*

El conjunto de trabajos presentados en este número 18, de nuestra revista Análisis Organizacional, refleja la diversidad temática, metodológica y teórica que caracteriza al campo amplio y complejo del análisis organizacional en la actualidad. Las contribuciones, firmadas por distintos investigadores e investigadoras, abarcan desde enfoques filosóficos y epistemológicos hasta estudios de caso con impacto social y comunitario, mostrando la riqueza de perspectivas que alimentan la reflexión académica en las ciencias sociales en general, y en las ciencias administrativas y organizacionales, en particular. Vale señalar que los materiales que se exponen son la respuesta activa a la convocatoria para participar en el XXIII Congreso Internacional de Análisis y Estudios Organizacionales. Homenaje a Eugène Enriquez (1931-2024), a realizarse en la hermosa ciudad de Guanajuato (México), del 1 al 5 de septiembre de 2025. Rompiendo un poco las convenciones, se trata de materiales que se presentarán en el Congreso -las crónicas de algo ya publicado-.

Hugo Armando Calvo Armenta, en “La filosofía como fundamento de las ciencias administrativas y los estudios organizacionales. Adam Smith- Immanuel Kant”, plantea que la administración y los estudios organizacionales deben sostener su carácter científico sobre bases filosóficas sólidas, recuperando las aportaciones de Kant y Smith. Mediante la crítica de la razón pura y práctica, así como las teorías de los sentimientos morales y la riqueza de las naciones, propone un método científico riguroso que dote de legitimidad y desarrollo metodológico a estas disciplinas, integrando dimensiones lógicas, epistemológicas, ontológicas, antropológicas, históricas y éticas. Se trata de una discusión pertinente en un mundo en que lo distópico y el anarco-capitalismo ocupan lugar en la escena pública.

En “Aproximaciones para investigar a las tecnologías de información y comunicación en la comunicación interna de los poderes legislativos”, José Alberto Rodríguez Robledo examina cómo las TIC se han incorporado a la comunicación

interna de los poderes legislativos en México. A través de un marco conceptual que integra política, organización y comunicación organizacional interna, propone dos líneas de análisis y enfatiza la necesidad de metodologías cualitativas que permitan comprender su uso en contextos políticos y organizacionales cotidianos. En un mundo cada vez más enredado, aún en la nube, con su impacto en la disminución de la democracia, es más que necesario sumergirse en esta tarea en los poderes legislativos, reconociendo además que sus lógicas de actuación, alcances y límites distinguen a estos “poderes”.

Ma. Guadalupe Serrano Torres, en “Análisis de las empresas familiares longevas en México”, estudia el peso de las empresas familiares -que constituyen el 90% del total en el país- y las estrategias que han asegurado su permanencia por más de un siglo. Con un enfoque mixto, analiza casos emblemáticos como Casa Cuervo y El Globo, identificando factores económicos, financieros y administrativos que sustentan su longevidad. Importante reflexión frente al discurso de la Excelencia y planteos insuficientemente argumentados sobre la transición demográfica de las empresas, en una aplicación mecánica desde los estudios de población.

El trabajo “Implementación de Sistemas de Calidad en PYMES de productos alimenticios: Estudio de caso”, de Raquel Muñoz Hernández, Saúl Rangel Lara y Alejandro Pérez García, analiza la aplicación de la filosofía Lean Manufacturing en la microempresa Helados “La Flor de Michoacán”. Mediante herramientas como el análisis de procesos, diagramas de Ishikawa, VSM, 5'S y Poka Yoke, identifican mejoras en productividad y calidad, así como obstáculos derivados de resistencias culturales, falta de recursos y limitaciones estructurales. Pertinente sin duda la aplicación del encuadre filosófico y técnico del toyotismo y Lean Manufacturing, pensado originalmente para procesos productivos con alta composición de capital, en actividades para que no se deshaga el helado.

En el marco de la mesa temática de Intervención y Cambio Organizacional, Rosa Elia Martínez Torres y Cecilio Contreras Armenta presentan un análisis de contextos posminería, centrado en el Cerro de San Pedro (San Luis Potosí). Subrayan la relevancia de las organizaciones comunitarias en la resignificación del territorio y en estrategias de desarrollo endógeno tras el cierre de operaciones

extractivas. Nunca es tarde para reflexionar en eso de que “Después del niño ahogado a tapar el pozo”, en este caso en los estragos de la minería y la desaparición del referente identitario, del Cerro de San Pedro, en San Luis Potosí.

Por su parte, Brandon Jansen Urrutia y Saraí Jazmín Villalva Hesiquio, en “Más Allá del Capital: Administración Crítica y Finanzas Comunitarias en el Modelo ‘Mujeres de la Lluvia’ para una Economía Alternativa Sustentable”, estudian un modelo de finanzas comunitarias en Guerrero. Desde los estudios críticos de la administración, destacan su estructura horizontal, el empoderamiento femenino y la educación financiera, reconociendo tensiones con la regulación formal y retos internos, pero resaltando su potencial descolonizador y feminista. La mitad del mundo empeñada en cambiar el mundo.

Finalmente, Anaika Ivania Colón y Scott Michel Martín Da Gama Darby, en “Liderazgo y Riesgo Psicosocial en Trabajadores de la Construcción Mexicana: un Análisis desde la Perspectiva de Género”, abordan la relación entre estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en empresas de la construcción en la Ciudad de México. Identifican un predominio de liderazgos autocráticos y transaccionales, con ligeras tendencias hacia modelos adaptativos, y recomiendan profundizar en la investigación para obtener resultados más concluyentes. Una parte de los estudios del trabajo discuten no sobre si el trabajo enferma, sino sobre las condiciones y medio ambiente en que se realiza el trabajo. De allí la pertinencia del texto con el que se cierra el compendio que se agrupa en la revista.

En conjunto, estos trabajos evidencian la amplitud del análisis organizacional como campo de estudio: desde la filosofía fundacional de la disciplina hasta experiencias comunitarias y empresariales concretas, pasando por innovaciones tecnológicas, estudios de caso y reflexiones críticas sobre liderazgo, luchas sociales, territorio, género y sostenibilidad. Bienvenida la reflexión.

# LA FILOSOFÍA COMO FUNDAMENTO DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. ADAM SMITH- IMMANUEL KANT

**Hugo Armando Calvo Armenta<sup>1</sup>**

## **Resumen**

Este artículo propone un análisis filosófico y metodológico que sustenta el carácter científico de la administración y los estudios organizacionales, basándose en las ideas de Immanuel Kant y Adam Smith. Se explora cómo la crítica de la razón pura y la crítica de la razón práctica, junto con las teorías de los sentimientos morales y un estudio sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, proporcionan una base para aplicar un método científico riguroso en dichas disciplinas. Se discuten las implicaciones de estos enfoques filosóficos para la legitimidad y el desarrollo metodológico en la gestión y la organización.

En la actualidad, la perspectiva de las Ciencias Administrativas requiere establecer su carácter científico, enfrentando el desafío de consolidar la gestión con una teoría que exhiba un contenido categorial universal. Esta teoría debe proporcionar la base lógica, epistemológica, ontológica, antropológica, histórica y ética necesaria para reconfigurar las visiones modernas y posmodernas actuales. En este contexto, la Teoría Administrativa (TA) será el punto de partida, seguido por la Teoría Organizacional (TO) y, posteriormente, los Estudios Organizacionales (EO), sin olvidar la Intervención en las Organizaciones (IO).

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAMI).

**Palabras clave:** ciencia, administración, estudios organizacionales, categorías .

## Introducción

### ***Justificación con relación a Kant y Smith***

Para fundamentar este enfoque, resulta pertinente mencionar a Immanuel Kant, cuyo pensamiento filosófico aporta un marco conceptual sólido sobre las categorías trascendentales y las estructuras del conocimiento, esenciales para comprender las bases epistemológicas de la ciencia administrativa. La teoría kantiana ayuda a definir las condiciones de posibilidad del conocimiento en la gestión, permitiendo una reflexión sobre los principios universales que rigen las categorías administrativas.

Por otro lado, Adam Smith, como pionero en la economía clásica, *“y aunque no se menciona también pionero en la administración”*, proporciona una perspectiva fundamental sobre los mecanismos de mercado, la división del trabajo (*estudio de tiempos y movimientos*) *“en la fabricación de alfileres”* y las fuerzas que impulsan la eficiencia y la cooperación en las organizaciones. Su análisis contribuye a entender los fundamentos económicos que sustentan las categorías de la administración, así como a las decisiones administrativas, enriqueciendo así la discusión multidisciplinaria.

En suma, la incorporación de Kant y Smith en la fundamentación de las ciencias administrativas permite consolidar un marco teórico sólido, que articula las dimensiones filosóficas y económicas con las prácticas de gestión, favoreciendo una comprensión integral y universal del saber administrativo.

### **1. Fundamentación de las Ciencias Administrativas como ciencia**

La administración y los estudios organizacionales, tradicionalmente considerados ciencias sociales o ciencias económico-administrativas, buscan fundamentarse en métodos que aseguren su validez, objetividad y replicabilidad. La influencia de corrientes filosóficas y económicas, como las propuestas por Kant y Smith,

contribuyen a clarificar el carácter científico de estas disciplinas, en tanto que ofrecen fundamentos para el uso del método científico en su desarrollo teórico y práctico.

### **1.1. Fundamentación filosófica y metodológica**

Immanuel Kant, en su *Crítica de la razón pura* (1781/1998), establece que el conocimiento científico se fundamenta en la estructura del sujeto cognoscente y en las condiciones a priori que permiten la experiencia. La *Crítica de la razón práctica* (1788/2002), por su parte, introduce la moral y la libertad como aspectos centrales que orientan la conducta racional. Desde esta perspectiva, la administración puede entenderse como un ejercicio racional y ético, donde los principios universales y las leyes morales, derivados de la razón pura y práctica, guían las decisiones organizacionales.

Adam Smith, en *La riqueza de las naciones* (1776/2007), desarrolla una teoría de los sentimientos morales y de la naturaleza y causa de la riqueza, que subraya la importancia de la interacción social y la motivación individual en la economía. La idea de que los intereses particulares y la simpatía mutua conducen al bienestar general puede trasladarse a la gestión organizacional, donde el comportamiento racional y moral de los actores favorece el funcionamiento eficiente y ético de las instituciones.

Desde la perspectiva de Adam Smith, la organización económica y administrativa puede entenderse como resultado de las acciones coordinadas de individuos motivados por su interés propio, en el marco de un mercado autorregulado. Smith defendió que la economía de mercado, guiada por la "mano invisible" (Smith, 1776/2007), favorece la asignación eficiente de recursos y el bienestar general, principios que deben ser considerados en la fundamentación de las ciencias administrativas modernas. La administración, en este contexto, no solo debe ser vista como una práctica técnica, sino como un campo que requiere una base teórica sólida que pueda explicar cómo las decisiones racionales individuales impactan en la organización y la economía (Smith, 1776/2007).

Este enfoque smithiano implica que la ciencia administrativa debe incorporar nociones de libertad individual, competencia y cooperación, elementos esenciales en la teoría de Smith. La comprensión del comportamiento humano en las organizaciones necesita sustentarse en una ética del interés propio racional, cuya interacción produce beneficios colectivos, en línea con la idea de Smith de que la búsqueda del interés personal puede conducir al interés social (Smith, 1776/2007). Por tanto, la administración como ciencia debe integrar estos principios económicos y éticos en una estructura teórica que permita explicar y orientar las prácticas organizacionales.

### **El método científico en la administración y los estudios organizacionales**

El método científico, caracterizado por la observación sistemática, la formulación de hipótesis, la experimentación y la verificación, es fundamental para dotar a la administración de objetividad y predictibilidad. Tanto Kant como Smith aportan elementos que fortalecen esta perspectiva: Kant, por su énfasis en la razón y la ética universal, y Smith, por su análisis de las motivaciones humanas y las leyes del mercado, ofrecen un marco para comprender los fenómenos organizacionales desde una perspectiva racional y moral.

En la práctica, la investigación en administración emplea métodos cuantitativos y cualitativos, como encuestas, estudios de caso, modelos estadísticos y análisis de contenido, todos fundamentados en la lógica del método científico. La integración de estos enfoques permite construir conocimientos verificables y aplicables en contextos organizacionales, en línea con las ideas de Kant y Smith.

### **Conclusión**

La fundamentación filosófica y metodológica derivada de Kant y Smith fortalece el carácter científico de la administración y los estudios organizacionales. La aplicación rigurosa del método científico, sustentada en la comprensión de la racionalidad, la

ética y las motivaciones humanas, permite avanzar hacia un conocimiento más objetivo, sistemático y ético en estas disciplinas.

## **2. La necesidad de una teoría categorial universal en la administración**

Este artículo explora la importancia de desarrollar una teoría categorial universal en la administración, fundamentándose en las ideas filosóficas de Immanuel Kant y Adam Smith. Kant, en su *Crítica de la razón pura* y *Crítica de la razón práctica*, propone principios universales y categóricos que regulan la moralidad y la acción, mientras que Smith, en *La teoría de los sentimientos morales* y *La riqueza de las naciones*, analiza las motivaciones humanas y las leyes económicas que sustentan la interacción social. La integración de estos enfoques filosóficos evidencia la necesidad de una ética y una estructura normativa universal en la gestión organizacional, promoviendo decisiones coherentes con principios éticos sólidos y universales.

En el campo de la administración, la búsqueda de principios universales que orienten la toma de decisiones ha sido un tema recurrente. La complejidad de los contextos organizacionales y la diversidad cultural demandan una base ética sólida y coherente. La filosofía de Kant y Smith ofrece perspectivas complementarias que justifican la necesidad de una teoría categorial universal en la administración. Kant, con su ética deontológica basada en imperativos categóricos, establece un marco moral que trasciende las circunstancias particulares. Por su parte, Smith, con su análisis de los sentimientos morales y las leyes del mercado, aporta una visión sobre las motivaciones humanas y las leyes económicas que sustentan la cooperación social.

### **2.1. Kant y la ética deontológica: principios universales**

Kant (1785/2012), en su *Crítica de la razón práctica*, sostiene que las acciones morales deben regirse por principios que puedan ser universalizados, es decir, que puedan aplicarse a todos sin contradicción. El imperativo categórico, como

fundamento de la moralidad, exige que las acciones sean motivadas por máximas que puedan convertirse en leyes universales. En el contexto de la administración, esto implica que las decisiones deben basarse en principios éticos que puedan ser aceptados universalmente, garantizando coherencia, justicia y respeto en las relaciones laborales y organizacionales.

## **2.2. Adam Smith, los sentimientos morales y las leyes económicas**

Smith, en *La teoría de los sentimientos morales* (1759/2002), analiza cómo los sentimientos y la simpatía guían la conducta humana, promoviendo la cooperación social. Además, en *La riqueza de las naciones* (1776/1990), desarrolla la idea de que las leyes del mercado, basadas en la búsqueda del interés propio, conducen al bienestar general a través de la competencia y la libre iniciativa. La comprensión de estos mecanismos sugiere que una administración efectiva debe reconocer y respetar las motivaciones humanas y las leyes económicas que influyen en la conducta organizacional.

Smith argumentaba que las leyes naturales del mercado, derivadas de la conducta racional de los individuos, son universales y atemporales (Smith, 1776/2007). De igual modo, la ciencia administrativa requiere de una teoría categorial que sea universal y capaz de explicar los fenómenos organizacionales en diferentes contextos y épocas. La teoría administrativa, en línea con la visión smithiana, debe ser capaz de captar las leyes subyacentes de la interacción humana, la división del trabajo y la coordinación de esfuerzos racionales (Smith, 1776/2007).

La teoría categorial universal en administración, entonces, busca identificar principios esenciales que trasciendan las particularidades culturales o temporales, fundamentándose en la racionalidad y en los mecanismos de mercado que, según Smith, tienden a generar orden y eficiencia. La integración de estos principios en una teoría científica permitirá comprender cómo las organizaciones funcionan como “mercados internos” donde los actores persiguen sus propios intereses en un marco ético que fomente el equilibrio social y económico.

### **2.3. La integración filosófica en la administración**

La convergencia de las ideas de Kant y Smith evidencia que una teoría categorial universal en la administración debe fundamentarse en principios éticos universales que guíen la conducta y decisiones organizacionales, integrando también el entendimiento de las motivaciones humanas y las leyes económicas. Esto garantiza que la gestión sea coherente, ética y orientada al bienestar colectivo, promoviendo la confianza, la justicia y la sostenibilidad.

### **Conclusión**

La necesidad de una teoría categorial universal en la administración surge de la demanda ética y social de decisiones coherentes y responsables. La filosofía de Kant ofrece un marco de principios universales para fundamentar la ética organizacional, mientras que Smith aporta una comprensión de las motivaciones humanas y las leyes del mercado que influyen en la conducta social y económica. La integración de estos enfoques fortalece la construcción de una gestión ética, responsable y sostenible

### **3. La evolución de la Teoría Administrativa: desde la TA hasta los Estudios Organizacionales EO.**

La teoría administrativa ha experimentado una evolución significativa desde sus inicios en la era de la administración científica hasta la consolidación de los Estudios Organizacionales. Este artículo analiza dicha evolución a través del marco conceptual de la filosofía de Immanuel Kant y Adam Smith, destacando cómo sus ideas influyeron en la concepción de la organización y la gestión. Se exploran las nociones kantianas de la crítica de la razón pura y práctica, y las ideas de Smith sobre los sentimientos morales y la riqueza de las naciones, para comprender los fundamentos filosóficos que han moldeado el pensamiento administrativo.

La historia de la teoría administrativa refleja una evolución constante en la comprensión de las organizaciones y la gestión. Desde las primeras propuestas de la administración científica de Frederick Taylor hasta los enfoques contemporáneos de los Estudios Organizacionales, la disciplina ha incorporado conceptos filosóficos y sociales que enriquecen su comprensión. La influencia de pensadores como Kant y Smith proporciona un marco filosófico que permite analizar las raíces éticas, sociales y epistemológicas de la disciplina.

### **3.1. La influencia de Kant en la teoría administrativa**

Immanuel Kant (1724-1804), en su *Crítica de la razón pura* (1781), planteó que el conocimiento humano está limitado por las estructuras a priori de la mente, resaltando la importancia de la razón en la construcción del conocimiento (Kant, 1781). Esta perspectiva puede aplicarse a la gestión, sugiriendo que las decisiones organizacionales deben basarse en principios racionales y universales, promoviendo una ética que trascienda intereses individuales.

Por otro lado, en su *Crítica de la razón práctica* (1788), Kant establece la importancia del deber y la ética en la acción moral (Kant, 1788). La ética kantiana, con su énfasis en la autonomía y el deber, ha influido en la gestión organizacional, particularmente en el desarrollo de teorías de liderazgo ético y responsabilidad social empresarial.

### **3.2. La influencia de Adam Smith en la teoría administrativa**

Adam Smith (1723-1790), en *La riqueza de las naciones* (1776), analiza la naturaleza y causa de la riqueza, resaltando el papel del interés individual y la división del trabajo (Smith, 1776). Su concepto de la "mano invisible" sugiere que las acciones individuales motivadas por el interés propio pueden conducir a beneficios sociales, un principio que ha fundamentado las teorías de mercado y la gestión en las organizaciones modernas.

Asimismo, en Los sentimientos morales (1759), Smith propone que la empatía y los sentimientos morales son fundamentales en la interacción social, influyendo en la cohesión y cooperación dentro de las organizaciones (Smith, 1759). Esto ha sido relevante para el desarrollo de teorías que consideran la importancia del capital social y las relaciones interpersonales en la gestión.

### **3.3. De la Administración Científica a los Estudios Organizacionales**

La Administración Científica, liderada por Frederick Taylor en principios del siglo XX, se centró en la eficiencia y la racionalización del trabajo mediante la observación y medición de tareas (Taylor, 1911). Sin embargo, esta visión fue complementada y superada por enfoques que consideraron aspectos humanos, sociales y éticos, dando origen a los Estudios Organizacionales.

Los Estudios Organizacionales, surgidos en la segunda mitad del siglo XX, integran perspectivas interdisciplinarias, incluyendo teorías sociales, psicológicas y filosóficas. Estos enfoques reconocen la complejidad de las organizaciones como sistemas sociales y culturales, en línea con las ideas de Smith sobre los sentimientos morales y la ética, y con las nociones kantianas de deber y autonomía en la toma de decisiones.

Partiendo de la visión de Smith sobre la coordinación de intereses en el mercado, la teoría administrativa ha evolucionado desde enfoques clásicos hacia modelos más complejos y multidisciplinarios. La Teoría Administrativa (TA), en sus inicios, se centró en la eficiencia y la racionalidad, principios que Smith ya había destacado en su análisis de la economía (Smith, 1776/2007). Con el tiempo, esta teoría ha incorporado aspectos de la sociología, la psicología y la economía, dando lugar a los Estudios Organizacionales (EO), que consideran la complejidad de las relaciones humanas y la dinámica social dentro de las organizaciones (Burrell & Morgan, 1979).

Desde la filosofía de Smith, se puede comprender esta evolución como una expansión del concepto de racionalidad, que ahora incluye no solo el interés económico, sino también consideraciones éticas y sociales. La gestión moderna

busca integrar estos elementos, promoviendo una administración que no solo maximice beneficios económicos, sino que también fomente el bienestar social y la justicia, en línea con la visión smithiana de un mercado autorregulado que, si bien necesita regulación ética, tiende hacia el orden natural (Smith, 1776/2007).

## **Conclusión**

La evolución de la teoría administrativa refleja una integración progresiva de conceptos filosóficos y éticos, desde las ideas racionalistas de Kant y Smith hasta los enfoques interdisciplinarios de los Estudios Organizacionales. La comprensión de la organización como un sistema que requiere no solo eficiencia sino también ética y responsabilidad social, es fundamental en la gestión contemporánea. La influencia de estos pensadores continúa siendo relevante, ofreciendo una base filosófica sólida para afrontar los desafíos actuales en la gestión organizacional.

## **4. Impacto de Kant y Smith en la complejidad multidisciplinaria: filosofía, economía y administración en diálogo**

Este artículo explora cómo las contribuciones filosóficas y económicas de Immanuel Kant y Adam Smith influyen en el análisis multidisciplinario que abarca la filosofía, la economía y la administración. Se analiza cómo las ideas de Kant sobre la razón y la moral, plasmadas en *Crítica de la razón pura* y *Crítica de la razón práctica*, y las teorías de Smith en *La teoría de los sentimientos morales* y *La riqueza de las naciones*, ofrecen fundamentos éticos y racionales que enriquecen la comprensión de los estudios organizacionales y la gestión moderna. La integración de estos pensadores en el diálogo disciplinario fomenta un enfoque más ético y racional en la administración, promoviendo prácticas responsables en las organizaciones.

La complejidad del entorno organizacional actual requiere un análisis que integre perspectivas filosóficas, económicas y administrativas. La filosofía proporciona fundamentos éticos y epistemológicos, mientras que la economía aporta teorías sobre la interacción de mercados y recursos, y la administración las

prácticas de gestión en contextos dinámicos. En este contexto, las ideas de Immanuel Kant y Adam Smith se revelan fundamentales para construir un marco multidisciplinario que fomente una gestión ética y racional.

#### **4.1. Immanuel Kant: La racionalidad y la moral en la organización**

Kant (1781/1787) sostiene que la razón es la fuente de la moralidad y que las acciones deben regirse por principios universales y autónomos. En *La Crítica de la razón pura*, Kant establece los límites del conocimiento, diferenciando entre fenómenos y noumenos, lo cual tiene implicaciones en la gestión del conocimiento organizacional, promoviendo una reflexión sobre la validez y los límites del saber en la toma de decisiones (Kant, 1781/1787). Por otro lado, en *Crítica de la razón práctica*, Kant afirma que la moralidad se basa en el deber y en el imperativo categórico, principios que pueden aplicarse en la ética empresarial y en la responsabilidad social corporativa (Kant, 1788).

Estas ideas aportan a la administración un marco ético que fomenta decisiones basadas en principios universales y en el respeto a la dignidad humana, promoviendo culturas organizacionales responsables y sostenibles.

#### **4.2. Adam Smith: La ética del interés propio y la cooperación**

Smith (1759/1776), en *La teoría de los sentimientos morales*, destaca la importancia de la simpatía y la empatía en la conducta humana, estableciendo que las relaciones sociales y la cooperación surgen del interés propio moderado y la capacidad de ponerse en el lugar del otro. En *La riqueza de las naciones*, Smith desarrolla la idea del mercado como un mecanismo que, guiado por la mano invisible, coordina los intereses individuales para promover el bienestar general (Smith, 1776).

La perspectiva de Smith ha impactado profundamente en la economía y en la gestión, ya que legitima la autorregulación del mercado y la importancia del interés propio como motor de la innovación y el crecimiento económico. En la administración, estas ideas fomentan la creación de ambientes laborales que

valoran la motivación individual y la cooperación ética, esenciales para organizaciones competitivas y responsables.

### **4.3. Diálogo multidisciplinario y su impacto en la administración**

La integración de las ideas kantianas y smithianas en el análisis organizacional promueve una visión equilibrada entre ética, racionalidad y eficiencia. La ética kantiana fortalece la responsabilidad social y la toma de decisiones basadas en principios universales, mientras que la perspectiva de Smith fomenta la motivación y la cooperación dentro de las organizaciones.

Este diálogo multidisciplinario contribuye a la construcción de modelos administrativos que priorizan la sostenibilidad, la ética y la innovación, en línea con las demandas sociales y económicas contemporáneas. Además, permite a los estudios organizacionales abordar problemas complejos desde una perspectiva holística, considerando tanto los aspectos éticos como económicos y sociales.

Smith propuso que la economía no puede entenderse aisladamente de la filosofía moral y la ética, ya que los comportamientos económicos están enmarcados en principios morales y sociales (Smith, 1759/2003). Esta visión es fundamental para la administración contemporánea, que requiere un diálogo constante entre filosofía, economía y gestión organizacional. La filosofía aporta los fundamentos éticos y ontológicos, permitiendo cuestionar y orientar las prácticas administrativas hacia el bien común (Smith, 1759/2003).

Por ejemplo, la ética del mercado en la filosofía de Smith sostiene que la búsqueda del interés propio racional, si está enmarcada por principios morales, puede conducir a resultados socialmente beneficiosos. La administración moderna, en consonancia con esto, debe promover prácticas responsables y éticas que aseguren la sostenibilidad y la justicia social, en un diálogo con las ciencias económicas y las teorías administrativas (Mintzberg, 2009). La integración de estas disciplinas permite desarrollar teorías más completas y éticamente responsables, que reflejen la complejidad de las organizaciones humanas.

## **Conclusión**

Las ideas de Kant y Smith enriquecen el análisis multidisciplinario en filosofía, economía y administración, proporcionando fundamentos éticos y racionales que favorecen prácticas organizacionales responsables y eficientes. La incorporación de estos enfoques en los estudios organizacionales y la gestión promueve una cultura empresarial más ética, innovadora y sostenible, alineada con los desafíos del entorno globalizado.

## **5. La ética del mercado como línea de investigación en la filosofía de la administración**

Este artículo explora cómo las obras filosóficas de Immanuel Kant y Adam Smith influyen en el análisis de la ética del mercado dentro de la filosofía de la administración y los estudios organizacionales. Se analiza la contribución de la ética de Kant, especialmente desde *La crítica de la razón pura* y *La crítica de la razón práctica*, junto con las ideas de Smith en *La teoría de los sentimientos morales* y *La riqueza de las naciones*, para comprender los fundamentos éticos y morales que guían el comportamiento en los mercados y las organizaciones. Se concluye que estos pensadores ofrecen perspectivas complementarias que enriquecen el debate contemporáneo sobre la ética en los negocios y la gestión organizacional.

La ética del mercado y su análisis en la filosofía de la administración constituyen líneas de investigación relevantes para comprender cómo los principios morales influyen en las prácticas empresariales y en la organización social. Desde la tradición filosófica, pensadores como Immanuel Kant y Adam Smith han aportado marcos conceptuales que aún son pertinentes para el análisis ético en contextos económicos y organizacionales. Este artículo examina las contribuciones de ambos filósofos y su impacto en la comprensión de la ética en el mercado, en diálogo con los estudios organizacionales y la filosofía de la administración.

### **La visión de Kant: moralidad, deber y autonomía en la ética del mercado**

Immanuel Kant, en su *Crítica de la razón pura* (1781/1787), establece que el conocimiento moral debe basarse en principios a priori, universales y necesarios, a través de la razón práctica (Kant, 1788/1993). En su *Crítica de la razón práctica*, Kant sostiene que la ética se fundamenta en el imperativo categórico, que exige actuar según máximas que puedan ser universalizadas y respetar la dignidad humana como fin en sí mismo (Kant, 1788/1993).

Desde esta perspectiva, la ética del mercado debe fundamentarse en principios morales que respeten la autonomía y la dignidad de todos los agentes económicos y sociales. La idea kantiana de actuar por deber y no por interés egoísta influye en la creación de prácticas empresariales responsables que consideran el impacto moral y social de las decisiones organizacionales (Schneider & Ingram, 2013). En los estudios organizacionales, esto implica promover una cultura de integridad, transparencia y respeto por los derechos humanos, alineándose con la visión kantiana de una ética basada en principios racionales y universales.

### **La visión de Adam Smith: simpatía, interés y orden moral en la economía**

Por otro lado, Adam Smith, en *La teoría de los sentimientos morales* (1759/2002), desarrolla una visión de la moralidad basada en la simpatía y la capacidad de ponerse en el lugar del otro, promoviendo la cooperación social y la justicia (Smith, 1759/2002). En *La riqueza de las naciones* (1776/1991), Smith introduce la noción del interés propio como motor del mercado, pero señala que este interés, si está regulado por la competencia y la moralidad social, puede contribuir al bienestar general (Smith, 1776/1991).

La influencia de Smith en la ética del mercado radica en su concepción de un orden espontáneo, donde las acciones individuales guiadas por el interés propio, en el marco de la moralidad social, generan beneficios colectivos. En los estudios organizacionales, esto se traduce en la importancia de mecanismos de mercado que fomenten la cooperación ética, la responsabilidad social corporativa y el

equilibrio entre interés privado y bienestar social (Blaug, 2002). La visión smithiana, por tanto, complementa la ética kantiana al reconocer el papel del interés y la empatía en la conformación de prácticas empresariales morales y responsables.

La ética del mercado, desde la perspectiva de Smith, puede considerarse una línea de investigación fundamental en la filosofía de la administración. La idea de que la búsqueda del interés propio conduce al bienestar social, siempre que esté regulada por principios morales, ha sido central en la reflexión smithiana (Smith, 1776/2007). En la actualidad, esta línea de investigación busca entender cómo las prácticas empresariales y organizacionales pueden alinearse con principios éticos que promuevan la responsabilidad social y la sostenibilidad.

La filosofía de la administración, en este marco, debe promover una ética del mercado basada en la honestidad, la justicia y la responsabilidad social, en línea con la visión de Smith de un mercado que, si bien es autorregulado, requiere de reglas morales que eviten los excesos y las desigualdades (Smith, 1759/2003). La incorporación de esta ética en las teorías administrativas permitirá orientar las prácticas organizacionales hacia un desarrollo más justo y equitativo, promoviendo la confianza y la cooperación entre los actores económicos y sociales.

### **Consideraciones finales**

En conclusión, la filosofía de Adam Smith ofrece una base sólida para fundamentar las ciencias administrativas en principios universales, éticos y racionales. La idea de que el interés propio racional, en un marco ético, puede generar beneficios colectivos, sigue siendo central en la construcción de teorías administrativas que sean coherentes, éticamente responsables y adaptadas a la complejidad social actual. La integración multidisciplinaria, que combina filosofía, economía y administración, enriquece el conocimiento y fortalece la ciencia administrativa, guiada por principios éticos del mercado y la cooperación social (Smith, 1776/2007).

## Referencias

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann.
- Kant, I. (1998). *Crítica de la razón pura* (J. M. Porrúa, Trans.). Fondo de Cultura Económica. (Original publicado en 1781)
- Kant, I. (2002). *Crítica de la razón práctica* (J. M. Porrúa, Trans.). Fondo de Cultura Económica. (Original publicado en 1788)
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Smith, A. (2003). *La riqueza de las naciones* (J. L. Fernández, Trad.). Ediciones Ariel. (Original publicado en 1776)
- Smith, A. (2007). *La teoría de la moral y la ética* (J. L. Fernández, Trad.). Ediciones Ariel. (Original publicado en 1759)
- Smith, A. (2007). *La riqueza de las naciones* (J. L. Fernández, Trad.). Ediciones Ariel. (Original publicado en 1776)
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Free Press.

# APROXIMACIONES PARA INVESTIGAR A LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS PODERES LEGISLATIVOS

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

## **Resumen**

Los poderes legislativos alrededor del mundo utilizan Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para la comunicación entre sus miembros y sus agentes de interés. En México, la incorporación de TIC en la comunicación forma parte de un proceso de institucionalización de largo alcance que ha influido en estas organizaciones, sin embargo, el conocimiento académico sobre las comunicaciones internas de los poderes legislativos es limitado. El presente documento tiene el objetivo de reflexionar el uso de TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos considerando sus dimensiones políticas y organizacionales. Para ello, se construye un marco conceptual sobre política, organización, comunicación organizacional interna y TIC en el que se proponen dos líneas de análisis. Además, mediante una metodología cualitativa se realiza una revisión documental de artículos de investigación enfocados en el objeto de la reflexión. Por último, se concluye sobre la necesidad de incorporar herramientas metodológicas cualitativas para dar cuenta del uso de TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos en situaciones cotidianas de la actividad política, así como temáticas relacionadas a lo organizacional para considerarse en futuras investigaciones.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa.

**Palabras clave:** Tecnologías de información y comunicación, comunicación interna, política, poder legislativo, organización legislativa.

## Introducción

El Poder Legislativo es una organización política compleja. De acuerdo con Mora (2006, p.11) es “el escenario, la arena, el foro en el que concurren las más variadas posiciones que subsisten en nuestra sociedad”. Por lo que, la composición estructural de esta organización resulta tan plural como la sociedad a la que sus integrantes representan. Su posición en los sistemas políticos de los países democráticos la ubican en un lugar privilegiado para hablar y decidir sobre los problemas públicos de una comunidad política.

Para funcionar, los miembros del poder legislativo disponen de distintos medios y recursos, entre los cuales se encuentran las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Estas tecnologías comenzaron a implementarse a finales del siglo XX y principios del XXI en estas organizaciones, ofrecieron a los legisladores la posibilidad de comunicarse hacia el interior y exterior de sus entornos organizacionales, con la inmediatez y bajos costos de transacción que caracterizan a las TIC.

En un inicio la implementación de TIC tuvo efectos novedosos en la comunicación de los poderes legislativos. En el terreno de la comunicación interna facilitaron la transmisión de información vía correo electrónico y teléfono, y la mediación electrónica de actividades como las votaciones legislativas con tableros electrónicos y micrófonos para los debates en el pleno (Díaz, 2006). Por otro lado, en el terreno de la comunicación externa los poderes legislativos ganaron independencia respecto de los medios de comunicación masiva (Rubio, 2014) para comunicarse con la ciudadanía, ya que por medio de páginas web, blogs y redes sociales los legisladores se comunican sin la intermediación de los *gatekeepers* como las grandes agencias de noticias.

Ejemplo de los cambios novedosos en la comunicación por medio de TIC son los ocurridos en el poder legislativo mexicano, a nivel federal. Tras la pérdida de la

mayoría legislativa del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en 1997, el poder legislativo mexicano incrementó sustancialmente su actividad política (Valencia, 2020) y se equipó con TIC para el desarrollo de sus actividades. En la Cámara de Diputados de México se instalaron tableros electrónicos para la votación en el pleno (Díaz, 2006) y en 1998 se creó el Canal del Congreso, un canal de televisión para la comunicación externa hacia la ciudadanía (Canal del Congreso, 2025).

Con el paso del tiempo se incorporaron otras TIC en las actividades de estas organizaciones como las redes sociales digitales, en las cuales hay perfiles virtuales de los poderes legislativos (Cámara de Diputados - H. Congreso de la Unión, s.f.; Senado de la República, s.f.) y de los legisladores que las integran (Marcos Rosendo, s.f; Lidia Vargas Hernández, s.f.). En dichos perfiles se comparte información de actividades legislativas y se interactúa hasta cierto grado con los ciudadanos.

Un último cambio novedoso en las comunicaciones de estas organizaciones fue durante la pandemia por Covid-19. Las organizaciones legislativas mexicanas, tanto de nivel estatal como federal, implementaron sesiones en formato presencial, virtual o híbrido para trabajar. Inclusive algunas legislaturas reglamentaron a las sesiones virtuales para otorgarles validez legal (Visión legislativa, 2020). Algunas de esas sesiones legislativas se difundieron en vivo a través de Facebook y YouTube (Congreso SLP, 2020).

Por lo que, durante la pandemia por Covid-19, el uso de TIC fue muy evidente sobre todo en las comunicaciones internas de las comisiones legislativas, que a excepción del Canal del Congreso y de reportajes de medios de comunicación, poca notoriedad habían tenido porque normalmente las sesiones legislativas se desarrollaban a puerta cerrada o bien al ser públicas no se empleaban TIC para registrar las comunicaciones que se implementaban. No obstante, tras la pandemia, estas organizaciones retomaron sus dinámicas tradicionales, abandonando poco a poco a las sesiones virtuales y a la difusión de estas en tiempo real en redes sociales digitales.

Dicho lo anterior, con todos aquellos usos de TIC en los últimos años se puede afirmar que las TIC se encuentran incorporadas con tal profundidad en las

actividades políticas de los legisladores y sus organizaciones legislativas que su uso es normalizado. Ya no es ninguna novedad que un legislador utilice TIC en el trabajo legislativo como lo fue hace 20 años. Sin embargo, la incorporación de TIC a estas organizaciones no ha sido del todo positivo, ya que hay situaciones que reflejan problemas en cuanto a su uso en las comunicaciones internas y externas.

Por ejemplo, las comunicaciones internas han sido objeto de escándalos en medios de comunicación en situaciones en las que legisladores son sorprendidos jugando con su teléfono durante la discusión de un tema relevante (Excelsior, 2019), o bien, participando en chats sexuales durante una sesión legislativa (Martínez, 2018). A estos casos también se pueden sumar usos que involucran situaciones que atentan contra la seguridad de los legisladores, tal es el caso de hackeos a celulares de legisladores (Expansión política, 2021), amenazas de servidores públicos hacia legisladores (Ramos, 2023), entre legisladores (Campos, 2016) o hasta exparejas sentimentales de legisladores (Narváez, 2023). Estas acciones junto a otras han contribuido a la generación de baja credibilidad y confianza hacia las organizaciones legislativas y sus integrantes.<sup>2</sup>

En efecto, las TIC se encuentran presentes en la dinámica organizacional de los poderes legislativos, sin embargo, en el contexto mexicano hay pocas reflexiones sobre el uso de estas tecnologías y de sus implementaciones en la comunicación, especialmente interna. Generalmente existen compilaciones de usos de TIC creadas por organizaciones no gubernamentales como Visión Legislativa (2020), asimismo afirmaciones de beneficios de usos de TIC como los informes de la Unión Interparlamentaria (UIP, 2020), y en la academia descripciones generales y reconocimientos sobre la existencia de estas tecnologías dentro de los procesos de institucionalización de los poderes legislativos (Valencia, 2020).

---

<sup>2</sup> De acuerdo con la Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020, los legisladores ocuparon los niveles más bajos de confianza en instituciones, ya que sólo el 2.7% y 2.6% de la población de 15 años y más opina que tiene mucha confianza en los diputados federales y senadores y diputados locales respectivamente. Dicha cifra contrasta con la mucha confianza en otras instituciones como el Ejército y Marina (23.4%), Guardia Nacional (20.9%), Instituto Nacional Electoral (18.8%) y Presidencia de la República (17.2%). La misma encuesta muestra que sólo el 5.4% y 3.0% de la población de 15 años y más opina que los diputados locales y diputados federales y senadores respectivamente representan mejor sus intereses. Y que estos legisladores toman más en cuenta los intereses de sus partidos (33.4%) y los intereses individuales (30.4%) que los intereses de la población (16.0%) (ENCUCI, 2020).

Por lo que, aunque el uso de estas TIC resulta tan evidente la investigación académica en el tema es limitada. Los estudiosos de las Ciencias Políticas y Jurídicas y de los Estudios Legislativos han tratado de abordar esta cuestión. Sin embargo, se requiere de un dialogo interdisciplinar con otros campos como los Estudios Organizacionales para ampliar la comprensión de estas tecnologías en las interacciones interpersonales, grupales y organizacionales del poder legislativo. En ese sentido, se requieren construir reflexiones sobre las implicaciones del uso de TIC en la comunicación interna en los poderes legislativos, considerando su naturaleza política y organizacional.

El presente documento tiene el objetivo de reflexionar el uso de TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos considerando sus dimensiones políticas y organizacionales. Asimismo, se formulan las siguientes interrogantes: ¿qué investigaciones se han llevado a cabo sobre el uso de las TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos? y ¿cómo pueden contribuir las nociones de política y organización a una mejor comprensión de dicho uso? Por lo que, el presente escrito se estructura en tres apartados. En el primero, se construye un marco conceptual sobre definiciones de política, organización, comunicación organizacional interna y TIC. Después, en el segundo, a partir de una metodología cualitativa y la aplicación de una revisión documental se abordan estudios que han analizado las TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos. Por último, en el tercero, se realizan conclusiones sobre las líneas de análisis propuestas y aspectos metodológicos a considerarse en el desarrollo de futuras investigaciones.

## **1. Marco conceptual para analizar a las TIC en la comunicación interna**

### **1.1 La política**

La política es objeto de estudio de la Ciencia Política, sin embargo, su definición es una cuestión problemática como también lo es para los objetos de estudio de otras disciplinas. Es muy recurrente que la política no se defina en los estudios de ese campo, muy probablemente porque los referentes de significado son obvios para sus investigadores. Para estudiar a la política los politólogos no requieren un

posicionamiento en cuanto a la definición de la política, sino que abordan directamente elementos y factores de su objeto de estudio como el comportamiento de un político o de una institución política. Sin embargo, para quienes investigan fenómenos implicados en la esfera política de la sociedad, como lo son las TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos, y desean cerrar brechas de investigación desde los Estudios Organizacionales es preciso considerar una definición de política.

De acuerdo con Zamitiz (2020) la palabra política se origina del griego *polis*, que en un sentido estricto debe entenderse como ciudad. Desde la perspectiva de los autores que reconocen el origen griego del término en Aristóteles, la política se refiere a asuntos de la ciudad, el Estado y sus formas de gobierno. A continuación, se exponen dos definiciones de política de politólogos que le otorgan un significado lo suficientemente amplio para reflexionarlo desde distintos espacios sociales. Vallés define política como:

“Una práctica o actividad colectiva, que los miembros de una comunidad llevan a cabo. La finalidad de esta actividad es regular conflictos entre grupos. Y su resultado es la adopción de decisiones que obligan —por la fuerza, si es preciso— a los miembros de la comunidad.” (2007, p.18).

Por otro lado, Leftwich la define como:

“(…) todas las actividades de cooperación y conflicto, dentro y entre las sociedades, por medio de las cuales la especie humana organiza el uso, la producción y la distribución de los recursos humanos, los naturales y otros, en el transcurso de la producción y reproducción de su vida biológica y social” (1987, pp.126-127).

Ambas definiciones permiten significar a la política como una actividad colectiva que implica la organización de recursos y la toma de decisiones con la finalidad de

regular la cooperación y el conflicto de esa colectividad. Por lo que, la política podría estar inmersa en cualquier actividad humana. Ahora, se pasa a definir organización y se muestra una imagen política de ésta.

## **1.2 La organización y la imagen política de la organización**

Al igual que en la Ciencia Política con su objeto de estudio es difícil encontrar un consenso en cuanto a la definición de organización en el campo de los Estudios Organizacionales y la Teoría de la Organización. Algunos estudiosos de estos campos de conocimiento académico se interesan en elementos específicos de este objeto de estudio sin necesariamente definirlo. Aunado a esto, hay que considerar que existen paradigmas (Ibarra, 2003) y metáforas (Morgan, 1990) que tienen implicaciones ontológicas, epistémicas y teóricas que delimitan el significado de organización. Aquí, se recurre a dos definiciones de organización que se consideran útiles para los propósitos del presente trabajo. Estas corresponden a una visión funcionalista e instrumental de la organización que permiten identificar los elementos que constituyen a la organización, estas definiciones son las de Brunsson y Olsen (1998) y Hall (1996).

Para Brunsson y Olsen organización:

“se deriva de la palabra griega *organon*, es decir, herramienta o instrumento, (...) las organizaciones a menudo se han entendido como la encarnación de esfuerzos decididos para coordinar, influir y controlar el comportamiento humano con el fin de alcanzar algún resultado preferido. Entonces, se considera que las organizaciones reflejan aspiraciones de racionalidad, eficacia y eficiencia en el control de la vida social y de la naturaleza” (1998, p.14).

Por otro lado, Hall (1996) la define como:

“una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (1996, p.33).

Por otro lado, Morgan (1990) se enfoca en los fenómenos políticos que suceden al interior de las organizaciones, por ello la endogeneidad de los cambios a los que refiere, y aunque se basa en la empresa para reconocer los elementos del análisis político de la organización o política de la organización, su propuesta resulta valiosa porque equipara el sistema político interno de las organizaciones al sistema político de la sociedad reconociendo así un paralelismo.

En ese sentido, los elementos en los que se enfoca Morgan (1990), que se relacionan entre sí, para analizar a la política en la organización son los intereses, el conflicto y el poder. Los intereses son “un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas, y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra” (Morgan, 1990, p.110). Por su lado, por conflicto entiende la contraposición o divergencia de intereses, se puede presentar a nivel personal, interpersonal, grupal y coaliciones en las diversas estructuras y funciones de la organización. Puede surgir por recursos escasos y ser explícito o encubierto.

Una vez que se ha identificado a la organización como una herramienta orientada al logro de fines, cuya constitución se estructura a partir de elementos que conforman a un colectivo social, y que, al mismo tiempo, se ha reconocido en dicha constitución una imagen política en la que se manifiestan fenómenos relacionados con los intereses, valores y el poder de sus miembros. A continuación, se entra al campo de la Comunicación Organizacional para definir sus elementos y su dimensión interna, la comunicación interna.

### 1.3 La comunicación organizacional interna

La comunicación se ha definido como el “acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado (...)” (Paoli, 1983, p. 11). También como el “proceso interpretativo mediante el cual los individuos responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean” (Fernández y Galguera, 2008, p. 15). Para Flores y Orozco es la “acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer” (1973, p. 24).

Las definiciones aquí tratadas permiten dar cuenta que la comunicación es un proceso que implica la relación de individuos en la que transmiten información con un propósito y en el que comparten un significado. Por otro lado, la comunicación organizacional puede ser definida como “un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medioambiente y por medio del cual las subpartes de la organización se conectan ente sí” (Goldhaber, 1986, p. 32). Para Andrade es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (2017, p. 6).

La comunicación organizacional puede ser interna o externa. La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2017, p.7). Para el caso de la externa es el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad” (Andrade, 2017, p.7).

Por último, Bartoli (1988) identifica en la relación de comunicación y organización un enfoque orientado a la política en la organización, en el cual los dispositivos de comunicación y organización son medios utilizados para una estrategia global formulada de acuerdo con las políticas y decisiones directivas. Entonces, comunicación y organización pueden ser entendidos como medios en sí mismos, sin embargo, aquí se enfatiza en una relación medios y fines a manera de identificar a las TIC como uno de los medios de la organización y de la comunicación. En el siguiente apartado se define este concepto.

#### **1.4 ¿Qué son las TIC?**

De acuerdo con Rice y Leonardi las TIC son los: "(...) dispositivos, aplicaciones, medios y hardware y software asociado que reciben y distribuyen, procesan, almacenan, y recuperan y analizan información digital entre personas y máquinas (como información) o entre personas (como comunicación)" (Rice y Leonardi, 2014, p. 426). Cabe mencionar que hay una estrecha relación entre el aspecto informacional y comunicativo de estas tecnologías. Partiendo de la definición de TIC de Rice y Leonardi (2014) lo comunicativo se refiere a la interacción entre personas y lo informativo a la interacción entre personas y máquinas. Sin embargo, tanto la comunicación como la información se encuentra en la interacción entre personas y entre máquinas, y entre personas y máquinas.

Ahora, de acuerdo con Bijker (2005) la tecnología se puede entender en tres niveles de análisis. En el primero, la tecnología se entiende como un conjunto de objetos y artefactos físicos. El segundo, se refiere a la fabricación, diseño y mantenimiento los artefactos. El tercero, hace referencia al conocimiento de los artefactos y lo que se hace con dicho conocimiento.

Por lo que, es posible afirmar que las TIC se utilizan a través de procesos comunicativos entre personas (Rice y Leonardi, 2014), dando lugar a formas de comunicación mediada por estas tecnologías. Al mismo tiempo, las TIC pueden entenderse, en un primer nivel, como una variedad de artefactos, y, en un tercer

nivel, como un conjunto de conocimientos sobre cómo y para qué utilizarlas (Bijker, 2005).

### **1.5 Intersección entre política, organización, comunicación organizacional interna y TIC en el poder legislativo**

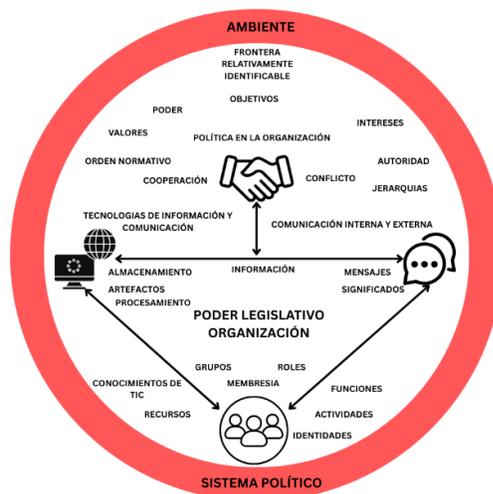
A partir de las definiciones expuestas con anterioridad, se propone un esquema que ilustre la relación entre los conceptos abordados. Desde luego que se pueden construir múltiples relaciones entre los elementos que definen a los conceptos, sin embargo, aquí se relacionan los conceptos en función de comprender el uso de las TIC en la comunicación interna del poder legislativo. Por lo tanto, se proponen dos líneas de análisis: la primera se orienta a la comunicación funcional mediada por TIC, mientras que la segunda se enfoca en la comunicación política mediada por TIC.

Por lo que, empezando con la primera línea de análisis, cabe analizar la relación comunicativa entre los miembros del poder legislativo, quienes requieren de cierta cohesión e integración para desempeñar sus funciones y lograr sus objetivos. La direccionalidad y la finalidad de la relación comunicativa en este espectro es asunto de la organización y no de su ambiente, por ello es interna y se diferenciaría entonces de los asuntos externos a comunicar. En aquellas relaciones comunicativas la puesta en común de significados y significantes se realiza en procesos comunicativos que suceden en diversos niveles de la organización del poder legislativo. Estos procesos abarcan a las relaciones interpersonales entre legisladores y asesores, los grupos de trabajo como las comisiones legislativas, hasta la relacionan entre diversos grupos en el nivel organizacional. De ahí que la mediación de la comunicación requiera contribuir al funcionamiento del poder legislativo en las diversas interacciones y niveles organizacionales.

Además, en esta línea de análisis se puede indagar la elección TIC a utilizar considerando el tipo de información y la situación (tiempo-espacio) para difundir el mensaje. Asimismo, aquellos conocimientos que el legislador requiere para un uso

eficiente del artefacto (Bijker, 2005), el cual, en términos formales debe seguir los objetivos y actividades fijadas por el poder legislativo.

Por otro lado, respecto a la segunda línea de análisis, tiene relevancia la política en la organización. A partir de la actividad política que los legisladores desempeñan en el poder legislativo en el sentido de que la actividad política se organiza en la comunicación mediada por computadora, pero también en el sentido de que tal comunicación es afectada. Entonces, bajo esta línea importan las relaciones de poder y los intereses de los legisladores (Morgan, 1990), así como las agendas políticas que siguen los grupos parlamentarios para organizarse. Ya que en función de estos intereses la comunicación interna fluye con cierta intencionalidad y direccionalidad en la organización, entonces su mediación a través de TIC queda a la discrecionalidad de los intereses del legislador y de los grupos políticos a los que pertenece. De igual manera, esta línea de análisis implica dar cuenta de la manera en que la comunicación interna mediada por TIC integra a los legisladores en diversos espacios organizacionales y contribuye a gestionar el conflicto entre estos (Leftwich, 1987). A continuación, se muestra la figura 1, en la que se pueden apreciar los elementos de los conceptos abordados.



**Figura 1.** Elementos de la política y de la organización que intervienen en el uso de TIC en la comunicación interna del poder legislativo. Elaboración propia, 2025.

## **2. Investigaciones sobre TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos**

Como se mencionó con anterioridad, el objetivo de este trabajo es reflexionar el uso de las TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos. Por lo que, se requiere recabar información sobre investigaciones realizadas con tal enfoque. En ese sentido, es importante reconocer que la literatura académica en el tema de las TIC en los poderes legislativos es muy amplia. Entonces, para tener información sobre los trabajos que han tratado esta cuestión se siguió una metodología con enfoque cualitativo (Creswell, 2014) y se empleó la técnica de revisión documental. A partir de esta metodología se realizó una búsqueda en las bases de datos de JSTOR, EBSCO y Google Académico, en la que se delimitó como palabras clave “tecnologías de información y comunicación”, “comunicación” y “poder legislativo”, tanto en español como en inglés.

Los resultados de la búsqueda arrojaron un total de setenta documentos, de los cuales se seleccionaron aquellos que abordaron casos o evidencia empírica sobre el uso de las TIC en la comunicación interna en los poderes legislativos. En consecuencia, se seleccionaron cinco documentos y se añadieron tres trabajos incorporados y elaborados durante el proceso de realización del presente escrito. Si bien, la cantidad de artículos es reducida es suficiente para apreciar parte de la realidad de los poderes legislativos, principalmente de Estados Unidos, pero también de países de Europa y Latinoamérica.

Así, el trabajo de Cardoso, Cunha y Nascimento (2004) es pionero en el tema. Su estudio se basa en el análisis de TIC para la comunicación vertical y horizontal de los parlamentos de Europa del Este. Se entiende a la comunicación horizontal como aquella que se realiza al interior de los legislativos entre tomadores de decisión y el personal de apoyo. Por otro lado, se identifica a la comunicación vertical como aquella que se realiza hacia el exterior del legislativo con los votantes, partidos políticos y grupos de interés.

Los hallazgos de Cardoso et al. (2004) muestran que los legisladores a principios del siglo XXI se encontraban en una fase inicial en la incorporación de TIC

como: el correo electrónico, grupos de discusión, salas de chat, página web personal, internet e intranet. Entre aquellas TIC encontraron al correo electrónico e internet como los más utilizados, seguidos de la intranet. Estos autores identificaron que las TIC se empleaban más para compartir información al interior de los legislativos que para tomar decisiones y comunicarse con los ciudadanos. Además, el estudio de Cardoso et al. (2004) muestra la preferencia de los legisladores por la comunicación cara a cara y el uso de medios de comunicación masiva para la comunicación política porque los legisladores consideran que las audiencias son más amplias en contraste con los medios de internet. Por último, que el uso de sitios web de legisladores dependen de la estrategia de los partidos políticos por lo que limitan la iniciativa de los legisladores.

Después, en el estudio de Ferber, Foltz y Pugliese (2005) se analizó a la comunicación mediada por computadora en el legislativo del Estado de Arizona, tanto de la cámara baja como alta. Estos autores aplicaron la Teoría de la Riqueza de los Medios (TRM) para analizar cómo los legisladores utilizaron TIC para comunicarse en el interior y exterior de su poder legislativo. Encontraron hallazgos interesantes, como el uso preponderante de TIC en el interior del legislativo por parte del personal técnico. Este uso lo atribuyeron a que el personal técnico requería de medios menos ricos para comunicarse, como los digitales. En contra parte, los autores encontraron que los legisladores utilizaban menos TIC para interactuar entre ellos ya que preferían la comunicación cara a cara, es decir medios más ricos. Por otro lado, en la comunicación externa fue lo contrario, el personal técnico utilizó menos TIC porque no interactuaron con agentes externos, mientras que los legisladores sí utilizaron TIC, pero con medios no tan ricos como el correo electrónico y con un uso marginal.

Por su lado, Straus (2013) realizó un estudio de comunicación interna en la Casa de Representantes de Estados Unidos. El autor reconoció que los estudios sobre comunicación en el poder legislativo tienden a centrarse en la comunicación electoral y dejan de lado a la comunicación interna en los congresos. Advierte que algunas de las razones son la falta de evidencia sobre estas comunicaciones. Por ello, optó por estudiar a la comunicación interna con un instrumento denominado

carta de querido colega, el cual ha sido un instrumento de comunicación del Congreso Estadounidense que data del siglo XIX.

De acuerdo con Straus (2012), una vez que la carta de querido colega se digitalizó ésta fue susceptible para su estudio. Encontró que con dicho medio de comunicación interna los legisladores manifestaban sus intereses a otros legisladores. Además, sus hallazgos mostraron que los líderes no usaban a dicho medio de comunicación porque disponían de otros medios dada su condición de influencia. También que los legisladores del partido mayoritario que no poseían liderazgo utilizaban más a este medio de comunicación porque les otorgaba más posibilidades de influir con sus homólogos, y, como principal hallazgo, identificó que los legisladores que tenían un asiento seguro, es decir, que no tenían problemas para reelegirse se encontraban más involucrados en el proceso legislativo y por lo tanto utilizaban más a la carta de querido colega. En contra parte, los legisladores que no tenían asegurada su reelección utilizaban menos a la carta de querido colega. Por último, Straus (2012) identificó como pendientes de investigación el desarrollo de un marco teórico que permita explicar las diferencias en la comunicación interna entre los partidos políticos en el poder legislativo, es decir, los grupos parlamentarios, ya que puede ser un factor de influencia en las cartas de querido colega en aquel poder legislativo local.

Por otro lado, y once años después de la publicación de Ferber et al. (2005), West y Corley (2016) realizaron un estudio en el poder legislativo local del Estado de Arizona en Estados Unidos, tanto en la cámara baja como alta. Sin mencionar el estudio de Ferber et al. (2005) realizaron un trabajo que se enfocó en estudiar el uso de diversas TIC en la comunicación interna y externa como reuniones virtuales, correo electrónico, teléfono, Facebook, Twitter, cartas, páginas web y blogs. De estas TIC estudiaron la frecuencia de uso y la importancia otorgada por los legisladores en función de variables de tipo sociodemográficos como la edad, el género y la educación y organizacionales como el partido político y el pleno del legislativo.

West y Corley (2016) identificaron diversos hallazgos en torno al uso de las TIC por parte de legisladores. En primer lugar, encontraron que la edad influyó en

su adopción: a mayor edad menor es el uso de sesiones virtuales para comunicarse con la ciudadanía. En contraste, el género y el nivel educativo no resultaron ser factores significativos en el uso de TIC. Asimismo, observaron que redes sociales como Facebook y Twitter fueron empleadas principalmente con fines de campaña electoral y no para actividades legislativas. Por otro lado, identificaron que los partidos políticos sí influyen en el uso de ciertos medios, como el correo electrónico y el teléfono, de hecho los legisladores del partido minoritario tendieron a utilizar más TIC que los del partido mayoritario. Finalmente, destacaron que el medio más utilizado para la comunicación tanto entre legisladores como entre legisladores y ciudadanos fue el correo electrónico.

En el contexto mexicano se destaca el trabajo de Pitalúa (2011), quien abordó el caso de la Red de Investigadores Parlamentarios en Línea (REDIPAL) de la Cámara de Diputados de México. Dicha red es identificada como una herramienta de comunicación virtual ubicada en un sitio web que agrupa a investigadores y asesores parlamentarios interesados en intercambiar información relacionada a los asuntos legislativos, principalmente a causa de la ausencia de información y barreras comunicativas con los poderes legislativos subnacionales. Esta TIC resulta interesante de abordar por su diseño en red al implicar la comunicación interna y externa entre integrantes de los poderes legislativos subnacionales y el poder legislativo federal mexicano. Sin embargo, se desconoce la evolución que ha tenido dicha red, las características de sus interacciones virtuales y sus efectos en la deliberación legislativa.

Por otro lado, se encuentran los estudios de Contreras y Rodríguez (2023) y Rodríguez y Contreras (2024) quienes analizaron las comunicaciones internas mediadas por TIC en el poder legislativo, primero en una comisión legislativa de nivel subnacional que sesionó en el contexto de una sesión virtual durante la pandemia por covid-19 y posteriormente en un estudio sobre parlamento abierto en la Cámara de Diputados de México. Así, Contreras y Rodríguez (2023) a partir del análisis de flujos de comunicación y de entrevistas a participantes en una sesión virtual de una comisión legislativa de nivel subnacional encontraron como hallazgos, que la comunicación fue predominantemente vertical; asimismo, que la

comunicación se concentró en dos roles, el de la secretaria técnica y el de la presidenta de la comisión.

Con relación a las TIC Contreras y Rodríguez (2023) identificaron que la comunicación fue mediada por estas tecnologías, lo que permitió que la comisión legislativa continuara con su funcionamiento en forma híbrida, es decir, presencial y virtual, en un contexto de crisis. En ese sentido, las TIC las ubicaron como un factor relevante en la adaptación y adecuación del poder legislativo a su contexto. Sin embargo, reportaron que la comunicación mediada por TIC limitó la comunicación cara a cara y la apreciación del lenguaje corporal de los participantes.

Posteriormente, Rodríguez y Contreras (2024) realizaron un análisis de contenido sobre las comunicaciones implementadas en un parlamento abierto realizado en la Cámara de Diputados de México para la creación de la Guardia Nacional en México. Entre sus hallazgos se destaca la limitada participación de personas víctimas de la violencia con un 0.1% del total de palabras enunciadas durante el parlamento abierto. También identificaron indicios de un uso inhibitorio, selectivo y negligente de TIC para la participación ciudadana, ya que la Cámara de Diputados difundió en medios masivos y digitales de comunicación una convocatoria abierta a participar en el parlamento abierto, sin embargo, las participaciones que se formalizaron fueron por conducto de invitación a personas representantes de organizaciones y de una selección instrumentada por legisladores participantes.

Por otro lado, en la dinámica interna del parlamento abierto, las participaciones de ciudadanos que no se encontraban formalizadas o respaldadas por legisladores no tuvieron acceso a artefactos como el micrófono para expresarse. Además, las opiniones de ciudadanos en las plataformas digitales en las que se transmitió en vivo el evento no fueron incorporadas en las mesas de discusión. Todas estas cuestiones fueron identificadas por Rodríguez y Contreras (2024) como un uso oculto de TIC, ya que tanto la inhibición, la selección y la negligencia sucedieron en espacios no visibles y no accesibles, pero sus indicios quedaron documentados en la comunicación analizada.

Por último, el estudio de Geraldo y Villegas (2017) se enfocó en analizar las páginas web y su relación con la participación ciudadana en parlamentos de Europa

y América. Aunque su estudio se orientó a la comunicación externa, la cual es más abordada en las investigaciones, es ilustrativo de las limitantes que padecen las organizaciones legislativas en sus comunicaciones y las implicaciones que tienen en las operaciones internas. Entre los principales hallazgos encontraron que los legislativos utilizan a estas TIC para informar de manera unidireccional y no para deliberar, es decir, no incorporan el debate público y la voluntad ciudadana en las decisiones legislativas que suceden en el interior de estas organizaciones. Por lo que, aunque las páginas web fueron formalizadas se usan con reticencia respecto a la opinión ciudadana. En el siguiente apartado se reflexionan y se concluyen aspectos teóricos y metodológicos relacionados a las investigaciones abordadas en la presente revisión.

### **3. Conclusiones**

El presente trabajo dio cuenta de los conceptos de política, organización, comunicación organizacional interna y TIC, con los cuales se establecieron dos líneas análisis: la primera se orienta a la comunicación funcional mediada por TIC, mientras que la segunda se enfoca en la comunicación política mediada por TIC. Con estas primeras aproximaciones conceptuales y analíticas se propone indagar e investigar el uso de las TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos. Se reconoce la posibilidad de ampliar estas líneas de análisis si se incorporan otras cuestiones como, por ejemplo, el gobierno electrónico y digital, la inteligencia artificial en la producción legislativa, la seguridad informática, la adopción de TIC a partir del cambio institucional, el aprendizaje en el uso de TIC por medio de isomorfismos institucionales, o bien, de la variación de los usos de TIC en función de las características de la cultura organizacional.

Por otro lado, en este documento se identificaron trabajos que estudiaron el uso de TIC en la comunicación interna de poderes legislativos, los cuales se pueden ubicar en la primera línea de análisis con interés en una comunicación funcional a partir de su mediación con TIC. Tales investigaciones mostraron variaciones en el uso de TIC en la comunicación interna de acuerdo con características como la edad,

liderazgo, permanencia en el cargo y tamaño del grupo parlamentario. Asimismo, de las preferencias de legisladores por utilizar TIC como el correo electrónico e internet y la tendencia por preferir a la comunicación cara a cara, es decir, una comunicación sin mediación de TIC.

Dichos estudios arrojaron luz sobre el tema y también permitieron reconocer la reticencia de los poderes legislativos por explotar TIC para establecer interacciones comunicativas directas con los ciudadanos, de manera que promuevan su participación y se incorporaren opiniones ciudadanas a los debates y deliberaciones legislativas. En tal sentido, aún y con la incorporación de las TIC en los poderes legislativos existen áreas de oportunidad para mejorar su funcionamiento a partir de estas tecnologías. Asimismo, considerar como área de oportunidad intervenir la comunicación interna de estas organizaciones en escenarios de interacción comunicativa como las comisiones legislativas en las que el diálogo y el debate entre los legisladores es importante para la deliberación informada y la producción de piezas legislativas que impacten de manera positiva los problemas públicos de la ciudadanía.

Es importante hacer notar que la mayoría de los trabajos revisados no consideraron la dimensión organizacional en el uso de la TIC y no profundizaron acerca de las implicaciones políticas en dicho uso. Si bien, se identificaron cuestiones como el tamaño del grupo parlamentario y la permanencia en el puesto, así como usos ocultos e inhibidores de participación ciudadana que conciernen a cuestiones de poder, los estudios no abordaron la construcción de estrategias, tácticas y prácticas políticas de los legisladores a partir de la comunicación mediada por TIC. Al respecto, se afirma que el enfoque cuantitativo de los estudios revisados limitó la observación de estas cuestiones. Entonces, se identifica como un área de oportunidad incorporar enfoques y herramientas metodológicas cualitativas como la etnografía, la observación directa y las entrevistas a profundidad para que los investigadores interesados en estos fenómenos puedan apreciar las experiencias de los miembros de las organizaciones legislativas y hagan visible tales constructos que permanecen en lo oculto tanto en el trabajo técnico como político.

Por último, cabe mencionar que con el presente documento se supera la cuestión de identificar el uso de TIC desde los escándalos políticos y de descripciones generales, y se cumple el objetivo del trabajo en reflexionar el uso de TIC en la comunicación interna de los poderes legislativos considerando dimensiones organizacionales y políticas. Sin embargo, queda un amplio camino por recorrer para generar investigación y conocer aquellos usos de TIC en la comunicación interna que permanecen sólo bajo la apreciación de quienes se encuentran en la práctica política y legislativa. De no ahondar en estas cuestiones se pierde la posibilidad de comprender, pero también de implementar innovaciones informadas en el conocimiento académico, las cuales pueden contribuir a la mejora del desempeño legislativo y el ejercicio de la democracia representativa.

## Referencias

- Andrade, H. (2017). Comunicación organizacional interna. Sinapsis Editores.  
<https://books.apple.com/pe/book/comunicaci%C3%B3n-organizacional-interna/id1224999514>
- Bartoli, A. (1991). Comunicación y organización. Ediciones Paidós Ibérica/ Editorial Paidós.
- Bijker, W. E. (2005). ¿Cómo y por qué es importante la tecnología? *Redes*, 11(21), 19-53.
- Brunsson, N., y Olsen, J. P. (1998) *Organizing organizations*. Fagboksforlaget.
- Cámara de Diputados - H. Congreso de la Unión. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/camaradediputados>
- Campos, L. (04 de julio de 2016). Diputada demanda a compañero de MC por supuestas amenazas. Proceso. <https://www.proceso.com.mx/nacional/estados/2016/7/4/diputada-demanda-companero-de-mc-por-supuestas-amenazas-166800.html>
- Canal del Congreso (2025). Inicio. <https://www.canaldelcongreso.gob.mx/>

- Cardoso G., C. y Nascimento, S. (2004). Ministers of Parliament and Information and Communication Technologies as a Means of Horizontal and Vertical Communication in Western Europe. *Information Polity*, 9 (1-2), 29-40.
- Congreso SLP (28 de julio de 2020). 20200728 Comisión de Salud y Asistencia Social [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=uk4m09f2T0I>
- Contreras, M., J. C., y Rodríguez R., J. A. (2023). Comunicación organizacional en contexto de P- covid-19 en una organización legislativa. *Polis*, 19(2), 45-86. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/polis/2024v19n2/manrique>
- Creswell, J. (2014). *Qualitative Methods*. SAGE.
- Díaz, G. (2006). Desempeño Legislativo y disciplina partidista en México: la Cámara de Diputados, 2000-2003. *Confines*, 2 (3), 45-66.
- Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020 (2020). Principales resultados. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/encuci/2020/>
- Expansión política (22 de julio de 2021). Monreal, Romo y Rubalcava denuncian hackeos a sus teléfonos. *Expansión política*. <https://politica.expansion.mx/mexico/2021/07/22/monreal-romo-y-rubalcava-denuncian-hackeos-a-sus-telefonos>
- Ferber, P., Foltz, F, y Pugliese, R. (2005) "Computer-Mediated Communication in the Arizona Legislature: Applying Media Richness Theory to Member and Staff Communication", *State & Local Government Review* 37:2, 142-50.
- Flores G., S. y Orozco G. E. (1973). *Hacia una comunicación administrativa integral*. Trillas.
- Giraldo, S., Villegas, I., y Durán, T. (2017). Uso de los sitios web de los parlamentos para promover la deliberación ciudadana en el proceso de toma de decisiones públicas. Estudio comparado de diez países (América y Europa). *Communication & society*, 30(4), 77-97.
- Goldhaber, M. G. (1984). *Comunicación organizacional*. Diana. (1974).
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Leftwich, A. (1987). *¿Qué es la política? La actividad y su estudio*. Fondo de Cultura Económica.

- Lidia Vargas Hernández. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/lidiaVargasH>
- Marcos Rosendo. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 15 de septiembre de 2023 de <https://www.facebook.com/marcosrosendomedina>
- Martínez, D. (26 de septiembre de 2018). El chat "misógino" que exhibió a un senador (y las razones del escándalo). *Expansión política*. <https://politica.expansion.mx/congreso/2018/09/26/el-chat-misogino-que-exhibio-a-un-senador-y-las-razones-del-escandalo>
- Mora, C. (2006). *Cambio político y legitimidad funcional. El Congreso mexicano en su encrucijada*. México. Miguel Ángel Porrúa y Cámara de Diputados LIX Legislatura.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Alfa Omega.
- Narváez, J. (12 de junio de 2023). Eduardo Gaona denuncia extorción de su exnovia; 'Me quieren borrar del ámbito político'. Reporte índigo. <https://www.reporteindigo.com/reporte/eduardo-gaona-denuncia-extorsion-de-su-exnovia-me-quieren-borrar-del-ambito-politico/>
- Paoli, J. A. (1983). *Comunicación e información: perspectivas teóricas* (3ª ed), Trillas/ UAM. (1977).
- Pitalúa T., V. D. (2016). El uso de las nuevas TICs en el Poder Legislativo. Experiencia de la Red de Investigadores Parlamentarios en Línea REDIPAL. *Pluralidad y Consenso*, 3(14).
- Ramos, R. (2023). Senador de Morena acusa amenazas de la presidenta de la SCJN. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/politica/Senador-de-Morena-acusa-amenazas-de-la-presidenta-de-la-SCJN-20230517-0051.html>
- Redacción Excelsior. (20 de febrero de 2019). Graban a diputada jugando en su teléfono celular en plena sesión. *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/graban-a-diputada-jugando-en-su-telefono-celular-en-plena-sesion/1297564>
- Rice, R. E., y Leonardi, P. M. (2014). Information and communication technologies in organizations. In L. L. Putnam y D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE handbook*

- of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 425–448). SAGE Publications.
- Rodríguez R., J. A. y Contreras M., J. C. (2024). El uso oculto de las tecnologías de información y comunicación en la participación ciudadana del parlamento abierto. (2024). *Sintaxis*, 13, 15-34. <https://doi.org/10.36105/stx.2024n13.03>
- Rubio N., R. (2014). *Parlamentos abiertos. Tecnología y redes para la democracia*. Cuadernos del Congreso de los Diputados.
- Senado de la República. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/SenadoMexico>
- Straus, J. R. (2013). Use of ‘Dear Colleague’ Letters in the US House of Representatives: A Study of Internal Communications, *The Journal of Legislative Studies*, 19 (1), 60-75.
- Unión Interparlamentaria (UIP) (2021). *Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico*. <https://www.ipu.org/fr/file/12845/download>
- Valencia, L. (2020) Institucionalización en el Congreso Federal. Transición y Cambio. En Martínez, L. Cornelio/ Mirón L. Rosa M., / Zepeda M., José P. *Transición y Cambio en el Congreso Mexicano* (pp. 23-52). Instituto Belisario Domínguez.
- Vallès, J. M. (2007). *Ciencia política. Una introducción*. España: Ariel, SA.
- Visión legislativa (2020). *Congresos Virtuales y Legalidad en Pandemia de COVID-19*. Reporte de Congresos Locales en México. <http://visionlegislativa.com/congresos-virtuales-y-legalidad-en-pandemia-de-covid-19/>
- West, J. F., y Corley, E. A. (2016). An exploration of state legislator communication technology use and importance. *Journal of Information Technology & Politics*, 13(1), 52-71.

# ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES LONGEVAS EN MÉXICO

**Ma. Guadalupe Serrano Torres<sup>1</sup>**

## **Resumen**

La presente investigación tiene por objetivo analizar, las empresas familiares longevas de México, así como las estrategias que contribuyeron a su longevidad, cabe mencionar que este tipo de empresas representan el 90% de total de las entidades en el país, la investigación se encuentra dentro de las ciencias sociales en específico en el área administrativa y negocios, en la investigación se analizan al menos dos ranking diferentes de las empresas longevas en México esto para contar con diferentes opiniones y características económicas, financieras y administrativas que distinguen a este tipo de negocios, como primeros resultados se obtiene que una de las empresas más longevas es la Casa Cuervo del giro del tequila, seguido por el Globo de la industria del pan. Son este tipo de entidades que tienen la fuerza motora de la familia y que sobreviven generación tras generación. Para el cumplimiento del objetivo se le dio un enfoque metodológico mixto, de tipo cualitativo por que recopila las historias de fundación de este tipo de negocio y cuantitativo por que analiza las fortunas logradas y años de permanencia de las empresas para a su vez analizar las estrategias, económicas, financieras y empresariales de permanencia. Los datos fueron obtenidos de las principales revistas de negocios, finanzas y economía, el enfoque empleado permitió obtener la información necesaria para obtener las entidades con más de 100 años en México de permanencia y realizar el análisis de las estrategias que llevo a las empresas a la longevidad.

---

<sup>1</sup> Universidad del Valle de Atemajac.

**Palabras clave:** empresas familiares, longevidad.

## **Introducción**

La presente investigación tiene por objetivo mostrar las empresas familiares longevas de México, así como sus estrategias de supervivencia por muchas generaciones. Consideremos que las empresas actuales sufrieron grandes retos por la epidemia sanitaria que desencadenó cambios económicos, políticos, tecnológicos y ambientales, algunos de estos desafíos se pueden controlar internamente en la empresa y otros no. (Benavides et al 2023). Para las empresas se generaron desafíos por la pandemia covid-19, que tuvo primeramente su afectación en la salud de las personas y en seguida una afectación económica, misma que tardara mínimo dos décadas en volver a la normalidad, los negocios tuvieron que utilizar estrategias diferentes para sobrevivir, a las que estaban acostumbradas en meses, o años atrás de la pandemia, ahora ya eran funcionales, la forma de operar cambió drásticamente durante este periodo. Ahora se colabora, producen y distribuyen los productos o servicios de diferente manera, utilizando herramientas tecnológicas, redes, plataformas, servicios a domicilio incrementándose el trabajo para las empresas de transporte y paquetería.

Las empresas familiares son en las que la propiedad y administradas, están representadas en su mayoría por miembros familiares, conservan la esencia y legado del líder de la empresa. Las empresas familiares son aquellas en las que al menos dos miembros de una misma familia, tanto personas relacionadas por parentesco natural como legal. Tienen el control sobre la propiedad en grado suficiente para influir y participar de forma efectiva en la administración y dirección con objetivos y fines claramente empresariales no personales.

Como lo escribe David S. Landes, “La empresa familiar sigue viva goza de buena salud continúa transmitiendo su legado a las nuevas generaciones”, ello se debe a que se basa a la emoción y al impulso (Landes, 2006).

Así lo menciona una investigación de supervivencia empresarial realizado por la confecamaras, el análisis se llevó a cabo por un periodo de 5 años comprendido

del año 2017-2022, donde se obtuvo como resultado, que de las empresas creadas durante este periodo solo sobrevivieron un 33.50%, un dato muy importante de este estudio es que las empresas que se conformaron como sociedades tuvieron un 44.5% más de supervivencia que las empresas creadas con otro régimen (CONFECAMARAS, 2023).

Para Geus, el motivo por el cual las empresas sobreviven por largo tiempo, está en que estas entidades se comportaron como seres vivos. Richard Dawkins en su obra “el gen egoísta” (publicado por Oxford Press University en los años 80) comenta de las máquinas de supervivencia de genes esto para explicar conservación de la especie. Es así que las empresas en estudio buscan esa trascendencia a través de las generaciones y su empresa siga viva y tenga la esencia del fundador de la empresa por muchas generaciones. Citado por (Rivera, 2006).

Ahora en una comparación realizada a nivel mundial, en el país de España, se obtuvo que al cierre del año más del 20% de las empresas existentes cierran sus puertas de manera definitiva, con respecto a Latinoamérica las tasas van en el mismo porcentaje, incluyendo a México, (Macías & Padilla 2020). Señalan que los años esperados de una organización es de 7,8 años; Después de cinco años de aperturadas, el 65% de las empresas desaparece y, para cuando tienen los 25 años, se liquida el 89% de las entidades los porcentajes se replican en otras partes del mundo (Ojeda, 2024).

La presente investigación se realiza a través de recopilación y análisis de datos sobre las empresas familiares longevas de México, nos encontramos con contrastes de información, autores que ven a la empresa familiar como una ventaja al ser administrada por una familia, y polos opuestos que opinan que el sentimiento y los lazos familiares nos llevan a conflictos y caos que pueden terminar con un negocio y la familia en muy poco tiempo.

El trabajo está estructurado por antecedentes de las empresas longevas en México, sus estrategias administrativas para lograr la longevidad de generación en generación.

## **Marco teórico**

Ahora se presenta la teoría considerada en la presente investigación, según las leyes de Newton aplicables al sistema empresa-familia-propiedad-sociedad.

1.- “Todo cuerpo permanece en su estado de reposo o de movimiento rectilíneo uniforme a menos que otros cuerpos actúen sobre él”. Si usted no hace nada los demás sí lo harán.

2.- “La fuerza que actúa sobre un cuerpo es directamente proporcional a su aceleración”. Cuando las metas personales, familiares, empresariales y sociales no están alineadas existe potencial de conflicto entre menos alineación haya, más desequilibrio y mayor potencial de riñas familiares”.

3.- “Cuando un cuerpo ejerce una fuerza sobre otro, éste opera sobre el primero una fuerza igual y de sentido opuesto”. Si usted hace o deja de hacer algo, los demás también sus acciones tienen consecuencias (Rodríguez, 2010).

El trabajo se organiza presentando los antecedentes de las empresas longevas en México, las ventajas, casos de éxitos de las empresas familiares longevas de México, las estrategias que las llevaron a la longevidad de las empresas en análisis, la metodología y terminamos con un análisis de cada una de las empresas.

Hipótesis. Las empresas longevas permanecen porque tienen una esencia de ser empresas familiares.

## **Metodología**

La presente investigación utiliza una metodología mixta, en primer lugar cuantitativa por que toma datos estadísticos de ranking de las empresas longevas en México, y cualitativa porque parte de la teoría fundamentada, se contrasta con hallazgos de otras investigaciones con una revisión sistemática de la literatura para formar el marco teórico que dé respuesta al objetivo de esta investigación, soportado por la

pregunta de investigación, Por qué analizar las empresas longevas de México y sus estrategias de permanencia.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- 1.- Presentación de las 24 empresas longevas de México, se realiza remembranza de cada una de ellas, se analizan sus estrategias de permanencia de generación en generación a través del tiempo, como nace la empresa el desarrollo que ha tenido, los productos o servicios que ofrece.
- 2.- Se realiza un listado con un resumen de los giros, familia a la pertenece y la fecha de la creación de la empresa.
- 3.- Se hace un análisis de las causas de éxito y fracaso de cada una de las empresas longevas de México.

## **Resultados**

A continuación, se presentan las 24 empresas longevas de México, presentando un resumen de su creación desarrollo y estrategias de supervivencia a más de cuatro generaciones.

**1.- Empresa Grupo José Cuervo**, fundada en el año 1795, de la familia Beckman, en el año 1758 don José Antonio de Cuervo recibió la concesión de un terreno en el estado de Jalisco, en el cuál instalo una pequeña fábrica para producir vino mezcal. En 1781, José Prudencio de Cuervo, hijo de don José Antonio, adquirió los potreros de la Hacienda de Abajo, donde más tarde se instalaría la destilería José Cuervo, posteriormente en 1795, el título de propiedad del terreno se transfirió a José María Guadalupe de Cuervo, quien recibió de Carlos IV la primera licencia para producir vino mezcal, antecedente del tequila, y así comenzó formalmente la historia de la compañía (Cuervo, 2024).

**2.- El Puerto de Liverpool**, de la familia Bremond-Guichard. En el año de 1847, fue fundada por Jean Baptiste Ebrard (JBE), al instalar un cajón dedicado a la venta de

telas finas en el centro de la Ciudad de México. Posteriormente en 1872, JBE comenzó a importar mercancía de Europa embarcada desde el puerto de Liverpool, Inglaterra, por lo que así decide nombrar a su tienda.

En 1944, se constituye legalmente como sociedad anónima. Para 1965, empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

En 1997, adquiere de Tiendas Chedraui la tienda departamental Comercial Las Galas las cuales convierte en tiendas Fábricas de Francia.

En 1998, adquiere las Tiendas departamentales Salinas y Rocha; propiedad original de Grupo Salinas. (Wikipedia, 2012).

Inicialmente una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.), modificó su denominación social a la de sociedad anónima bursátil de capital variable (S.A.B. de C.V.), para dar cumplimiento a lo señalado por la Ley de Mercado de Valores del 28 de junio de 2006.

En el año 2010 Liverpool realiza la adquisición del 50% de Regal Forest (cadena centroamericana de electrodomésticos y muebles, con presencia en 18 países). Para el año 2015 setiene ingagurado el almacen número 100, en el año 2017 se cuentan ya con 111 almacenes y 122 tiendas de suburbia, el año 2020 y 2021 no marca aperturas de nuevos almacenes, pero para el año 2022 se recupera la empresa con la apertura de 17 nuevos almacenes. Para finales delaño 2023 con la consolidaión de estrategias financieras la apertura de 17 nuevas tiendas y con suburbia con la ignaguración de 10 nuevas tiendas, es así como esta empresa familiar sigue viva y creciendo en nuestro País, es la 2da empresa más longeva de México. (el puerto de Liverpool, 2024).

**3.- Arca Continental**, fundada en el año 1871, de la familia Barragán-Grossman Los hermanos Grossman Cynthia y Bruce cuentan, por ejemplo, con una fortuna valuada por Sentido Común y poder en al menos 3,257 millones de dólares. La riqueza de los dos hermanos proviene del interés de 47.1% de acciones que tienen en Arca Continental, la segunda compañía embotelladora más grande de refrescos Coca-Cola en el país, después de Femsa, La familia Barragan es la principal

accionista de grupo Arca. Esta compañía es una fusión de las empresas Argos, Arma y Procor (Pool, 2023).

**4.- Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V.**, es la principal extractora de oro y plata en el país, es una empresa con más de 130 años que fue formada por una cooperativa minera. Pertenece a la familia Baillères desde 1961 y no ha estado exenta de turbulencias por la depreciación de los metales y ahora por los impuestos que se avizoran para el sector. Es grupo minero-metalúrgico fundada en 1887, ha contribuido al desarrollo económico por más de 13 décadas. Las inversiones realizadas son para optimizar los recursos se ven beneficiadas en la generación de empleos y contribución social.

Fresnillo PLC, una empresa del Grupo Peñoles dedicada a la explotación y beneficio de metales preciosos, inició actividades de manera autónoma con una exitosa colocación de capital en el mercado de Londres. Esta operación, valuada en alrededor de 1,770 millones de dólares, fue apoyada por una tercerización de servicios administrativos y de apoyo a la operación, que le generó importantes beneficios como tener menores costos de operación, y contar con prácticas y tecnología de punta. (Peñoles, 2024).

**5.- El Palacio de Hierro.** El lujo y la elegancia cobran vida en el año de 1891 cuando J. Tron y Cía. deciden establecer la primera y más moderna tienda departamental en el célebre Centro Histórico de la Ciudad de México.

Con estructura de hierro y acero en su interior, un diseño hermoso inspirado en las más bellas e importantes tiendas de París, Nueva York, Londres y Chicago, se instala el primer edificio de El Palacio de Hierro.

Su éxito fue inmediato y se vio reflejado al ampliar las instalaciones del edificio en dos ocasiones debido a la asombrosa aceptación y agrado de innumerables clientes. Desafortunadamente el inmueble sufrió un incendio y, en 1921 se reinauguró modernizándose con detalles art Decó y art Nouveau, posicionándola nuevamente como la mejor tienda departamental.

El Palacio de Hierro es parte de Grupo BAL y cuenta, a lo largo y ancho del país, con 15 tiendas departamentales de formato a gran escala, 2 La Boutique Palacio, 2 Casa Palacio, 2 Outlets y 149 Boutiques independientes de marcas en exclusiva. (Palacio, 2024).

**6.- Grupo Financiero Banorte,** Hay una convicción entre los funcionarios de Banorte que su gran reto es mantenerse como una empresa familiar, vinculada a la imagen de Roberto González Barrera, quien era más que el principal accionista. Todas las decisiones giraban en torno a su figura. Desgraciadamente para su familia, el país y el tercer grupo financiero del país, don Roberto ya no está en la tierra aunque se aferren en campañas corporativas a su imagen.

El grupo financiero Banorte sigue vivo por más de 100 años después de su fundación y reporta al 2º trimestre del año 2024 un incremento en sus utilidades del 7% con respecto al año pasado. Saucedo (2024).

**7.- Grupo Salinas.-** Grupo Salinas tiene más de 100 años en México forjando una historia de éxito. Incursionamos en las ventas a crédito a la base de la pirámide socioeconómica cuando nadie lo creyó posible. Entramos a la industria de medios de comunicación cuando existía un monopolio y ofrecimos planes de venta innovadores. También ingresamos al negocio de telecomunicaciones cuando la telefonía se convirtió en un servicio básico para la mayor parte de la población.

Creó y presidió El Club de Banqueros de México. Presidió la Asociación de Banqueros de México y fue miembro distinguido de Asociaciones Patronales. En el año 1950 Se funda Elektra, dedicada a la manufactura de radios y televisores. En el año 1952, Hugo Salinas Price asume la Gerencia General de la empresa. En el año 1961• Hugo Salinas Price asume la Dirección General de Elektra. En el año 1993, Realiza su primera oferta pública en la Bolsa Mexicana de Valores. En el año 2000, Javier Sarro Cortina es nombrado Director General de Grupo Elektra. (Salinas, 2024).

En el año 2009-2015 se crea totalplay con su servicio de internet de fibra óptica.

En el año 2015 al 2022, se crea la era digital en nuestros productos y servicios (grupo salinas, 2024).

**8.- Cemex.-** En el caso de CEMEX, empresa familiar regiomontana de cuarta generación con 108 años en el mercado, el sorpresivo fallecimiento de Lorenzo Zambrano, su Presidente y Director General, generó incertidumbre y hasta especulación. Y es lógico, ¿no? Luego de casi 30 años en el poder, de haber implementado un estilo de liderazgo y administración propio (Cemex Way) y de haber transformado la industria cementera, todos nos comenzamos a cuestionar. ¿Cuál será el futuro del negocio? ¿Habrá alguien que pueda llenar sus zapatos?

Hoy en día, siendo la tercera cementera más grande del mundo, las cosas han cambiado, se requiere concentrar esfuerzos, asentar bien los cimientos y potenciar la estructura ya construida. Además, es indispensable asegurar a los fondos de inversión y a los más de 80 mil accionistas que forman parte del accionariado, que no habrá sobresaltos, que las líneas estratégicas, al igual que las operaciones (compras, ventas de activos) y negociaciones acordadas (re-negociación de deuda) seguirán en pie y que el desempeño no variará.

Actualmente la empresa cuenta con más de 40,000 colaboradores en todo el mundo. La red tiene operaciones que producen, distribuyen y comercializan: cemento, concreto premezclado, agregados y productos relacionados. (cemexmexico,2024).

**9.- Ekco de la familia Elizondo.** Fundada por una familia de inmigrantes españoles en 1911, justo en la revolución, fue adquirida por Elizondo en 1991. En su división de consumo maneja unas 25 marcas como Vasconia, EKCO, Presto, Regal y que tienen que ver con productos como sartenes, baterías, ollas exprés, vaporaras, moldes, cuchillos, etcétera. (Aguilar, 2015).

Comandada por Pedro Mendoza, ex timón de Sunbeam, Vasconia es una de las firmas más importantes en el ámbito de artículos para mesa y cocina.

Al ser adquirida, Vasconia ya tenía una laminadora, pero en 2012 para reforzar su integración vertical adquirió Almexa que era propiedad de Elementia de Antonio del Valle Ruiz.

A sus plantas de manufactura en Cuautitlán y Querétaro para lo que hace a productos de consumo, la división de aluminio tiene también otras en Cuautitlán y Ecatepec. Esta última recibió el año pasado una inversión de 20 millones de dólares para modernizarla.

Ahí se fabrican aluminios planos para el rubro automotriz, eléctrico, minería, construcción, farmacéutica, alimentos, entre otros.

En el año 2023, Ekco adquiere a la empresa Presto, para diversificar sus productos. (Vasconia, 2024).

**10.- Empresa Chinoín de la familia Hagsacer,** Es una de las empresas nacionales más importantes del sector farmacéutico en México, posición que ha conseguido a través de la fabricación de productos de probada y reconocida calidad en el mercado nacional en sus dos divisiones: - Línea Humana Ética - OTC. Esta empresa es fundada en México en el año 1925, con el nombre Chinoín fabrica de productos químicos y farmacéuticos con productos terminados en Hungría.

Asimismo, CHINOIN exporta sus productos a Centroamérica, parte de Sudamérica y el Caribe, lo que ha contribuido a consolidar su prestigio dentro de este ramo industrial. Gracias al profesionalismo de nuestra gente y a la calidad y eficacia de nuestros productos, ocupamos una posición relevante en el mercado farmacéutico, tanto en ventas como en recetas. Nuestros productos Alin, Severin, Antifludes, etcetera. En el año 2020 la PROFEPA entrega a esta empresa el certificado de farmacia limpia legal 2, por el cumplimiento legal y normativo. La razón de ser de esta empresa es ofrecer productos que la calidad de vida de la sociedad. (Chinoín, 2024)

**11.- Grupo Herdez,** Nace en la Cd de Monterrey, Nuevo León una compañía que más tarde se convertiría en Grupo Herdez, 1921 se constituye como una sociedad, 1945 Se abren Centros de Distribución en Monterrey, Guadalajara y Mérida, 1956

inauguran la Planta México y sus oficinas, en la propia Ciudad de México, 1961 En este año estudiaron la posibilidad de sacar una línea de alimentos, qué producto lanzar primero, el nombre de la marca y qué estrategias publicitarias emplear. Este espacio se aprovechó para lanzar nuevos productos, 1973 Inicia la exportación de productos Herdez, primero fueron las salsas y luego los chiles. Con esto se alcanzan aún mayores niveles de expansión y reconocimiento empresarial, 1980 Marca Herdez® es líder de mercado de los siguientes productos: Salsas Casera (esto no lo había sacado en 1964), Champiñones, Legumbres, Carnes Enlatadas y el Jugo de 8 Verduras, la empresa incluye a su flota de barcos 3 barcos atuneros para realizar su propia pesca de atún: El Cartadeses, El Arkos I y el Arkos II, 1995 Al corazón de los mexicanos hace varias décadas que llegó Herdez®. Llegó y se quedó Esta empresa familiar longeva cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y al momento publica sus datos financieros al 3tercer trimestre del año 2024, (Herdez, 2024).

**12.- Laboratorios senosiain**, El QFB Juan Senosiain Gavarre nació el 15 de mayo de 1915 en la Ciudad de México. Siendo muy joven se involucró en el sector farmacéutico al trabajar en la Farmacia Santa Ana, negocio de su padre, donde se encargaba de elaborar y preparar prescripciones farmacéuticas, así como preparados oficinales. Esta empresa en el año 1995, surge la OTC, donde se autoriza productos sin receta medica que permitan el auto cuidado, la prevención del consumidor final, con esto dando la importancia al autocuidado por medio del sistema de Salud Mexicano. (Senosain, 2024)

**13.- Fábrica de Jabón La Corona** lidera su segmento con 48% del mercado mexicano, esta compañía, con 3,900 empleados, elevó sus ventas 5% anual en los últimos 10 años.

En aquella época, la empresa cabildeaba precios más altos y habría sido difícil argumentar a las autoridades que el gasto en publicidad era necesario. Desde entonces, dejó de anunciarse y florece con exportaciones a Estados Unidos, el Caribe y Centroamérica, la empresa tiene su página web después de la pandemia

se vio obligada a utilizar la venta en línea para comodidad de las empresas y familias (Corona, 2024).

**14.- Grupo chocolatera Ibarra** de la familia Gómez Ruíz, es una empresa 100% mexicana fundada desde 1925 y exportando a partir de 1946, dedicada a la producción, comercialización y distribución de Chocolate para Mesa, Chocolate en Polvo y Golosina con la marca IBARRA, entre otros productos. Esta empresa dedicada a la fabricación de chocolate cuenta con casi 100 años representando las empresas longevas que continúan a pesar de las contingencias sanitarias y económicas a que se enfrentó el país en los últimos años. Unos de sus últimos productos en este 2024 es el producto corrajillo, forma en la presentan el chocolate. (Ibarra, 2024).

**15.- En el Grupo Kaltex**, se le considera un empresario perfeccionista y visionario, con gran energía y vitalidad, siempre al pie de la jugada. Estuvo al frente de la negociación y de todos los detalles y quiere aplicar en ella lo que ha sido su obsesión: la eficiencia y la productividad, que tanta falta le hacen a la empresa.

Grupo Kaltex es una empresa dedicada al sector textil de formación verticalmente, integrada de origen familiar y capital mexicano. Después de 90 años de crecer sostenidamente por casi un siglo, Grupo Kaltex es ahora una compañía productora de fibras acrílicas, hilo, telas, prendas de vestir y productos textiles para el hogar. Actualmente emplea a más de 18,000 personas en Norte, Centro y Sudamérica, y exporta sus productos a todo el mundo (Kaltex, 2024).

**16.- Grupo Zapata**, Grupo Zapata nació en México, en este país cuenta con la mayor cantidad de sus plantas y sus oficinas centrales, un importante referente en el giro de envases y materiales de empaque a nivel nacional y una de las primeras empresas mexicanas en expandirse a otros territorios en el mundo (gzapata,2024). Reconocida como empresa socialmente responsable cuenta con 13 plantas distribuidas en 4 países en América del Norte, Centro América y Europa. Con su

filial Talleres Exacta brinda a sus clientes las herramientas necesarias para echar a andar sus proyectos. (Zapata, 2016).

**17.- Sambors**, Aunque se fundó en 1886, Sears grupo al que pertenece sambors abre su primer establecimiento a nivel detallista en los Estados Unidos en 1925, expandiéndose rápidamente a países como Cuba, Brasil, Canadá, Colombia, España, Panamá y Venezuela. Las innovaciones que Sears introdujo en el mercado fueron: el desarrollo de proveedores locales, la exhibición de mercancía en anaqueles abiertos, pagos a través de cajas registradoras, la tarjeta de crédito y los manuales de operación. En tan sólo 3 años Sears se convierte en la cadena de tiendas departamentales más grande del país contando con sucursales en el D.F., Guadalajara, Monterrey, Mérida, Veracruz y Puebla. (Sambors, 2024).

En la actualidad grupo Sambors cuenta con 190 sucursales dentro de la república mexicana, en 1999 se constituye legalmente grupo Sambors, y forma parte del grupo Carson de Carlos Slim. Y convirtiéndose en la unidad comercial que tiene a su cargo las unidades de negocio de las tiendas departamentales Sambors, Sears Roebuck, y Dorian's, café y tiendas de música Mixup. (Historias, 2012).

#### **18.- Grupo Industrial Saltillo**

Es una empresa en el ramo de autopartes y el hogar, con presencia en tres continentes y seis países, sus marcas Cinsa y draxton, hacen carreras para sus colaboradores de forma internacional el, 19 de mayo celebraron la primera edición de las carreras. El 02 de octubre del año 2024, inauguraron expansión en Evercast (GIS, 2024).

**19.- Grupo Lamosa**, de la familia Elosúa y Valdez, Lamosa, se constituyó bajo la denominación social de Ladrillera Monterrey, S.A. en 1929 por los señores Ing. Bernardo Elosúa Farías y el Ing. Viviano L. Valdés. Ladrillera Monterrey, S.A. cambió su denominación social a Grupo Lamosa, S.A. de C.V. en el año de 1995. En el año del 2006 a través de una reforma íntegra de estatutos se adoptó la modalidad de sociedad anónima bursátil, siendo actualmente su denominación

Grupo Lamosa, S.A. de C.V. Tiene ventas al exterior por más del 40% de su producción (Mosa, 2024)

## **20.- Hablar de la historia de Televisa**

El negocio del entretenimiento, impulsado por la tecnología ha obligado a ampliar los contenidos a otras plataformas, para crecer en otras latitudes y consolidar a la empresa en la apertura de nuevos mercados y generar alianzas en todo el mundo mediante la creación de coproducciones y formatos de exportación. (Televisa, 2024).

**21.- Kimberly Clark**, en 1925 Se constituye la fábrica de papel "La Aurora, S.A." operando en Naucalpan de Juárez, Estado de México". 1931 Kimberly-Clark Corporation (KCC) inicia la comercialización de toallas femeninas Kotex y pañuelos Kleenex en México. 2006 KCM desincorpora a favor de un tercero, los negocios (activos productivos e intangibles) de fabricación de papel para escritura e impresión de cuadernos y papeles planos. Con estos negocios se forma Corporación Scribe®, una Compañía independiente de KCM. 2008 las ventas de la compañía superan el equivalente a US \$2 mil millones. La empresa invierte 120 millones de dólares en este año 2024, en el tercer trimestre gana un 55% más las empresas en utilidades netas y recorta provisiones sociales. (El Economista, 2024).

**22.- Industrias CH, S.A.B. de C.V;** nuestros productos son utilizados como materias primas para los sectores automotriz, minería, energía, construcción, herramientas de mano y otros. Los productos fabricados en las veinticinco plantas que conforman el grupo son vendidos a través de distribuidores y fabricantes de productos destinados a los consumidores finales. Dichas plantas de producción y procesamiento tienen una capacidad instalada de 5.5 millones de toneladas de acero líquido anuales, en el año 2022 la BMV, multo a industrias CH por realizar actividades financieras diferentes, en el año 2024 industrias CH, siguen subiendo el valor de sus acciones. (Valores B. M., 2024).

**23.- Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V.**, es una sociedad controladora, cuyas subsidiarias se dedican a la aviación comercial en México y a la promoción de programas de lealtad de pasajeros. Cuenta con una flota de aviones Boeing 777, 767, 737, así como Embraer 145, 170 y 190 de última generación. Esta empresa longeva es mexicana y es una de las empresas dedicada a la aviación comercial inicio operaciones en el año de 1934, en el año 2018 la empresa sufrió la peor tragedia, al estrellarse un avión en Durango, no hubo víctimas pero se creó inseguridad por el acontecimiento. En 2020 la empresa se declaró en banca rota debido a la pandemia covid-19, que afectó directamente al sector de aviación en todo el mundo (Aeromexico, 2024).

**24.- Grupo Martí** de la familia Alfredo Harp, grupo Martí es la empresa líder en ventas de artículos deportivos. En 2011 Grupo Martí es considerado uno de los negocios más sólidos en México, debido a su crecimiento de más del 50% en número de tiendas, con alrededor de 70 aperturas y cerrando el año con más de 200 tiendas en sus diferentes formatos, Grupo Martí hoy nuestro grupo está conformado por 7 exitosos negocios, cada uno líder en su ramo: Tiendas Martí, Martí Outlet, Martí Digital, Clubes Sport City, Restaurantes City Café, Emoción Deportiva, Smart Fit. El nieto del fundador de Marti puso su stand durante las olimpiadas de México 68 lo que dio éxito enorme en las ventas. (martí, 2024).

### **Estrategias de éxito de las empresas longevas familiares de México**

Factores de supervivencia más importantes ligados con la longevidad de las empresas son:

- El tamaño de la empresa, micro, pequeña, mediana o grande
- La capacidad de acceder a mercados internacionales y de atraer capital económico y humano
- La forma de organizar la empresa
- La forma jurídica de constitución
- La forma de operación del sector al que pertenece la empresa

- El fácil acceso a los créditos, federales, estatales, privados y otros.
  - Pertener a una cámara o clúster del sector económico en el que genera.
- (CONFECAMARAS, 2023).

#### Factores de supervivencia para las empresas familiares

Ahora para Davis (2020), en su trabajo que hacen que las empresas familiares perduren, se muestran las principales estrategias.

- Inversiones y relaciones a largo plazo
- El control familiar hace que se puedan hacer y resolver los problemas a su manera
- Se centran en innovaciones, productividad, mejora continua
- Apoyan el desarrollo individual de cada miembro de la familia
- Buscan mejores fuentes de financiamiento
- Se enfocan en la creación de valor en el área financiera, productiva, ventas y perfeccionan los modelos de negocios actuales.

#### **Causas y ventajas de éxito de las empresas familiares**

1.- Al tener un control familiar, la ganancia rápida no es el objetivo del negocio, persiguen el aumento del valor de la empresa, la política financiera es conservadora, se tienen bajos endeudamientos, se reinvierten las utilidades obtenidas, los propietarios acostumbran a ser pacientes con el éxito y las ganancias.

2.- Las compañías buenas a grandes no se concentran en qué hacer para llegar a ser grande; se concentran igualmente en lo que deben hacer y en evitarlo.

3.- La tecnología puede acelerar la transformación, pero no puede encausarla, eso depende del empresario.

4.- Cómo llevar una compañía que sobre sale a ser una compañía que perdure?, se consideran principalmente valores básicos y un propósito más allá de solo ganar dinero, en combinación con la dinámica clave de preservar la base y estimular el proceso. Algunas de las empresas familiares longevas siguen el siguiente proceso.

La empresa sobresale por los grandes resultados sostenidos y las empresas que perduran son el distinguido familiar.

### **Problemas que enfrentan las empresas familiares**

En México, 50% de las empresas familiares se encuentra en la transición entre la primera y la segunda generación, enfrentando problemas sucesorios. La mortalidad de estas empresas se ubica en 75%, y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador. Los principales problemas que aquejan a estos negocios son los siguientes:

- 1.- Problemas estructurales y de flujo de efectivo, no alcanza el dinero es la queja más generalizada entre los empresarios. No quiero pedir prestado al banco, es la respuesta más recurrente.
- 2.- Falta de información en material contable, legal e impositiva. Tener un buen contador, un buen abogado y un buen fiscalista ayuda no solo a agilizar procedimientos, sino también a evitarnos problemas.
- 3.- Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional. En ocasiones el fundador o la generación al mando por miedo o por desidia, no planifica el futuro de su familia ni de su empresa, debe saber que miembros de la familia se ocuparan del negocio.
- 4.- Conflictos familiares, al no planificar con claridad y a su debido tiempo las reglas de operación de la empresa y los roles de cada miembro de la familia, puede generar conflictos con los miembros nucleares de la familia y con los pariente políticos.
- 5.- Problemas de planificación estratégica, Se debe llevar a nivel familia y nivel empresa. Saber a dónde queremos ir como empresa nos ayudará a organizar el proceso paralelo de determinar a dónde deseamos llegar como familia.

### **Conclusiones**

En el análisis que se acaba de presentar, existen empresas que tuvieron muchas dificultades financieras para llegar al sitio donde se encuentran ahora, tal es el caso

de Cemex, donde Lorenzo Zambrano tuvo que luchar contra un contador que no quería ceder la presidencia de la empresa y el, utilizando sus propios recursos optimizo la productividad empleando tecnología y máquinas para el desarrollo de la planta de Torreo la que menos ventas de cemento tenía por estar obsoleto el activo con el cual producían, el jabón roma, que no utiliza publicidad por manejar precios muy económicos y populares, donde los productos tienen su propia publicidad por ser excelentes y por sus bajos costos, tenemos la empresa Televisa que tuvo que luchar a cambios tecnológicos muy importantes y competidores que ofrecen servicios similares por bajos precios y entonces las novelas fueron remplazadas por series y programas internacionales, se hizo más diversificado el mercado de entretenimiento, que hicieron que la empresa contara con problemas financieros muy serios, lo cual los llevo a tomar decisiones muy importantes con sus acciones y servicios que ofrece la empresa, la empresa Sambors que tuvo que cerrar sus puertas en Tampico por el vandalismo y trasladarse a un lugar más seguro en la Ciudad de México y comenzar de nuevo en uno de los salones más exclusivos de la ciudad. Empresarios que han tenido que esperar y ser consistentes para ver empresas arrancar el vuelo y ser autosuficientes económicamente, empresarios que con dolor de su corazón enviaron a sus hijos a trabajar en la compañía en los puestos más pesados y de menos perfil para que valoraran, los esfuerzos de los fundadores y obtuvieran buenos resultados financieros al asumir el cargo de dueños al fallecer el inicial fundador.

Al realizar el resumen de cada una de las empresas familiares, los giros, los ADN de sus fundadores son diferentes, las circunstancias, los escenarios para cada uno de sus dueños se plasmó con poca o mucha dificultad, tal es el caso del Tequila José Cuervo que tardo varios años en legalizar su empresa, jabones la corona que su estrategia fue no contratar publicidad, las empresas presentadas la gran mayoría cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, cada empresario muestra su historia y todos los negocios son considerados caso de éxito y son las empresas que le han dado estructura a México, nos encontramos contrastes de opiniones de artículos citados en la presente investigación donde a pesar de que son bajos los porcentajes de las empresas familiares que pasan a la segunda y tercera generación al presentar estas

dinastías se confirma de que con liderazgo y manejando correctamente sus círculos empresa familia la empresa puede llegar a ser una gran empresa.

Las empresas familiares longevas que dieron inicio a este modelo en México son de giros múltiples, vinos, metales, alimentos, bebidas, textil, papelera, televisora, comercio departamental y cerámica. Cada una de ellas ha tenido una gran labor y pasar varias etapas de crecimiento que no han sido fácil, requirieron alianzas, venta de acciones de empresas, etc. Como resultado siguen vivas, la mayoría en su tercera generación, como resultado vemos que el modelo de empresa familiar es un ejemplo a seguir, cuidando los aspectos de empresa-familia y sucesión de la empresa.

Los casos de éxito y fracaso son, lecciones de aprendizaje para cada uno de sus dueños y se interpretan según la situación y el momento por el que atraviesa cada una de las empresas familiares presentadas en esta investigación, la cual tiene mucho hilo de donde cortar para seguir actualizado los resultados que se generen de estas empresas familiares que dieron origen a México.

Estas empresas de más de 100 años de fundación se han enfrentado pandemias sanitarias por las enfermedades que desencadenó el covid-19 y consecuencias económicas que afectó al mundo entero y que tardara mucho tiempo antes de que lleguemos a la situación actual, antes de la pandemia. Es muy importante reconocer que este tipo de negocios tuvo cambios muy importantes en la forma de operar y producir sus productos o brindar sus servicios.

Estas empresas son un claro ejemplo de compra de nuevos negocios como estrategia para fortalecer el que ya tenían y vender el que afecta al giro del negocio para con los recursos comprar un nuevo negocio del giro tal fue el caso de cementos Cemex, operación que realizó Lorenzo Zambrano, vendió propiedades para comprar nuevas cementeras y hacer más fuerte su gremio del cemento y llegar a más países. Utilizó estrategias al pedirle a sus socios compraran las compañías a su nombre porque a él no se las vendería.

## Referencias

- Aeroméxico (2024), La Historia de Aeroméxico, <https://www.aeromexico.com/es-mx/acerca-de-aeromexico/nuestra-historia?msocid=2f65e8d782446b8310d6fd2583aa6a73>
- Aguilar, I. (2018). Las empresas longevas canarias. Revista Hacienda Canaria de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, (48), 135-167. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/56033?mode=simple>
- Industrias CH, S.A. DE C.V. (2024), Valor de las acciones de Industrias CH, <https://mx.investing.com/equities/industrias-ch-b>
- Cemex México (2024), Perfil de la empresa Cemex, Acerca de Cemex | Cemex México, <https://www.cemexmexico.com/>
- Cuervo (2024), Bicle “Informe anual integrado 2023”, Informe Anual Integrado 2023 Bicle.pdf [cuervo.com.mx](https://www.cuervo.com.mx)
- El Puerto de Liverpool (2024), Historia, El Puerto de Liverpool | Historia
- Informa BTL (2024), “3 estrategias de Marketing BTL en El Palacio de Hierro que buscan cautivar a sus clientes”, 3 estrategias de Marketing BTL en El Palacio de Hierro que buscan cautivar a sus clientes (informabtl.com).
- El Ceo (2023),” Estas son las 7 verticales de negocios de El Palacio de Hierro” <https://elceo.com/negocios/estas-son-las-7-verticales-de-negocios-de-el-palacio-de-hierro/>
- Figueroa (2023), Empresas familiares en México: importancia y retos, Atlas Gov; <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/gobierno-corporativo/empresas-familiares-mexico/#:~:text=Importancia%20de%20los%20negocios%20familiares%20en%20M%C3%A9xico&text=El%2070%25%20de%20las%20empresas,las%20bolsas%20de%20valores%20mexicanas.>
- [https://www.researchgate.net/publication/381935763\\_Panoramica\\_socioeconomica\\_de\\_las\\_empresas\\_longevas\\_de\\_la\\_Zona\\_4\\_Costa\\_Ecuatoriana](https://www.researchgate.net/publication/381935763_Panoramica_socioeconomica_de_las_empresas_longevas_de_la_Zona_4_Costa_Ecuatoriana)
- Benavides Pupiales, L. E., Goyes Eraso, S. L., y López Díaz, V. H. (2023). Estrategias de supervivencia empresarial de las pymes de la Ciudad de

- Pasto. Revista Venezolana De Gerencia, 28(No. Especial 9), 85-96.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.6>
- CONFECÁMARAS, 2023 (2023). Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años.  
<https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>
- García, E. (2010). Sentido Común, negocios, economía, mercados. Recuperado el 05 de 02 de 2016, de <http://bs.sentidocomun.com.mx/print-friendly.phtml?id=2110>
- GIS (2024), Grupo Industrial Saltillo, inversionistas, historia, crecimiento.  
<http://www.gis.com.mx>
- El financiero (2017), “Banorte, la mezcla de las familias González y Hank”, Banorte, la mezcla de las familias González y Hank – El Financiero
- Kaltex (2024), “A cerca de nosotros historia, 90 años de innovación”, Acerca de Nosotros - KALTEX
- El Economista (2024), Inversión de Kimberly Clark por 120 millones de pesos, Kimberly-Clark habrá invertido 120 millones de dólares este 2024 (eleconomista.com.mx)
- Grupo Martí (2024), historia de grupo Marti, Historia de Martí | Martí (marti.mx)
- Grupo Salinas (2024), “Historia, desarrollo y consolidación de grupo Salimas, Historia (gruposalinas.com)
- Ibarra (2024), Historia, productos nuevos y noticias sobresalientes de la empresa de chocolates Ibarra”, Novedades - Chocolate Ibarra
- Chinoín (2024), “Historia y Pilares de la empresa Chinoín”, CHINOÍN® | Productos Farmacéuticos
- Corona (2024), “Historia, productos, modo de publicidad”, Fábrica de Jabón La Corona
- Herdez (2024), “resultados financieros al 3tercer trimestre del 2024”, Grupo Herdez presenta resultados del tercer trimestre de 2024 - Grupo Herdez.

- Historias (2024), "Historias de Grandes Exitos, ¿Cómo se Hicieron Millonarios?", Historia de Grupo Sanborns | Historias de Grandes Exitos - Se hicieron Millonarios.
- Macías González, GG & Jiménez Padilla, AA (2020). Cultura organizacional de la empresa familiar. De Anda Grupo Industrial, 66 años liderando el mercado de estructuras agroindustriales en Latinoamérica. En Rodríguez, CA & García, MD (Coord.) Culturas organizacionales exitosas. Empresas mexicanas con más de 50 años de existencia (pp. 39-53). Universidad Politécnica de Guanajuato. <https://n9.cl/r2s9z>
- MKC (2024), Mexico Kimbely Clark, KCMSIFIC2024-1-ESP.pdf (kimberly-clark.com.mx)
- Mosa (2024), Desarrollo de Grupo Lamosa, S.A. DE C.V. LAMOSA | Nosotros - Desarrollo del Grupo (lamosagroup.com)
- Sanborns. (2016). "Sanborns, historia, quien somos, logros y cierres de empresas". <http://www.gsanborns.com.mx/historia.html>
- Sambors (2024), "Historia, Crecimiento y adquisición de Sambors" Solo Sanborns
- Saucedo (2024), Banorte reporta crecimiento de 7% en su utilidad, impulsado por actividad crediticia, Banorte crece 7% en su utilidad, impulsado por actividad crediticia- Grupo Milenio
- Senosain (2024), "Un poco de historia de Laboratorios Senosain", Historia OTC - OTC Senosiain
- Meroño Cerdán, A.L. (2021) La verdad sobre la longevidad de la empresa familiar, en Meroño Cerdán, A.L. (coord) Empresas familiares Centenarias Región de Murcia 2021. Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum, pp. 62-68, (PDF) La verdad sobre la longevidad de la empresa familiar (researchgate.net)
- (PDF) La verdad sobre la longevidad de la empresa familiar. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/352680762\\_La\\_verdad\\_sobre\\_la\\_longevidad\\_de\\_la\\_empresa\\_familiar](https://www.researchgate.net/publication/352680762_La_verdad_sobre_la_longevidad_de_la_empresa_familiar) [accessed Oct 29 2024].
- [https://www.researchgate.net/publication/381935763\\_Panoramica\\_socioeconomica\\_de\\_las\\_empresas\\_longevas\\_de\\_la\\_Zona\\_4\\_Costa\\_Ecuatoriana](https://www.researchgate.net/publication/381935763_Panoramica_socioeconomica_de_las_empresas_longevas_de_la_Zona_4_Costa_Ecuatoriana) [accessed Jul 10 2024].

- Pool CEO (2023), ¿Quiénes son los Barragan? y como estan involucrados en Arca Continental? ¿Quiénes son los Barragán? Así están involucrados en Arca Continental (elceo.com)
- Peñoles (2024), “Nuestra historia”, Industrias Peñoles | Nuestra Historia (penoles.com.mx)
- Palacio de Hierro (2024), “Historia”, Historia de El Palacio - El Palacio de Hierro
- Paramo, D. (2016).”Dinero en Imagen” Excélsior. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://www.dineroenimagen.com/2014-08-26/42407>.
- Rodriguez, R. N. (2010). Empresas familiares Visión Latinoamericana. México: Pearson.
- Rivera (2006) ¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo la importancia de la desmitificación. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/958/857>
- Ojeda, C. (2024), Panorámica Socioeconómica de las empresas longevas de la zona 4, Costa Ecuatoriana. Revista San Gregorio. 1(58), 1-9. <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i58.2484> [https://www.researchgate.net/publication/381935763\\_Panoramica\\_socioeconomica\\_de\\_las\\_empresas\\_longevas\\_de\\_la\\_Zona\\_4\\_Costa\\_Ecuatoriana](https://www.researchgate.net/publication/381935763_Panoramica_socioeconomica_de_las_empresas_longevas_de_la_Zona_4_Costa_Ecuatoriana)
- Televisa (2024) “Historia, retos y fracasos de Grupo Televisa corporativo” Historia | Televisa
- Trevinyo-Rodríguez, D. R. (2013). El financiero, <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-sucesion-en-cemex.html>
- Vasconia (2024), “Creamos historia”, Nosotros | Vasconia Brands
- Vanguardia. (2008), “Historia, logros, retos de Vanguardia”. <http://archivo.vanguardia.com.mx/semblanzadonisidrolopezdelbosque-160056.html>
- Wikipedia. (2012). Wikipedia. Recuperado el 15 de enero de 2016, de [https://es.wikipedia.org/wiki/El\\_Puerto\\_de\\_Liverpool](https://es.wikipedia.org/wiki/El_Puerto_de_Liverpool)
- Zapata, G. (2016). Grupo Zapata, <http://www.gzapata.com/>
- Zapata, G. (2024), Historia permanencia, trayectoria, retos Grupo Zapata”, Grupo Zapata - Desde 1926 (gzapata.com)

ndrews, S. Fastqc, (2010). A quality control tool for high throughput sequence data.

# IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN PYMES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS: ESTUDIO DE CASO

**Raquel Muñoz Hernández<sup>1</sup>**

**Saúl Rangel Lara<sup>1</sup>**

**Alejandro Pérez García<sup>1</sup>**

## **Resumen**

Este estudio analiza el impacto de la filosofía Lean Manufacturing en la eficiencia de producción de una microempresa del sector alimentario, específicamente Helados “La Flor de Michoacán”. Asimismo, identifica los principales retos y barreras que enfrenta la organización para implementar mejoras en sus procesos productivos. Se emplea una metodología cualitativa y cuantitativa, combinando herramientas como análisis de procesos, diagramas de Ishikawa, VSM (Value Stream Mapping), 5'S, Poka Yoke y auditorías internas. Los resultados muestran una mejora significativa en la productividad, la organización y la calidad del producto, además de evidenciar obstáculos como resistencias culturales, limitaciones de recursos y resistencia al cambio. Se concluye que la adopción efectiva de Lean Manufacturing puede optimizar procesos en microempresas si se abordan adecuadamente los desafíos estructurales y culturales inherentes a estas organizaciones.

**Palabras clave:** Lean Manufacturing, Value Stream Mapping, calidad del producto.

---

<sup>1</sup> Universidad Politécnica del Valle de México.

## Introducción

En un entorno globalizado y altamente competitivo, donde las dinámicas del mercado exigen productos de calidad superior, eficiencia operativa y tiempos de entrega optimizados, las organizaciones del sector alimenticio se ven compelidas a adoptar metodologías avanzadas de mejora continua para la optimización de sus procesos productivos. La filosofía de Lean Manufacturing, que tiene sus orígenes en el sistema de producción de Toyota, se ha consolidado como un paradigma fundamental orientado a la eliminación sistemática de desperdicios, la reducción de los tiempos de ciclo y el incremento de la satisfacción del cliente (Womack & Jones, 2023; Smith & Johnson, 2025).

Si bien su aplicación en corporaciones de gran envergadura ha sido objeto de una extensa investigación y documentación, la implementación de Lean Manufacturing y otras metodologías de calidad en pequeñas y medianas empresas (PYMES) y Microempresas, presenta particularidades inherentes y desafíos distintivos que demandan un análisis específico y contextualizado (García & López, 2021; Kim & Lee, 2023).

El presente artículo expone un estudio de caso detallado sobre la aplicación e integración de herramientas de Lean Manufacturing y principios de Six Sigma en una microempresa mexicana perteneciente al sector de productos alimenticios. El objetivo primordial de esta investigación es dilucidar la viabilidad y la eficacia de adaptar e implementar exitosamente estas metodologías en el contexto de las PYMES para potenciar la calidad del producto, optimizar la eficiencia operativa y, consecuentemente, fortalecer su posición competitiva en el mercado. Se examinan críticamente los obstáculos intrínsecos a la aplicación de estas filosofías en entornos caracterizados por recursos limitados y se procederá a la cuantificación de los beneficios tangibles obtenidos, con la finalidad de ofrecer una guía práctica y replicable para otras PYMES del sector.

## Antecedentes

La creciente relevancia de la adopción de sistemas de gestión de calidad y metodologías de mejora continua en el ámbito de las PYMES ha sido un foco de interés significativo en la última década, dada su contribución crítica a la sostenibilidad empresarial y al desarrollo económico (Martínez & Soto, 2020; Brown & Davis, 2024). No obstante, las PYMES frecuentemente se enfrentan a un conjunto de barreras sustanciales que dificultan su implementación, tales como la escasez de recursos financieros, la resistencia organizacional al cambio, la limitada capacitación del personal y la percepción errónea de que estas metodologías son exclusivas de las grandes corporaciones (Silva & Pérez, 2019; White & Green, 2021).

En el sector de productos alimenticios, la garantía de calidad y la inocuidad alimentaria no son meramente ventajas competitivas, sino imperativos regulatorios y exigencias ineludibles del mercado. La implementación de sistemas como Six Sigma, que se caracteriza por su enfoque riguroso en la reducción de la variabilidad y la minimización de defectos hasta niveles cercanos a cero, resulta fundamental para asegurar la consistencia del producto y mitigar las pérdidas operacionales (Ramírez & Vargas, 2022; Johnson & Miller, 2025).

De manera complementaria, Lean Manufacturing se orienta a la optimización del flujo de valor mediante la identificación y eliminación sistemática de desperdicios, lo que se traduce en una significativa reducción de costos operativos y tiempos de entrega (Chen & Wang, 2024; Taylor & Williams, 2023).

La empresa "Helados "La Flor de Michoacán"", una microempresa dedicada a la producción y comercialización de helados artesanales confrontaba problemáticas recurrentes relacionadas con la inconsistencia en los tiempos de proceso, la desorganización intrínseca en el área de producción, la ocurrencia de errores críticos en el control de procesos vitales como la pasteurización y un considerable desperdicio de materia prima. Estos desafíos son endémicos en numerosas PYMES del sector y comprometían su capacidad de expansión y su rentabilidad. La integración de los principios de Lean Manufacturing y,

posteriormente, de Six Sigma, fue estructurada en fases progresivas para abordar estas problemáticas de manera sistemática y eficaz.

## **Metodología**

El presente estudio de caso adoptó un enfoque de investigación-acción, caracterizado por la realización simultánea de la intervención y el análisis en el entorno real de la empresa en estudio.

## **Objetivos Específicos**

1. Incrementar la productividad de helados tradicionales.
2. Identificar los aspectos principales que afectan al proceso de producción.
3. Desarrollar un plan de acción que incluya el uso de herramientas de Lean Manufacturing en el proceso de producción de helados de instrucciones dirigidas al personal.
4. Comparar los resultados obtenidos mediante indicadores estadísticos y VSM futuro para evidenciar las mejoras en el proceso.

**Selección de la Muestra:** La organización "Helados "La Flor de Michoacán"" fue seleccionada estratégicamente debido a su manifiesto interés en la optimización de sus procesos y por poseer una estructura operativa que facilitaba la observación directa y la aplicación de herramientas de Lean Manufacturing y Six Sigma, así como la evaluación de la interacción del personal con las metodologías implementadas.

**Recopilación de Datos:** La información fue recolectada en dos fases principales para permitir un análisis comparativo:

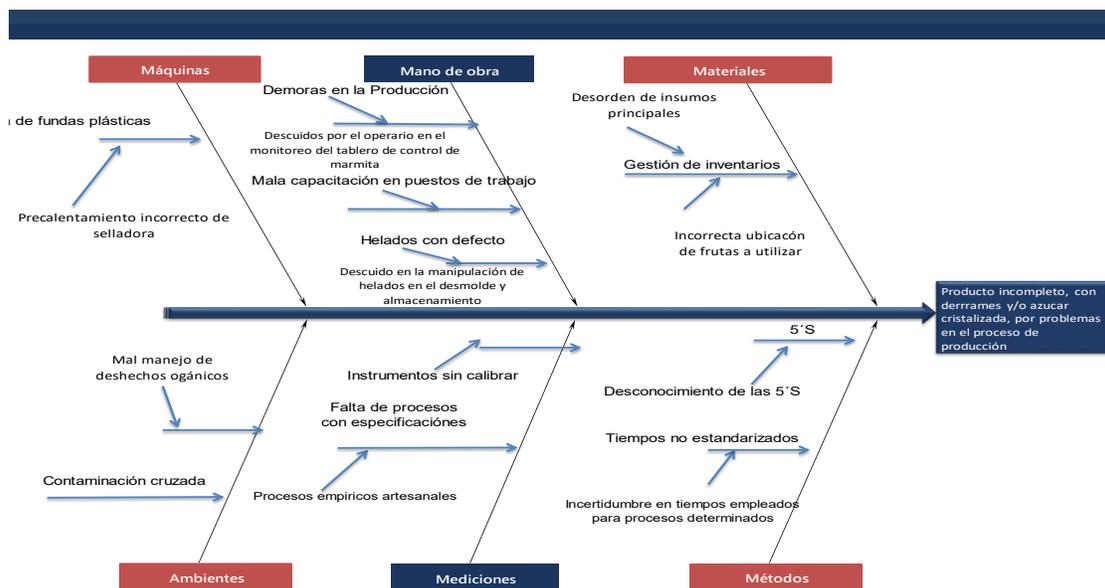
1. Diagnóstico Inicial (Pre-intervención): Se procedió a la documentación exhaustiva de los procesos existentes, incluyendo la medición de tiempos de ciclo, la

cuantificación de los niveles de desperdicio y la evaluación del estado de la organización en el área de producción. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con los trabajadores y gerentes para identificar cuellos de botella operativos y recabar sus percepciones sobre la eficiencia actual.

2. Post-implementación de Mejoras (Post-intervención): Tras la aplicación de las acciones derivadas de Lean Manufacturing y Six Sigma, se llevó a cabo una nueva recolección de datos sobre los mismos indicadores previamente establecidos para evaluar el impacto cuantitativo y cualitativo de las intervenciones.

### Procedimiento

La intervención se inició con una fase de sensibilización y capacitación del personal sobre los conceptos fundamentales de Lean Manufacturing y Six Sigma. Posteriormente, se realizó una identificación pormenorizada de los siete tipos de desperdicios (sobreproducción, espera, transporte, sobre procesamiento, inventario, movimiento, defectos) y se clasificaron las actividades en aquellas que añaden valor y las que no. Se aplicaron herramientas específicas de Lean Manufacturing y, para la mejora de la calidad de procesos críticos, se adoptó un enfoque estructurado basado en la metodología Six Sigma.



**Figura 1.** Diagrama Causa –efecto de condiciones iniciales. Creación propia, (2025).

## I. LEAN MANUFACTURING

- **Mapa del Flujo de Valor (VSM):** Herramienta visual empleada para representar el flujo de materiales e información, facilitando la identificación de desperdicios y oportunidades de mejora en el proceso (Reyes & Castro, 2023).
- **5'S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke):** Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar, Mantener): Metodología implementada para optimizar la organización, la limpieza y la estandarización del área de trabajo, promoviendo un entorno más eficiente y seguro (González & Herrera, 2024).
- **Poka-Yoke (A prueba de errores):** Dispositivos o métodos diseñados para prevenir la ocurrencia de errores humanos en procesos críticos, aumentando la fiabilidad (Cruz & Soto, 2025).
- **Análisis de Tiempos y Calidad:** Medición sistemática de los tiempos de ciclo, tiempos de espera y tasas de defectos para cuantificar la eficiencia y la calidad del proceso.

**Tabla 1.** Defectos por Proceso de Producción.

PROCESOS	Dosificación manual		
	DEFECTOS	<i>Mermelada en los bordes y puntas</i>	<i>Mezcla de sabores</i>
Desmoldado	Helados incompletos	Los trabajadores no cuentan con la experiencia	No se maneja una técnica para controlar el tiempo
	Rotura parcial o total del palito de madera	Manipulación incorrecta del palito de madera por parte de los trabajadores	El trabajador tiene prisa por dosificar debido a la alta producción

Creación Propia (2025).

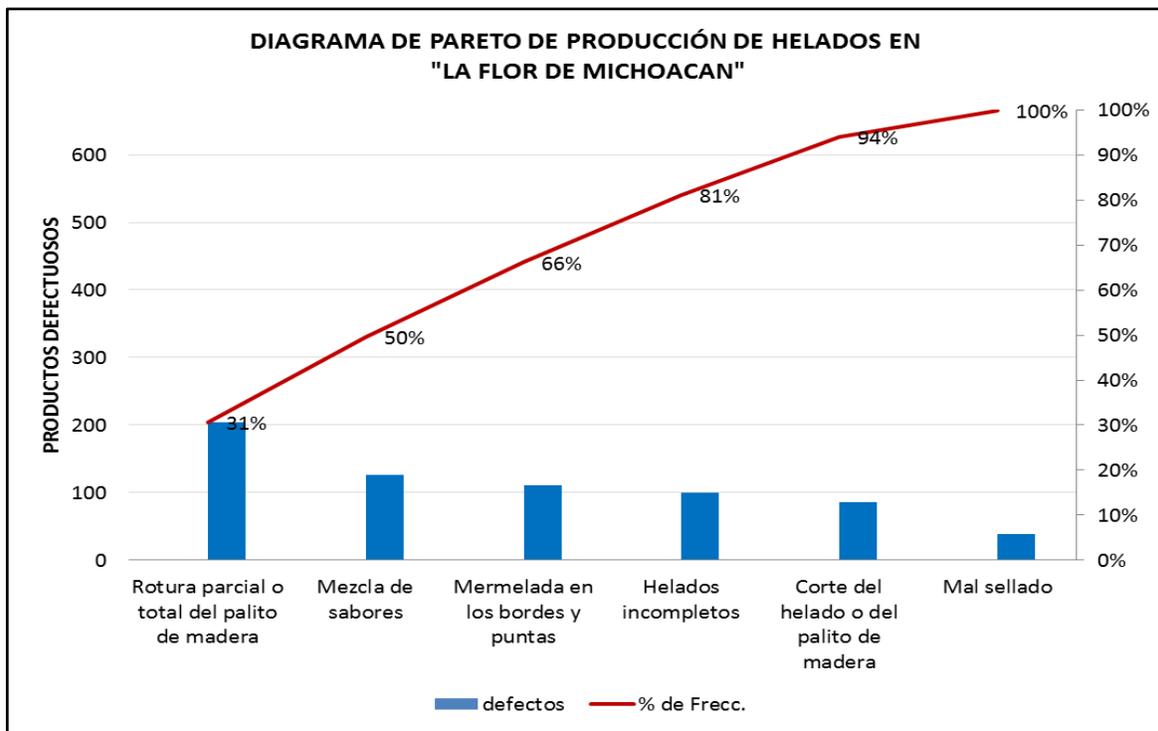
Posteriormente se identificaron los defectos específicos en los procesos Productivos iniciales y se elaboró el Diagrama de Pareto para conocer su impacto como se muestra en la Tabla 2 y Figura 1.

**Tabla 2.** Defectos por Proceso de Producción.

Defectos	Frecuenc	% de	Frecc. Acum
Rotura parcial o total del palito	204	0,31	204,00
Mezcla de sabores	126	0,50	330,00
Mermelada en los bordes y puntas	111	0,66	441,00
Helados incompletos	100	0,81	541,00
Corte del helado o del palito de madera	86	0,94	627,00
Mal sellado	39	1,00	666,00

Creación Propia (2025).

Con los datos recolectados se realiza el siguiente análisis con un Diagrama de Pareto, como se muestra en la Figura 2.



**Figura 2.** Diagrama de Pareto. Creación propia, (2025).

## II. SIX SIGMA:

- **Metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar):** Enfoque estructurado aplicado para abordar problemas específicos de

calidad, como la variabilidad en la pasteurización y el control de ingredientes, mediante un ciclo de mejora continua (Pérez & Torres, 023).



Siglas SMART	Descripción	Preguntas para el SMART	Objetivos SMART
S	Specific	¿Cuándo se logrará la meta?	Mes de junio 2025
M	Measurable	¿Qué quieres lograr?	Incrementar la utilidades Disminuir productos defectuosos Cubrir el 100% de la demanda
A	Attainable	¿Cómo sabrás cuando has logrado tu obj	Al cubrir el 100% de la demanda Cuando el 95% del producto no tenga defecto (actualmente es el 80%)
R	Relevant	¿Cómo se puede lograr la meta?	Mejorando procesos con Six Sigma Estandarizando con estudio de tiempos Aplicando la Normativa Capacitando al personal
T	Timely	¿La meta satisfacera sus necesidades a corto y largo plazo?	Tener un producto libre de defectos para cubrir la demanda; garantiza la continuidad a corto, mediano y largo plazo

Figura 3. Diagrama SMART. Creación propia, (2025).

<b><u>What</u></b>	Productos defectuosos y por ende pérdidas de tiempo, mano de obra y económicas
<b><u>Who</u></b>	Distribuidores y Consumidor final.
<b><u>Why.</u></b>	Pérdida de tiempo Hras/hombre con los retrabajos Desperdicio de Materia Prima Insatisfacción de clientes
<b><u>Why.</u></b>	Falta de ganancias Inversión en maquinaria, tiempo, mano de obra y económicas sin retribución.
<b><u>Where</u></b>	En el área de Producción, específicamente en la etapa de desmoldado y sellado
<b><u>When</u></b>	Cuando se empezó a cubrir la demanda de distribuidores en Veracruz, mes de septiembre 2024
<b><u>How Much?</u></b>	Se tiene un 25% de producto defectuoso Solo se cubre el 80% de la demanda
<b><u>How</u></b>	Han devuelto producto defectuoso No se cubre la demanda Se ha demeritado la imagen de la empresa y se han perdido clientes por falta de producto
<b><u>Descripción del problema</u></b>	Cuando se empezó a cubrir la demanda de distribuidores en Veracruz, el mes de septiembre 2024, iniciaron los productos defectuosos, principalmente en la etapa de desmoldado y sellado y por ende pérdidas de tiempo, mano de obra y económicas, dando como resultado la falta de ganancias debido a que no se cubre la demanda, además se ha demeritado la imagen de la empresa y se han perdido clientes por falta de producto afectando a los Distribuidores Consumidor final debido a que se tiene un 25% de producto defectuoso solo se cubre el 80% de la demanda. El Desperdicio de Materia Prima, pérdida en Inversión en maquinaria, tiempo, mano de obra y económicas sin retribución, obligan a un cambio.

**Figura 4.** Diagrama 5W y 2H. Creación propia, (2025).

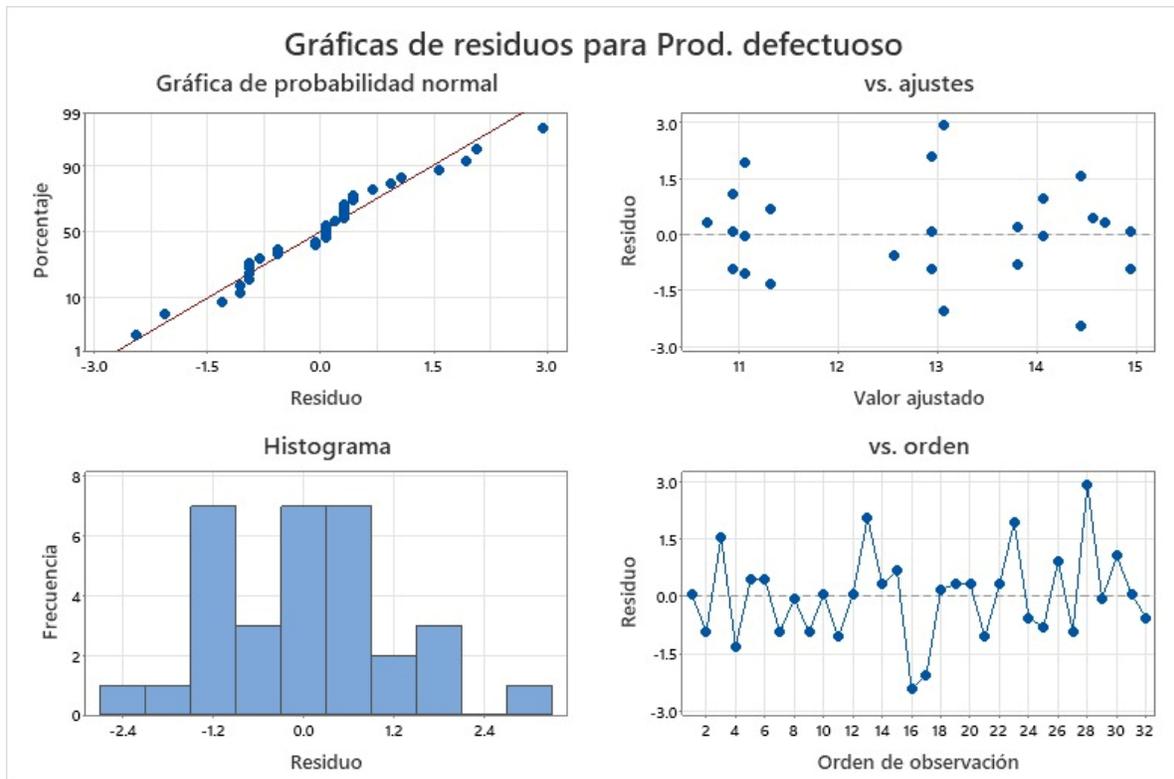
- **Análisis Estadístico:** Utilización de herramientas estadísticas avanzadas, incluyendo gráficos de control (e.g., gráficos X-barra y R), análisis de capacidad de proceso (Cp, Cpk) y pruebas de hipótesis (e.g., pruebas t, ANOVA) para cuantificar la reducción de la variabilidad y los defectos, y validar la significancia estadística de las mejoras (Rodríguez & Díaz, 2024).

**Tabla 3.** Análisis inferencial de Procesos de Producción.**Análisis de Varianza**

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Modelo	12	72.625	6.0521	2.78	0.023
Lineal	4	8.125	2.0313	0.93	0.466
Dosificación	1	8.000	8.0000	3.67	0.070
Desmoldado	1	0.000	0.0000	0.00	1.000
Enbolsado	1	0.125	0.1250	0.06	0.813
Sellado	1	0.000	0.0000	0.00	1.000
Interacciones de 2 términos	6	28.375	4.7292	2.17	0.092
Dosificación*Desmoldado	1	2.000	2.0000	0.92	0.350
Dosificación*Enbolsado	1	21.125	21.1250	9.70	0.006
Dosificación*Sellado	1	4.500	4.5000	2.07	0.167
Desmoldado*Enbolsado	1	0.125	0.1250	0.06	0.813
Desmoldado*Sellado	1	0.500	0.5000	0.23	0.637
Enbolsado*Sellado	1	0.125	0.1250	0.06	0.813
Interacciones de 3 términos	2	36.125	18.0625	8.29	0.003
Dosificación*Desmoldado*Sellado	1	8.000	8.0000	3.67	0.070
Dosificación*Enbolsado*Sellado	1	28.125	28.1250	12.92	0.002
Error	19	41.375	2.1776		
Falta de ajuste	3	6.375	2.1250	0.97	0.431
Error puro	16	35.000	2.1875		
Total	31	114.000			

Creación propia, (2025).

- **Análisis Cualitativo:** Se documentaron los retos inherentes a la adopción de las mejoras y las percepciones del personal respecto a los cambios organizacionales a través de entrevistas en profundidad y observación participante.



**Figura 5.** Análisis inferencial de Procesos de Producción. Creación propia, (2025)

## Implementación de Herramientas Lean

1. **5'S:** A pesar de que la microempresa poseía nociones básicas de limpieza e higiene, la adopción estructurada y sistemática de las 5'S permitió una mejora sustancial en el orden y la limpieza. Las auditorías 5'S, realizadas periódicamente, revelaron un incremento del 50% en el índice de organización y limpieza del área de trabajo en los primeros tres meses post-implementación. Específicamente, el promedio en una escala de 1 a 5 (donde 5 es óptimo) pasó de  $2.5 \pm 0.8$  a  $3.8 \pm 0.4$  ( $t(19)=6.25$ ,  $p<0.001$ ), lo que indica una mejora estadísticamente significativa. Esta optimización se tradujo, además, en una reducción del tiempo de búsqueda de herramientas y materiales en un 15%, mejorando la productividad del personal (González & Herrera, 2024).
2. **Poka-Yoke:** La aplicación de dispositivos Poka-Yoke fue de importancia crítica en el proceso de pasteurización, donde se habían identificado

recurrentes errores humanos en el control de la temperatura y el tiempo de exposición. Se implementó un sistema visual y auditivo (luces indicadoras y alarmas sonoras) que alertaba a los operarios ante cualquier desviación crítica de los parámetros preestablecidos. Como resultado directo, se observó una reducción del 80% en la tasa de errores de pasteurización, disminuyendo la proporción de lotes rechazados por este motivo de 4% a 0.8% ( $z=3.5$ ,  $p<0.001$ ), lo que confirma la efectividad de la medida preventiva (Cruz & Soto, 2025).

3. **Mapa del Flujo de Valor (VSM):** El análisis VSM inicial reveló un tiempo total de ciclo de producción de 120 minutos, de los cuales solo 30 minutos correspondían a actividades que agregaban valor al producto.
4. Tras la reestructuración de los flujos de trabajo, la eliminación de esperas innecesarias y la optimización de los movimientos, el tiempo total de ciclo se redujo a 90 minutos (una mejora del 25%), mientras que el tiempo de valor añadido se mantuvo constante. Esto implicó una mejora sustancial en la eficiencia del flujo de valor, minimizando los tiempos no productivos (Reyes & Castro, 2023).

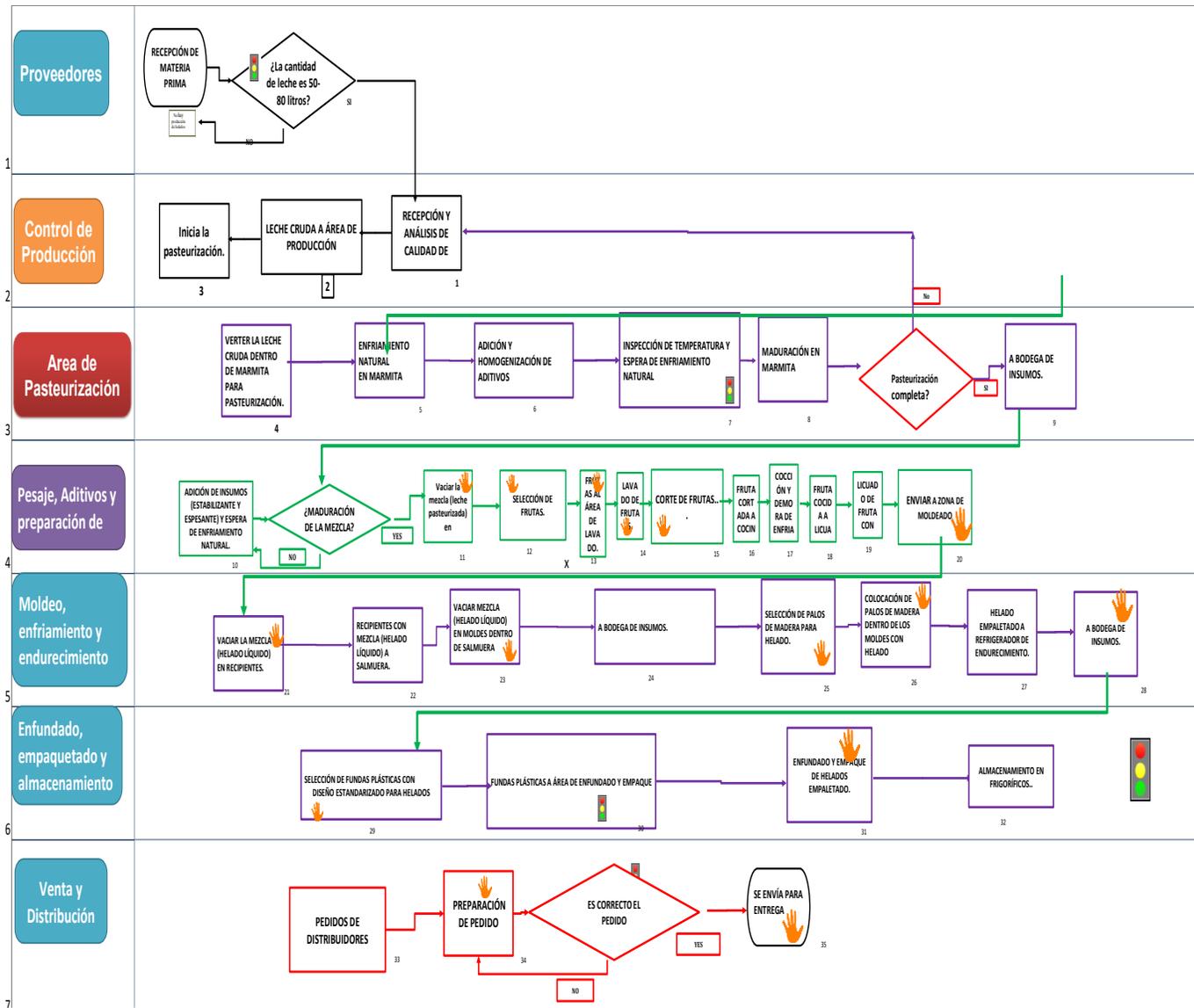


Figura 5. Análisis de Procesos de Producción (Implementado). Creación propia, (2025).

**Tabla 4. Plan de Optimización de Procesos de Producción.**

Fecha: 25-jun-25		Revisión: 1											
Producto/Servicio: Optimización del Proceso de Producción en Paletaería													
Proceso: Helados Incompletos, Inspección, Mezcla de sabores, Producción, Embolsado y Sellado													
Proceso			Proceso de medición				Muestreo		Toma de decisiones				
Paso	¿Qué está controlado?	¿Parámetro crítico?	¿Entrada o Salida?	Límites de Espec./ Requerimientos	Método de medición	Lugar de medición	Método Control	Tamaño de muestra	Frec.	¿Quién/Qué hace la medición?	¿Dónde se almacena?	Regla de Decisión/ Acción correctiva	SOP #
Helados incompletos	Existen moldes rotos por donde filtra la solución de cloruro de calcio	Inspección continua del estado de los moldes y reposición inmediata de los averiados.	Salida	El movimiento es un tipo de desperdicio que involucra a los operarios que se encuentran en el área de producción de helados tradicionales	Aplicación de técnicas a prueba de errores (poka-yoke)	Global	Reproducibilidad	1500	1172	Supervisor	Cuarto frío	Se considera que los tiempos de pasteurización, homogenización y maduración son tiempos definidos que no pueden alterarse para salvaguardar la calidad del producto	P3C1S1
Mezcla de sabores	Técnica para controlar el tiempo entre sabores a dosificar	Capacitaciones continuas y supervisión a los trabajadores cercanos al trabajo	Entrada	Tener más unidades enfundadas para ser despachados de lo contrario se elevan los costos de almacenamiento incluyendo mano de obra y mantenimiento.	Área de dosificación	Área de dosificación	La productividad del estado inicial en la producción de helados tradicionales se determina mediante la relación de la cantidad de unidades producidas de 800 helados al día y el tiempo estándar inicial de 793.36 min correspondiente a 13.22 horas	1832	710	Supervisor	Cuarto frío	El porcentaje de Reproducibilidad del estudio es del 28% considerado un valor relativamente alto, pero con oportunidades de mejora	P1C2S1
Proceso de Desmoldado	El trabajador tiene prisa por dosificar debido a la alta producción	Distribución	Salida	Promedio de 2 unidades con partes rotas (palo de madera) por cada 1000 unidades producidas, este valor mínimo de defectos es gracias al cuidado que se tiene al trasladar y ubicar los helados al puesto de conserva o endurecimiento y almacenamiento por parte de los operarios.	Aplicación de herramientas básicas de calidad en el proceso de helados	Desmoldado	Aplicación de herramientas básicas de calidad en el proceso de helados	1000	435	Supervisor	Cuarto frío	Optimizar los flujos de trabajo, eliminar desperdicios y maximizar el valor agregado en cada etapa del proceso de producción de helados tradicionales.	P2C1S1
Dosificación manual	El trabajo es artesanal y no cuenta con una técnica adecuada	Mermelada en los bordes y puntas	Entrada	Sin mermelada en los bordes y puntas	Identificar problemas en el proceso con Pareto y diagrama Ishikawa	Proceso de producción	Metodología para el mejoramiento del proceso de producción	1000	200	Supervisor	Cuarto frío	Estandarización de procesos	P2C2S1
Producción	Manipulación incorrecta del palo de madera por parte de los trabajadores	Rotura parcial o total del palo de madera	Entrada	Producto completo	Estandarización de Procesos	Materia prima mavea	Los helados de sabores defectuosos son almacenados en el cuarto frío para posteriormente ser utilizados como materia prima para el helado de mora, esto implica el trabajo adicional	650	80	Supervisor	Cuarto frío	COMPARAR SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN VIGENTE	P3C1S1
Embolsado y Sellado	La máquina FLOPAK no recibe la calibración ni mantenimiento adecuado	Mal sellado	Salida	Optimizar las habilidades y prácticas en el manejo de equipos.	Dispositivos Poka Yoke	Proceso de producción	Estandarización del proceso de helados	200	35	Supervisor	Cuarto frío	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	P3C2S1
Inspección	Ausencia de un supervisor de calidad	Reducido control de calidad en los procesos y el producto final	Entrada	Eliminar desperdicios y maximizar el valor agregado en cada etapa del proceso de producción de helados tradicionales.	Mejora Continua	Proceso de producción	Muestreo	1200	456	Supervisor	Cuarto frío	optimizar los flujos de trabajo, eliminar desperdicios y maximizar el valor agregado en cada etapa del proceso de producción de helados tradicionales.	P4C1S1

Creación propia, (2025).

## Implementación de Six Sigma

La metodología DMAIC se aplicó de manera rigurosa para abordar el problema de la variabilidad en el control de ingredientes clave, que previamente generaba inconsistencias perceptibles en el sabor y la textura del helado.

1. Fase de Medición y Análisis: Se recolectaron datos precisos sobre la cantidad de ingredientes críticos (azúcar, leche) en una muestra representativa de 100 lotes de producción. El análisis inicial de estos datos reveló una alta variabilidad en la dosificación, con un índice de capacidad de proceso (CPK) de 0.75. Este valor, significativamente inferior a 1.33, indicaba que el proceso no era capaz de cumplir consistentemente con las especificaciones de calidad establecidas. La tasa de defectos por millón de oportunidades

(DPMO) para la dosificación de ingredientes se estimó en 35,000, lo que denota un rendimiento deficiente (Rodríguez & Díaz, 2024).

2. Fase de Mejora y Control: Para mitigar la variabilidad, se implementaron dosificadores automáticos de alta precisión y se estandarizaron rigurosamente los procedimientos de pesaje y mezcla. Adicionalmente, se capacitó intensivamente al personal en el uso adecuado de los nuevos equipos y en el monitoreo continuo de los parámetros del proceso. Tras la implementación de estas mejoras, se recolectaron datos de otros 100 lotes de producción. El nuevo análisis estadístico reveló una mejora drástica en la capacidad de proceso, con un Cpk de 1.45, lo que indica que el proceso ahora es robusto y altamente capaz de cumplir con las especificaciones. La DPMO se redujo drásticamente a 3,400 (una reducción del 90%), lo que representa una mejora de casi dos sigmas en la calidad del proceso de dosificación ( $z=4.5$ ,  $p<0.001$ ), evidenciando la efectividad de las intervenciones de Six Sigma (Pérez & Torres, 2023).

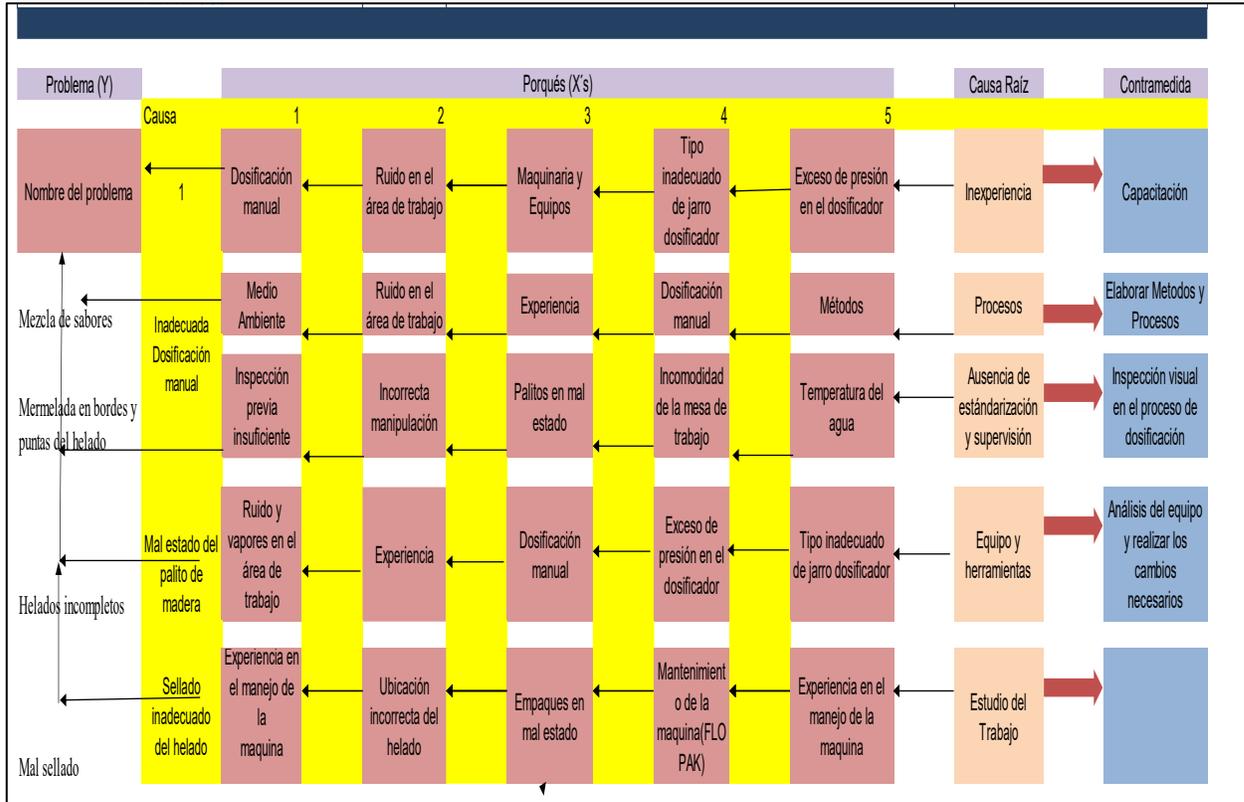
Estos resultados demuestran de manera concluyente que la combinación estratégica de Lean Manufacturing y Six Sigma no solo abordó eficazmente los problemas preexistentes de eficiencia y organización, sino que también elevó los estándares de calidad en procesos críticos, impactando directamente en la consistencia del producto final y, en última instancia, en la satisfacción del cliente.

## **Conclusiones**

El análisis exhaustivo de este estudio de caso confirma de manera contundente que Lean Manufacturing y Six Sigma son filosofías de gestión de alto impacto y perfectamente adaptables al contexto operativo de las microempresas. Lejos de ser consideradas como un lujo exclusivo para grandes corporaciones, estas metodologías representan una hoja de ruta estratégica indispensable para la supervivencia, la optimización y el crecimiento sostenido. La implementación sistemática de sus principios y herramientas aborda directamente los problemas

medulares que enfrentan estas organizaciones: la ineficiencia inherente en los procesos, los elevados costos operativos y la dificultad para responder con agilidad y flexibilidad a las cambiantes demandas del cliente (Chen & Wang, 2024).

**Tabla 5.** Optimización de Procesos de Producción.



Los resultados obtenidos en "Helados "La Flor de Michoacán"" demuestran de manera empírica que, incluso operando con recursos limitados, la aplicación estructurada de herramientas como las 5'S, Poka-Yoke y la optimización del Mapa del Flujo de Valor (VSM) puede generar mejoras significativas y medibles en la organización del espacio de trabajo, la reducción de errores humanos y la eficiencia de los tiempos de ciclo de producción. Complementariamente, la adopción rigurosa de la metodología Six Sigma en procesos críticos como la pasteurización y la dosificación de ingredientes permitió una reducción drástica de la variabilidad y los defectos, elevando la calidad del producto final a niveles de excelencia superiores (Ramírez & Vargas, 2022).

Este estudio de caso enfatiza la importancia crítica de la capacitación continua del personal y el compromiso inquebrantable de la dirección para asegurar el éxito sostenido de estas implementaciones.

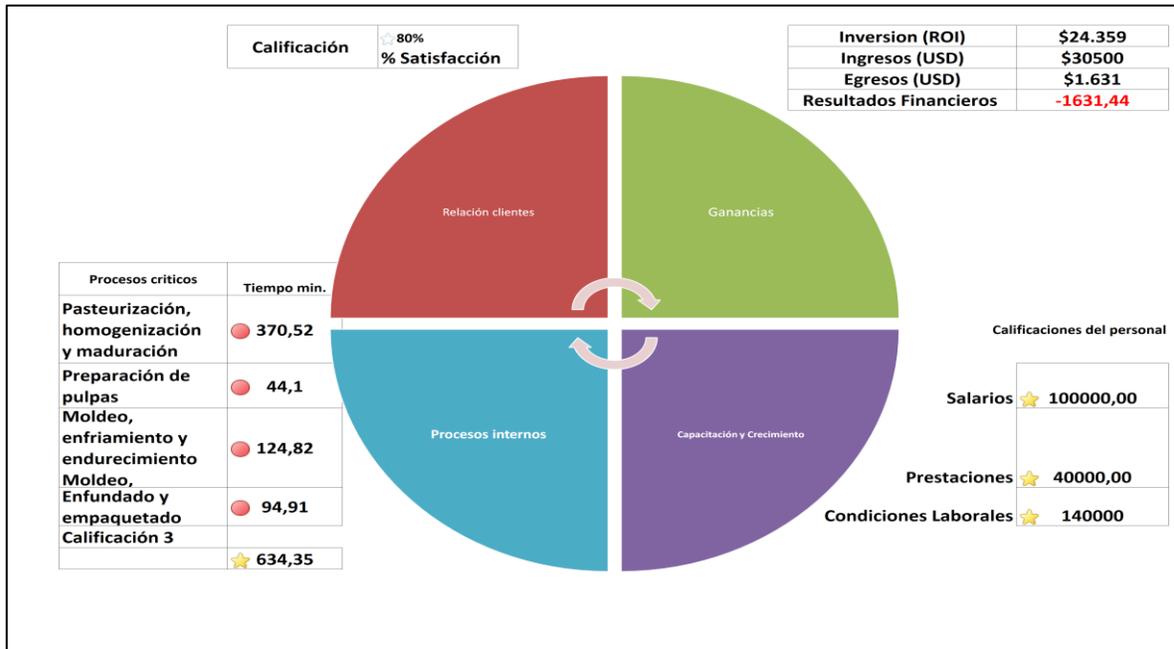


Figura 6. Balance Score CARD. Creación propia, (2025)

Los hallazgos sugieren que las PYMES del sector alimenticio pueden obtener beneficios considerables al integrar estas metodologías, no solo para cumplir con las exigencias del mercado y la normativa vigente, sino también para fomentar una cultura organizacional de mejora continua que les permita innovar, adaptarse y mantener su competitividad a largo plazo. La inversión estratégica en sistemas de calidad avanzados es, por tanto, una inversión fundamental en la sostenibilidad y el futuro próspero de las PYMES.

## Referencias

Brown, C., & Davis, L. (2024). Quality management systems for small and medium enterprises: A practical guide. Routledge.

- Chen, L., & Wang, Q. (2024). Lean principles in small and medium-sized food enterprises: A systematic review. *Journal of Food Process Engineering*, 47(2), e13678.
- Cruz, A., & Soto, P. (2025). Design and implementation of Poka-Yoke devices in artisanal food production. *Food Science and Technology International*, 31(1), 45-56.
- García, M., & López, R. (2021). Desafíos y oportunidades de la implementación Lean en PYMES mexicanas. *Revista de Gestion Empresarial*, 15(3), 88-105.
- González, F., & Herrera, C. (2024). The impact of 5'S methodology on operational efficiency in micro-enterprises: A case study. *Journal of Operations Management and Research*, 18(1), 112-125.
- Johnson, E., & Miller, R. (2025). Applying Six Sigma to reduce variability in food processing: A comprehensive review. *Trends in Food Science & Technology*, 145, 104-356.
- Kim, S., & Lee, J. (2023). Lean adoption in small and medium-sized manufacturing firms: Critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 255, 107-901.
- Martínez, A., & Soto, P. (2020). Impacto de los sistemas de gestión de calidad en la competitividad de las PYMES. *Cuadernos de Administración*, 33(60), 1-15.
- Pérez, D., & Torres, G. (2023). DMAIC methodology for quality improvement in small-scale food production: A case study. *Journal of Food Quality*, 2023.
- Ramírez, J., & Vargas, E. (2022). Six Sigma for defect reduction in food processing SMEs: A case study approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(4),
- Reyes, M., & Castro, L. (2023). Value Stream Mapping as a tool for waste reduction in small food businesses. *Food Quality and Safety*, 7(2), 123-135.
- Rodríguez, S., & Díaz, F. (2024). Statistical process control in food industry: Applications of Cp and Cpk for quality assurance. *Journal of Food Engineering*, 345,

- Silva, D., & Pérez, F. (2019). Barreras y facilitadores para la implementación de la mejora continua en microempresas. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 24(40), 123-140.
- Smith, A., & Johnson, B. (2025). *The Lean Enterprise: Principles and Practices for Small Businesses*. Productivity Press.
- Taylor, R., & Williams, K. (2023). Cost reduction strategies using Lean Manufacturing in the food sector. *European Journal of Operational Research*, 305(1), 223-235.
- White, J., & Green, H. (2021). Organizational culture and resistance to change in SME quality initiatives. *Journal of Small Business Management*, 59(5), 901-918.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2023). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.

# TERRITORIOS EN TRANSICIÓN Y CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES COMUNITARIAS POSMINERÍA: REFLEXIONES DESDE CERRO DE SAN PEDRO

**Rosa Elia Martínez Torres<sup>1</sup>**

**Cecilio Contreras Armenta<sup>2</sup>**

## **Resumen**

Como parte de una investigación integral, se presenta un artículo teórico-reflexivo que permite observar cómo los territorios en contextos posminería, como lo es el Cerro de San Pedro en San Luis Potosí, enfrentan procesos de transformación organizacional, comunitaria y territorial una vez que las operaciones extractivas de las unidades a cargo han cesado y los pobladores han recurrido a actividades alternativas como lo es migrar, en una alta proporción y algunos oficios locales que ayudan a su sobrevivencia. Como objetivo, se presenta un análisis documental de los procesos de transición territorial enfocados a un contexto posminería, enfatizando el rol de organizaciones comunitarias en búsqueda de resignificación de espacios y revalorización del territorio, concentrando los hallazgos literarios en un referente simbólico. El desarrollo del análisis realiza un tratamiento exclusivo del territorio en transición como una construcción social en disputa, la cual reconfigura el sentido, prácticas y relaciones de poder cuando la actividad económica principal

---

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de San Luis Potosí / TecNM.

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato.

ha cesado; así mismo relaciona las organizaciones comunitarias como equilibrio ante las resistencias y propuestas locales y, potenciales modelos de cómo pueden colaborar con el desarrollo local endógeno. A manera de conclusión, se destaca la conveniencia de que las organizaciones comunitarias sean eje estructural de las estrategias de transformación social en territorios posminería, conduciendo además, a la necesidad de realizar análisis diagnósticos que permitan establecer estrategias formales de fortalecimiento; así mismo, se contempla a partir de la información obtenida, una etapa que clarifica cómo obtener ventajas económicas y culturales a partir del patrimonio que la industria extractiva ha dejado como legado a la comunidad.

**Palabras clave:** Territorio en transición, organización comunitaria, revalorización del territorio, resignificación del espacio, posminería.

## Introducción

El estado de San Luis Potosí, es rico en yacimientos minerales que a través del tiempo han sido extraídos por empresas tanto formales como informales y que además, debido a la falta de políticas y normativa ecológica y de garantías sustentables, el recurso ha sido sobre-explotado. Cerro de San Pedro, data de 1592, cuando asentamientos humanos buscaron la extracción de mineral de oro y plata de la zona, con el tiempo la notable producción dió origen a la fundación de la ciudad capital ubicada a solo 30 kilómetros y benefició además a más de 100 haciendas de los alrededores; por más de cuatro siglos, la participación de los habitantes en los trabajos operativos de extracción fue importante, sin embargo también fueron partícipes de diversas aglomeraciones, que aunadas a otras luchas en el país, sentaron un preámbulo en la lucha por la independencia, que se obtendría en 1821 (Alvarado y Flores, 2009).

El municipio Cerro de San Pedro es el más pequeño de San Luis Potosí, en la extensión territorial de 123 km<sup>2</sup> y 17 comunidades, se contabilizan 5,050 habitantes, sin embargo, en el poblado del mismo nombre, objeto de estudio, éste

número se reduce a 441; la estadística poblacional se contempla ante el hecho de haber enfrentado severas épocas económicas, en la posminería en 2009, la migración de varones en edad productiva redujo la población a 100, lo que originó un fenómeno que mantiene un desequilibrio, más de la mitad de esta pequeña población tiene en la actualidad un promedio de 25 años de edad, lo que significa decrecimiento de infantes (INE, 2021); en este contexto, las actividades económicas, deben ser creativas y efectivas, para garantizar la sobrevivencia social y económica.

La normativa tardía en términos ecológicos en el país y la falta de garantía de recursos, permitió que las actividades mineras no oficiales (presencia de gambusinos) y oficiales (regulaciones no efectivas), destruyeran considerablemente el entorno; la llegada de inversión canadiense a la zona a través de una empresa minera consolidada en 1996, promueve generación de empleos, manejo de pasivos ambientales, control de recursos naturales, entre otras bondades, sin embargo, la oposición al proyecto minero con argumentos ecológicos y destrucción patrimonial, logró que la opinión pública se volcara en contra de toda propuesta operativa y con ello, ante intereses políticos que obligaron a retirar el apoyo gubernamental, el corporativo inicia su plan de cierre definitivo, no sin antes, enfrentar una serie de acciones de organizaciones no gubernamentales que lograron influir en límites en donde la sociedad emitió juicios sin retorno. No obstante, los pobladores enfrentaron abandono, migración y en consecuencia, algunos de ellos se adhirieron a programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que la corporación gestionó para subsanar la emergencia socio-económica (Schiaffini, 2018).

La infraestructura abandonada, por concepto de actividad minera, hoy en día es un legado que se promueve dentro de las categorías de patrimonio cultural ligado a bienes materiales y definido, como aquel construido por el hombre tales como edificaciones arquitectónicas, museos, parques, jardines, monumentos, entre otros (Galí et al, 2000). Debido a éste legado, Cerro de San Pedro, en función del abandono, ha asumido transformación material y ha sufrido una reconfiguración organizacional y simbólica.

El territorio es una construcción social y su resignificación depende de decisiones gubernamentales, empresariales, pero también de la resiliencia que los pobladores muestren para reapropiarse del espacio; de esta manera Cerro de San Pedro, representa uno de los casos simbólicos en México de transformación territorial, ya que con una historia centenaria de extracción y una identidad vinculada, el territorio ha transitado por etapas de bonanza, de conflicto, de resistencia, acuerdos laborales, redefiniciones sociales, en los que la actividad laboral y la vida cotidiana se han visto afectadas al enfrentar tensiones del tipo políticas, económicas, ambientales y sociales (Svampa, 2019).

Los esfuerzos empresariales en beneficio del poblado, se concentran en materia de infraestructura, preservación cultural, entorno y programas de desarrollo comunitario. Desde una perspectiva organizacional, se rescata cómo la comunidad local intenta reconfigurar el sentido de su territorio, ya que más allá del espacio físico, se trata de una construcción social reapropiada y resignificada por sus habitantes, sus nuevos valores y nuevas formas de organización (Porto, 2009).

## **Bases literarias**

### *Territorio en transición*

Según estudios organizacionales y sociales, la transición territorial permite analizar los efectos posteriores a la ejecución del plan de cierre de una empresa minera, no limitándose a este cese, sino implicando el proceso de reconfiguración de espacio, en donde se ordenan las dinámicas económicas, simbólicas, organizativas y políticas; se considera una fase incierta y con frecuencia conflictiva, en la que el territorio no responde a una lógica productiva, debido a que aún no define su nuevo enfoque (Gudynas, 2015).

Las transiciones territoriales deben ser entendidas como procesos complejos de reorganización social, en donde el territorio deja de percibirse como zona sacrificada económicamente, y comienza a apreciarse como espacio sostenible, con identidad y autonomía local. Deben considerarse también, que los diversos actores, tales como estado, empresa, comunidad, habitantes, diferirán en conveniencia para

el uso del territorio, gestando tensiones entre el legado de la actividad económica previa y las aspiraciones ante el futuro (Gudynas, 2015; Haesbaert, 2013).

En ciertos poblados, la transición del territorio se realiza sin planificación y políticas comunales fortalecidas, generando incertidumbre, fragmentación de la organización y sobre todo pérdida de sentido para los habitantes. Debe asumirse que los cierres operativos no son tajantes, si no que implican una retirada parcial de impactos y éstos persisten en las formas de ocupación de espacios y disputas por el derecho de decidir sobre el futuro territorial. Desde este punto de vista, la transición debe abordarse desde enfoques organizacionales que permitan identificar capacidades locales para resignificar espacios y fortalecer lazos sociales para incluso, permear al sentido de pertenencia.

### *Posminería como proceso territorial*

La posminería se relaciona directamente con el cierre físico de unidades mineras, rehabilitación, reforestación, cesión de derechos y en ocasiones frecuentes, abandono, siendo éste último, paulatino con implicaciones en la transformación de la estructura social, tal como los esquemas habitacionales y la organización del territorio, además de influir en la memoria colectiva al no depender más de la actividad extractiva (Delgado, 2018).

Los territorios atraviesan por procesos de vaciamiento institucional y pérdida de sentido sobre el futuro uso, que puede derivar en desarticulación social y migración, pero también puede abrir oportunidades para la participación enfocada al desarrollo endógeno, cobrando relevancia la gestión de las comunidades ante nuevas formas de reconfigurar la identidad y planear posibilidades de desarrollo (Delgado, 2018).

Abordar la posminería como fenómeno territorial concede intrínsecamente, la posibilidad de pensar en la dinámica social, organizacional y simbólica que surge como respuesta ante la transformación estructural del territorio, una vez que el enfoque va más allá de proyecciones técnicas y ambientales.

### *Rol de las organizaciones comunitarias en territorios posmineros*

El tipo de organización social que soporta o emerge durante una transición territorial es fundamental, ya que al desaparecer el principal actor económico en la zona, se deberá apropiarse el rol de dirigente que conduzca a una trayectoria de resignificación del espacio e incluso ser mediador de contención social, enfrentado el reto de reconstruir colectiva e incluso políticamente al poblado en cuestión. Las organizaciones formales o informales de la comunidad establecerán la estrategia para recuperar el sentido y encaminar las actividades socio-económicas, contemplando que no contar con éstas, debilita la autogestión, se presenta una severa fragmentación social y hay pérdida de agencia<sup>3</sup> colectiva (Delgado, 2018).

A través del enfoque de estas organizaciones, que pueden presentarse como cooperativas, asociaciones civiles, colectivos patrimoniales, comités vecinales, se establece el diálogo comunitario, se preserva la cultura y sobre todo, se generan propuestas para revalorizar la identidad, inducir educación, conservar tradiciones y costumbres y en general, administrar proyectos de crecimiento económico concentrado en nuevas actividades laborales.

Contar con diversos actores que disputan el sentido y uso de espacio frente a ideas de desgaste de zonas, permite a las organizaciones ejercer apropiaciones activas del territorio, ya que son constituidos y reconocidos como sujetos colectivos frente a decisiones de cualquier índole, sea estatal, empresarial, técnico o ambiental (Haesbaert, 2013).

### **Metodología**

El presente artículo se enmarca en una investigación integral, la cual en su primera fase se construye como un estudio teórico reflexivo, cuyo objetivo es analizar los procesos de transición territorial, ejemplificando la teoría en el caso de Cerro de San Pedro, poblado referente de un proceso de transformación territorial, cuyas

---

<sup>3</sup> Libertad del individuo para actuar de acuerdo a su concepción sobre lo que valora, provocando cambios en el entorno de acuerdo a aquello que es apreciado de forma general (Sen, 1992).

características históricas y simbólicas permiten observar retos organizacionales en el contexto posminería. La ruta metodológica es una revisión crítica de literatura con énfasis en tres ejes conceptuales: territorio en transición, posminería y organización comunitaria; el análisis se desarrolla a partir de la identificación de categorías como la resignificación del espacio y revalorización territorial.

### **Desarrollo: aproximación literaria al caso Cerro de San Pedro**

#### *Cerro de San Pedro, un territorio en transición*

En el estado de San Luis Potosí, el poblado de Cerro de San Pedro representa un caso emblemático en la teoría de territorios posminería. Su historia extractiva está ligada a la identidad del poblado y habiendo cesado operaciones, se gesta un periodo de incertidumbre y la percepción de no tener sentido ante el futuro debido a la falta de estrategia para afrontar la situación socio-económica. Los esfuerzos que la empresa responsable del cierre de operaciones ha establecido en referencia con la Responsabilidad Social Empresarial, permitió que se desplegaran actividades importantes en materia ambiental que impacta al entorno inmediato, como la rehabilitación de infraestructura y el apoyo a la creación de espacios culturales, educativos y de emprendedurismo, para que las familias puedan adaptarse a nuevos formatos de actividad laboral.

El cierre de operaciones trajo consigo un vacío organizativo importante, el cual no ha sido cubierto por los actores (estado, empresa, comunidad) y tampoco por las políticas públicas de reconversión territorial. De esta forma, la posminería no implica haber terminado con las actividades económicas, sino que la transformación integral del territorio, con efectos prolongados sobre la organización social y la percepción del espacio, permanece en tránsito entre la historia minera y un futuro aún no configurado, y en donde se encuentran aún conflictos simbólicos, legales y políticos (Bebbington, 2012).

#### *Territorio como construcción*

Existen diversas manifestaciones que expresan descontento entre los pobladores de Cerro de San Pedro, esto se vincula con la reconfiguración que se vive, pues a pesar que el plan de cierre de la unidad minera a cargo inicia actividades hacia 2009, el periodo de ejecución final ha sido prolongado en cuanto al soporte a la población bajo programas de Responsabilidad Social que se establecieron. En función de aspectos ambientales, educativos y emprendedurismo, se ha promovido la participación y la conservación del patrimonio y del entorno natural, sin embargo la identidad está aún fuertemente ligada a la historia minera, generando percepciones de pérdida tanto económica como cultural.

No es oficial y clara la existencia de redes u organizaciones comunitarias, lo que indica retraso en la creación y fortaleza de estrategias de crecimiento económico y social, así mismo de alentar el sentimiento de identidad y sentido de enfoque en los pobladores. Los actores conviven sin una estructura ordenada y esto ocasiona conflictos leves y graves, creando un ambiente de territorio en proceso, sin ejecutar debidamente la transición, esto se observa al realizar algunas acciones y tomar decisiones aisladas sea por parte de individuos u organización temporal; existen registro de proyectos, pero su gestión y administración carecen de fundamento y seguimiento, es decir son transitorios o cíclicos, por lo que la reactivación de actividades económicas, no es fiel.

#### *Posibilidades de reconfiguración organizacional*

En general, el escenario observado a partir de la transición territorial en Cerro de San Pedro, parece lenta, precaria e incluso ausente, sin embargo, en retrospectiva, la población en su resiliencia y apego cultural, ha encontrado formas de superación y crecimiento económico temporales y cíclicas, que les ha permitido permanecer en esta transición. Si bien, hay iniciativas individuales, se registran aquellas apegadas a programas derivados de la RSE del corporativo canadiense a cargo del cierre de mina como las principales, denotando con ello que las organizaciones comunitarias son posibles y efectivas.

Ante este hecho, la participación activa de las organizaciones comunitarias abre la posibilidad de influir en la resignificación del espacio, lo que implica el reconocimiento de todos los actores en cuanto a que las propuestas generadas para la activación y crecimiento, no necesariamente tienen que ser de índole económico o de resultados inmediatos, sino que también son importantes en el ámbito educativo y de preservación de la cultura y de la naturaleza.

Por tanto, a partir del fortalecimiento de la resignificación, entonces se desempeñarán roles en función de la memoria minera, educación patrimonial, cuidado del medio ambiente y de participación social, logrando con ello, crear sentido de pertenencia fiel en los pobladores. De esta manera, en Cerro de San Pedro existen iniciativas que formalizan esta memoria minera, pues como parte del legado, se realizaron inclusiones en la educación básica y media superior a través de programas ambientales y de emprendedurismo, que continúan en la capacitación de oficios en los pobladores adultos.

Como resultado, en referencia al emprendedurismo, se conservan algunos registros a través de organizaciones sin fines de lucro, al respecto de proyectos o iniciativas que denotan la efectividad de esta estrategia, aunque aún no vinculen el seguimiento continuo de un infante educado y verlo convertido en un adulto emprendedor.

En función del elemento de protección al medio ambiente, la efectividad aunque denota oportunidades importantes, se evalúa en la imagen física del poblado y en el fortalecimiento de la naturaleza existente, expresada en el paisaje. Los programas educativos al respecto contemplan uso, reuso y reciclaje, fundamento que ha sido difundido a través de cursos especiales, concursos básicos y actividades que involucran a familias y visitantes al poblado.

Sin embargo, es importante señalar que al respecto de los visitantes, en fechas festivas o fines de semana, en donde el poblado recibe hasta 5000 personas, el paisaje resultante es sucio, deteriorado y se expresa con frecuencia el mal servicio al cliente. Esta situación particular, conlleva falta de seguimiento para determinar las causas, ya que la infraestructura ofertada puede no ser la indicada: capacidad, cantidad, agilidad, falta de señalización o depósitos correctos, por

contemplar algunos ejemplos y evaluar que éstos no rompan con la armonía del patrimonio arquitectónico. Con esta información, se estaría en posibilidades de modificar o fortalecer los programas de educación medio ambiental, difundir información adecuadamente, colocar señalizaciones y contemplar vigilancia para forzar a los visitantes a demostrar respeto al patrimonio natural y cultural.

La revalorización del territorio, por tanto, es aún un proyecto en desarrollo en Cerro de San Pedro, en donde aún se deben fortalecer los esfuerzos de reconfiguración para una transición efectiva.

### *Observaciones de la transición territorial de Cerro de San Pedro*

Cerro de San Pedro presenta un desafío centrado en el fortalecimiento de organizaciones comunitarias que sean capaces de identificar, valorar y desarrollar habilidades colectivas, construir redes horizontales y activar mecanismos gubernamentales que avalen y permitan tomar decisiones efectivas con base en las características particulares del territorio, haciendo valer el legado patrimonial cultural, natural e incluso geológico.

Las organizaciones comunitarias deben actuar desde el interior a través de la resignificación de espacios permeando valores, velocidad, intención, ritmo, incluso vínculos de los proyectos e iniciativas gestados, hacia el exterior, en los cuales se refleje y exprese el rescate de espacios simbólicos y emblemáticos para los pobladores y para el estado, revalorización del patrimonio arquitectónico deslindándolo en lo necesario de la memoria minera como principal actor económico, revalorización cultural a través del respeto por tradiciones, costumbres, gastronomía y fortaleciendo el sentido de pertenencia; revalorización geológica, promoviendo la conservación legal y sustentable del territorio y yacimientos mineralizados y, revalorización del entorno natural, a través de actividades reguladas y vigiladas en la zona.

### *Patrimonio cultural como legado*

Es importante recalcar, al margen del análisis conceptual realizado, que Cerro de San Pedro es un poblado con paisaje y arquitectura minera, siendo un legado de esta actividad económica que predominó por cuatro siglos y que se reconoce como patrimonio, el cual en un concepto amplio, incluye elementos tangibles e intangibles que forman parte de la identidad colectiva. Según a UNESCO (2008), el patrimonio se encuentra en rasgos:

- a. culturales tangibles, entre los que se encuentran monumentos, edificios, cascos de haciendas, centros históricos
- b. culturales intangibles, que implica conocimiento, tradiciones orales, prácticas sociales
- c. natural, que corresponde a los paisajes, ecosistemas, biodiversidad

Cuando existen yacimientos minerales, se incluye un rasgo más (Carrión, 2015; Brilha, 2005):

- d. geológico, en donde se encuentran formaciones, estructuras y procesos que certifican el recurso mineral en la tierra y el desarrollo de la actividad de extracción; ofrece valor científico, educativo y cultural y, permite comprender procesos naturales que configuran espacios de tradición minera.

Por su parte, Choay (2001) manifiesta que el patrimonio tangible considera otro rasgo:

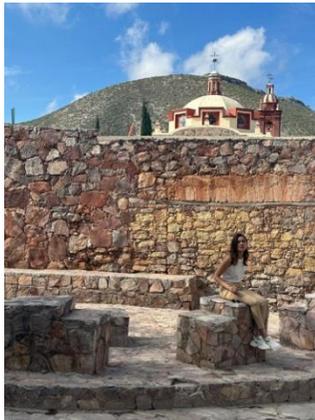
- e. patrimonio arquitectónico, el cual es una manifestación visible de la memoria histórica, contiene en sus formas materiales, signos de épocas, función social y expresión simbólica del territorio.

El patrimonio se considera dentro de la resignificación como un bien a conservar y preservar, sin embargo, puede ser una herramienta estratégica para escenarios que sufren deterioro o abandono, pues puede ser un canal para gestar identidad y activación de dinámicas sociales, la cuales están ligadas a educación, planificación de la participación y otras más ambiciosas, como turismo (Prats, 2005).

Con esta base, el patrimonio de Cerro de San Pedro, se constituye como cultural-arquitectónico reflejado en las construcciones que datan de la época de la Colonia: ruinas mineras, templos, callejones, calles empedradas y edificaciones

históricas, siendo reflejo fiel de un pueblo minero. Además, se considera el patrimonio geológico, encontrándose relieves de terreno, socavones y huellas tangibles de mina a cielo abierto que se visualizan como parte del paisaje (figura 1 y 2).

La riqueza que el patrimonio trae consigo, involucra la necesidad de estrategias formales para visitas, cabe mencionar que Cerro de San Pedro, derivado de factores que convergen en contra, por ejemplo la cercanía con la capital, que cubre las necesidades de hospedaje, servicios de salud, actividades de entretenimientos y culturales como museos, parques, jardines, el número de habitantes que apenas llega a 400, entre otros, lo clasifican como destino de interés y no como destino turístico, por lo que la valía del patrimonio puede ser clave si se le resignifica sin excederse en el mercantilismo, sobre todo cuando no se tiene una estrategia y enfoque bien definidos.



**Figura 1 y 2.** Cerro de San Pedro, San Luis Potosí, México.

## **Discusión Teórica**

Para considerar un resultado práctico del análisis reflexivo de la transición territorial, es necesario realizar una revisión conceptual que permita estructurar una estrategia sistemática para las organizaciones comunitarias a partir de las observaciones teóricas que se han documentado. Se establecerá para ello (1) la reafirmación conceptual de resignificación de espacios y revalorización territorial en un contexto

posminería, (2) el fundamento válido para formalizar una estrategia para la transición territorial posminería y (3) se considera al poblado Cerro de San Pedro como escenario referente de la aplicación de los puntos anteriores.

### *Resignificación del espacio y revalorización territorial*

En contextos posminería, en donde la estructura económica formal y simbólica ha estado vinculada desde el nacimiento de la población, una transición territorial adquiere un grado de intervención mayor, que supere aspectos laborales, ambientales y de sentido de pertenencia y que permita además, organización cultural y educativa en donde actores como estado, organizaciones comunitarias e individuos construyan nuevos marcos de referencia social de sentido, de habitar, de laborar y en general de intervenir en el territorio que se tiene.

Resignificar el espacio se explica a través de la puesta en marcha de capacidades y habilidades individuales y colectivas para crear escenarios de valor, funcionales y que proyecten resultados en beneficio de la población.

Ésta no es posible de forma inmediata, sino que involucra esfuerzos conjuntos para construir una nueva historia incluyendo el legado que se tiene, incluso colaborar en la construcción de políticas e instrumentos que se adapten a los nuevos formatos sociales y económicos. La importancia y rol que las organizaciones comunitarias tienen respecto a la resignifiación de espacios, es que deben ser el medio que diseñe y canalice las estrategias para lograr una transición territorial a través de la transformación de espacios marcados por la fragmentación social y el abandono físico de las actividades extractivas.

Por su parte, la revalorización territorial posminería, involucra el hecho de crear nuevas líneas de valor al sentido de pertenencia, a la educación efectiva, a la canalización de oportunidades económicas alternativas, a la rehabilitación, restauración y rescate del entorno natural y, a la recuperación del paisaje, todo ello sin perder la memoria minera o resignificado que se brinda al patrimonio cultural, arquitectónico y geológico que se ha heredado. Este cruce de identidad y

organización, permite tener y contemplar nuevas rutas para la gestión efectiva de estrategias para la transición territorial.

A manera de conclusión de esta parte teórica, se observa que la ruta a seguir debe ser a través de las organizaciones comunitarias para trabajar en primera instancia, en la resignificación de espacios, con actividades concretas, rápidas, ágiles, sencillas de realizar, en donde las capacidades individuales colaboren en función de lograr resultados colectivos, para con base en éstos, trabajar en una segunda instancia, que contemple la revalorización a través de proyectos más ambiciosos que influyan en nuevas formas de atraer elementos económicos a la población, obedeciendo a la educación civil para cuidar el patrimonio heredado; con esta base se tienen expresiones puntuales de transición territorial.

### *Estrategias válidas de transición territorial*

Una vez que se considera que el territorio se constituye socialmente a través de una organización comunitaria y que el cierre de la unidad minera no implica finalizar actividades económicas, sino adaptarlas a nuevos formatos, relaciones, espacios y en general a nuevas estructuras, entonces es posible diseñar y formular estrategias de transición territorial, que tengan alcances técnicos, organizativos, simbólicos y que estén enfocados en la participación y beneficio de la población.

Las estrategias responderán a la dinámica social emergente, la política y regulación normativa vigente y las formas locales de estructuras que se gestan a partir del retiro de la actividad minera, además de las acciones urgentes como las de remediación, rehabilitación, reforestación y toda práctica sostenible. El diseño debe reconocer que la transición territorial posminería, se encuentra en fase intermedia, es decir, por instinto de supervivencia, la población se conduce con estrategias semi formales, esfuerzos aislados naturales, seguramente tensiones, conflictos, falta de sentido y enfoque.

A partir de la aceptación de los vínculos con la historia y memoria minera, del reconocimiento del rol y la importancia de los actores y, sobre todo de las organizaciones comunitarias y de las respectivas áreas débiles, se deben

considerar procesos relacionales, situados y sistemáticos, que faciliten el flujo de conversión de un modelo dependiente de la actividad minera a un modelo de apropiación del territorio a través del desarrollo local endógeno.

La identificación y clasificación de recursos sociales tales como liderazgo, alianzas, capital, deben ser contemplados en las estrategias, ya que soportarán barreras naturales de fragmentación y desconfianza; de tal forma el objetivo es seguir un flujo participativo que permita que las comunidades diseñen y formulen su propio panorama acerca del territorio, combinando estrategias y todo tipo de técnicas y métodos que permitan la participación colectiva, el enfoque multidisciplinario y que sean capaces de integrar los aspectos sociales, ambientales y culturales.

#### *Aplicación referencial en Cerro de San Pedro*

A partir de las características propias de Cerro de San Pedro que incluyen memoria histórica minera, política y simbólica, se hace constatar la necesidad imperante de estrategias fortalecidas y con alcance diseñado para abarcar toda área que influya en el coexistir del poblado. A partir del pasado minero, se tiene la oportunidad de ser un escenario de transición territorial que muestre el aprendizaje organizativo a través de la colaboración dentro de escenarios creados para brindar rutas alternas de sobrevivencia que articulen la oportunidad de resignificarlos y por ende, revalorizar el territorio.

Cerro de San Pedro es un caso referencial que por sus características tiene aportación importante una vez que se analice in situ las condiciones apegadas a teoría, para poder identificar actores, recursos, organizaciones comunitarias y sus potenciales fortalezas y debilidades, para así construir las estrategias apropiadas con rutas y flujos definidos de actuación. Representa según la aproximación teórica, un progreso en la transición territorial intermedio, en el que coexiste la memoria minera, el legado patrimonial, el respaldo empresarial y colaboración fragmentada pero existente, por lo que la viabilidad de resignificación es oportuna y favorable,

con una clara tendencia a establecer estrategias del tipo patrimonial, en donde la resignificación de espacios es clave para la finalidad de transición.

### **Conclusión**

Realizar un análisis teórico-reflexivo con fundamento en un planteamiento argumentativo en donde los conceptos que integran una transición territorial, se articulan con el referente Cerro de San Pedro, que además otorga la cualidad de posminería, y tiene la finalidad de representar un preámbulo o etapa base para una investigación integral que incluya otras etapas en las cuales se realicen diagnósticos insitu e intervenciones, que confirmen y sugieran rutas para establecer, fortalecer y seguir estrategias en búsqueda de la transición territorial. Derivado del presente análisis, los resultados que se refieren a Cerro de San Pedro, son apegados a teoría sin descripciones empíricas o afirmaciones categóricas, sino como referente de aplicación.

Cerro de San Pedro, presenta organizaciones con estructura incipiente, pero con modelos de organización local que responden a particularidades históricas y simbólicas del territorio, sin desconocer su legado minero y sin propiciar propuestas impuestas desde el exterior. El argumento conceptual base, se promueve como evidencia ante un referente con importante legado patrimonial, dado que es un poblado emblemático y simbólico para el estado de San Luis Potosí, que presenta escenarios con historia que ha transitado por diversas etapas en torno a la actividad económica principal, definida hoy en día por el cese de la operación, como posminería.

El análisis permite observar que la transformación que el poblado ha enfrentado posminería, sugiere un nivel intermedio en el logro de la transición territorial, luego de definir y realizar aproximaciones teóricas acerca de las actividades para resignificar escenarios y concluir con revalorización del territorio. Se sugiere que este nivel parte de las acciones que por naturaleza e instinto de sobrevivencia se han realizado al interior, sin especificar sean colaborativas y que se originen dentro de organizaciones comunitarias.

Se establece una línea de acción para continuidad de la investigación a través del patrimonio cultural del poblado; el legado en función de la infraestructura es valorado a través del paisaje natural y arquitectónico, mismos que atraen visitas frecuentes del mismo estado de San Luis Potosí, y no frecuentes del interior de la República e incluso del extranjero. El poblado es considerado destino de interés, debido a la falta de servicios que pudieran potenciarlo a un destino turístico, siendo este hecho, un motivo organizacional más para realizar etapas que promuevan las estrategias adecuadas de crecimiento económico a partir de potenciar el desarrollo a través de visitas constantes y frecuentes.

## Referencias

- Bebbington, (2012). *Underground political ecologies: the second generation*. Ed. Routledge.
- Brilha, J., (2005). *Patrimonio geológico y geoconservación: bases para el desarrollo sustentable del turismo geológico*. Instituto Geológico y Minero de España.
- Carrión, F., (2015). El patrimonio como recurso estratégico para el desarrollo territorial. *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, (12), 4-17.
- Choay, F., (2001). *El patrimonio en proceso: de la creación a la valorización*. Gustavo Gili.
- Delgado, M., (2018). Posminería y configuración territorial en el norte de México. *Revista Espiral, estudios sobre estado y sociedad*, 25(74), 65-94.
- Galí, N., Majó, J., Vidal, D., (2000). Patrimonio cultural y turismo: nuevos modelos de promoción vía internet. *Cuadernos de turismo* (6), 73-87.
- Gudynas, E., (2015). *Transiciones posextractivistas: alternativas al desarrollo y nuevos pactos ecosociales. Más allá del desarrollo*. Fundación Rosa Luxemburgo, Abya Yala.
- Haesbaert, R., (2013). *El mito de la desterritorialización: del "fin de los territorios" a la multiterritorialidad*. Siglo XXI editores.
- INE, (2021). *San Pedro, proyecciones 2021*. Instituto Nacional de estadística

- Porto, C., (2009). La construcción social del territorio y la construcción territorial del conocimiento. *Revista de geografía norte grande*, (44), 15-28.
- Prats, L., (2005). El patrimonio inmaterial: el nuevo patrimonio de la humanidad. *Anthropos*.
- Schiaffini, H., (2018). Poder y crisis. Ciclos de explotación y no-explotación minera en Cerro de San pedro, México y sus ecos contemporáneos (1950-2009). *Memoria Americana. Cuadernos de Ethnohistoria*, vol. 26, núm. 2, pp 65.81.
- Sen, A., (1992). *Inequality Reexamined*. Harvard University Press.
- Svampa, M. (2019). Neoextractivismo, narrativa de progreso y acumulación por desposesión: resistencias y reconfiguraciones del territorio. *Debates latinoamericanos: territorio, movimientos sociales y extrativismo*. Ed. CLACSO.
- UNESCO, (2008). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial*. Francia: UNESCO.

# MÁS ALLÁ DEL CAPITAL: ADMINISTRACIÓN CRÍTICA Y FINANZAS COMUNITARIAS EN EL MODELO 'MUJERES DE LA LLUVIA' PARA UNA ECONOMÍA ALTERNATIVA SUSTENTABLE

**Brandon Jansen Urrutia<sup>1</sup>**

**Saraí Jazmín Villalva Hesiquio<sup>1</sup>**

## **Resumen**

Este artículo analiza el modelo de la Sociedad Financiera Comunitaria "Mujeres de la Lluvia" en la Costa Chica de Guerrero, México, desde los estudios críticos de la administración (CMS) y las economías alternativas. Los CMS cuestionan los modelos administrativos tradicionales al priorizar la equidad, la sostenibilidad y la transformación social sobre la eficiencia económica, desentrañando dinámicas de poder y desigualdades. Las economías alternativas, como las finanzas comunitarias, promueven principios de solidaridad, inclusión y bienestar colectivo. El caso de "Mujeres de la Lluvia" —fundado en 2019 con apoyo de la red Kinal Antzetik— opera mediante estructuras horizontales basadas en consenso, grupos de confianza y cajas comunitarias que facilitan servicios financieros (ahorro, crédito, remesas) adaptados a contextos indígenas mixtecos y amuzgos. Destaca por su enfoque de empoderamiento femenino, educación financiera y resiliencia ante la marginalización y violencia regional. Sin embargo, enfrenta tensiones entre su autonomía comunitaria y las regulaciones financieras formales, así como

---

<sup>1</sup> Escuela Bancaria y Comercial, S.C.

desafíos internos como la lentitud en la toma de decisiones y la migración de talentos. A pesar de esto, el modelo demuestra cómo las prácticas administrativas críticas pueden construir alternativas sustentables, descolonizadoras y feministas, aunque requiere integrar mejor la evaluación ambiental y fortalecer su sostenibilidad institucional.

**Palabras clave:** Administración crítica, Finanzas comunitarias, Economías alternativas, Empoderamiento femenino, Sustentabilidad.

## Introducción

En un contexto global marcado por la crisis de los modelos administrativos tradicionales —priorizadores de eficiencia económica sobre el bienestar social y ambiental—, esta investigación aborda la urgencia de transitar hacia economías alternativas sustentables. Partiendo de los \*Estudios Críticos de la Administración (CMS)\*, que deconstruyen las dinámicas de poder y desigualdad inherentes al capitalismo, analizamos el caso paradigmático de la Sociedad Financiera Comunitaria "Mujeres de la Lluvia" en la Costa Chica de Guerrero (México) Esta iniciativa, surgida en 2019 desde redes de mujeres indígenas mixtecas y amuzgas, encarna una transformación radical: reemplaza jerarquías patriarcales por estructuras horizontales basadas en consenso, finanzas solidarias y adaptación cultural, operando en entornos de marginalización extrema y violencia.

Los objetivos de este estudio son tridimensionales: 1) Promover una comprensión crítica de los modelos administrativos hegemónicos y sus alternativas sustentables; 2) Examinar el modelo de "Mujeres de la Lluvia" como ejemplo de economía comunitaria decolonial y feminista; y 3) Generar diálogos para diseñar estrategias replicables hacia economías justas. Para ello, integramos análisis teórico de los CMS y economías alternativas (comercio justo, cooperativismo), con un estudio empírico del caso mediante testimonios, datos operativos y observación de sus metodologías —grupos de confianza, cajas comunitarias y educación financiera—, contrastándolas con sistemas administrativos tradicionales.

La metodología combina narrativa teórico-práctica y reflexión crítica participativa: primero, se establece el marco conceptual de los CMS y economías alternativas; luego, se profundiza en el origen, logros (empoderamiento femenino, inclusión financiera) y tensiones (regulación vs. autonomía) de "Mujeres de la Lluvia"; finalmente, se extraen lineamientos para replicar sus prácticas en otros territorios. Este enfoque busca no solo evidenciar la viabilidad de modelos administrativos críticos, sino también invitar al debate colectivo sobre cómo las finanzas comunitarias pueden ser motores de justicia social y ambiental.

### **Marco Teórico de los Estudios Críticos de la Administración**

Cuando se planteó esta investigación de las diferentes corrientes de investigación en materia de administración y gerencia, resulta puntual buscar una que logre aterrizar el caso en concreto a un modelo no tradicional, es por ello que de la diversidad el uso de la teoría de los estudios críticos de la administración aporta elementos desde una posición posmoderna, ya que surgen como una respuesta a los modelos tradicionales que priorizan la eficiencia y el crecimiento económico sobre los impactos sociales, éticos y ambientales. Este enfoque propone repensar la administración como una disciplina que no solo organiza recursos y procesos, sino que también influye en las dinámicas de poder y las relaciones sociales dentro de una estructura organizacional.

Como característica distintiva, los académicos adscritos a esta corriente desempeñan sus actividades en las *business schools* o escuelas de negocios, instituciones educativas cuya función ha sido la de formar directivos y profesionales capaces de gestionar y administrar empresas. El desempeño de estas labores ha exigido un enfoque en torno a posiciones ideológicas cercanas a la defensa del libre mercado y la libre actividad empresarial. Sin embargo, los CMS han constituido un intento de dar una respuesta renovada a partir del diálogo con distintas disciplinas de las ciencias sociales a los estudios del proceso de trabajo y la gestión de los recursos humanos, área en el que se aprecian nuevos puntos de interés como los evidenciados por el feminismo, la sexualidad, las identidades marginalizadas por el

colonialismo, y en general la denuncia del intento fordista por construir un mundo uniforme a partir del hombre blanco masculino y heterosexual, reprimiendo otras identidades. (Belaustegui, 2014)

En términos de categorías generales podemos plantear dos grandes categorías en las que los teóricos de esta corriente se han concentrado: a) análisis de prácticas y situaciones organizacionales concretas, y b) análisis de los discursos que representan dichas prácticas y eventualmente influyen sobre ellas. Podría considerarse también una tercera categoría, el análisis y debate teórico conceptual sobre el fenómeno organizacional, pero se ha dejado de lado por cuanto la producción teórica de los CMS, en mayor o menor medida, siempre hace referencia a las prácticas y discursos gerenciales. (Gantman, 2017)

### **Orígenes y Fundamentos**

Los estudios críticos tienen sus raíces en corrientes filosóficas como el marxismo, el posestructuralismo y la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt. Estas corrientes comparten la idea de cuestionar las estructuras de poder hegemónicas y desentrañar cómo las prácticas administrativas perpetúan desigualdades sociales, económicas y culturales. En el ámbito organizacional, estos estudios invitan a reflexionar sobre cómo los modelos actuales limitan la creatividad, la inclusión y la equidad en favor de intereses corporativos.

Sin embargo, en 1992 la denominación de los CMS emerge de la compilación de trabajos hecha por Alvesson y Willmott titulada, justamente, *Critical Management Studies*. Los Estudios Críticos en Administración son ‘estudios’ porque procuran desarrollar nuevas comprensiones acerca de la administración a través del trabajo investigativo y son ‘críticos’ porque tienen una intención deliberada y explícita de cuestionar elementos inmersos en la tradición del campo que la ha estudiado y en las relaciones de dominación vinculadas con él. Existe una importante variedad de otras fuentes de las que los autores vinculados a este discurso toman múltiples elementos de acuerdo con Shenhav, Fournier & Grey y otros investigadores los CMS se han nutrido de fuentes tan diversas como el posmodernismo; el

posestructuralismo así como, en relación este último, el deconstruccionismo y, de manera más amplia, la llamada French Theory. Se han alimentado también del neomarxismo los elementos intra-paradigmáticos; el feminismo; los estudios culturales; los estudios poscoloniales, el ambientalismo y el psicoanálisis. (Sanabria, 2014)

### **Elementos diferenciadores**

Los estudios críticos de la administración se distancian de los enfoques clásicos en varios aspectos: Relación entre administración y poder: Se reconoce que las estructuras organizacionales no son neutrales, sino que reflejan y perpetúan dinámicas de poder. Interés en la transformación social: En lugar de mantener el statu quo, este enfoque busca formas de administración que contribuyan activamente al cambio social. Foco en la sostenibilidad: Revalora cómo las organizaciones pueden ser actores clave en la construcción de economías más inclusivas y responsables.

La identidad y la subjetividad –es decir, la focalización en elementos simbólicos y discursivos– son elementos esenciales a partir de los cuales se estudian una gran cantidad de temas, incluyendo los ya tradicionales en la literatura LPT del control, el poder y la exclusión en la empresa, pero ahora de forma no objetivista analizando el simbolismo en las

prácticas y discursos, es decir el lenguaje y la comunicación devienen en características centrales–; se trataría de sustanciar la teoría crítica de la organización -CMS- como “estudios culturales de la organización” Con los nuevos y plurales instrumentos teóricos se hace posible investigar problemas y aspectos que eran prácticamente invisibles para la teoría de organizacional clásica como para gran parte de la teoría del proceso de trabajo: las cuestiones de género, la sexualidad, el racismo, los conflictos de identidad. (Belaustegui, 2014)

### **Nuevas Formas de Organización en Economías Alternativas**

Contrastando sobre los estudios críticos de administración como fuente teórica de las ciencias administrativas, la realidad económica y social han hecho surgir las economías alternativas como una respuesta a los desafíos que enfrentan los modelos tradicionales en su búsqueda por equilibrar crecimiento económico, sostenibilidad ambiental e inclusión social. Estas propuestas buscan reconfigurar las prácticas organizativas al introducir valores comunitarios, cooperación y sostenibilidad como pilares fundamentales, alejándose de la lógica extractivista y competitiva del capitalismo convencional.

El concepto de economías alternativas todavía se encuentra en proceso de estructuración, de manera que actualmente abarca un espectro muy amplio y heterogéneo de opciones. Así, mientras algunas de ellas cuestionan los cimientos de la economía de mercado, buscando salirse de sus mecanismos de intercambio (como la economía indígena, la economía comunitaria, la economía del buen vivir o el swaraj ecológico), otras intentan convivir con este tipo de economía, pero superando uno o varios de los principios rectores del capitalismo. Entre estas últimas se ubican desde aquellas que mantienen líneas más cercanas a la lógica capitalista, como los microemprendimientos familiares, hasta otras un poco más lejanas de ella, como la economía de la felicidad, la economía del decrecimiento o la economía social y las distintas variantes que de ella se derivan (cooperativismo, economía solidaria, economía feminista, comercio justo, economía de la pobreza, economía popular, economía de autogestión, clubes del trueque, redes de ayuda mutua, economía colaborativa) (Macias, 2023)

Las economías alternativas abarcan diversas iniciativas que priorizan el bienestar colectivo sobre el beneficio individual. Estas incluyen el comercio justo, las finanzas solidarias, los mercados locales y las cooperativas comunitarias, entre otros modelos. En esencia, promueven una redistribución más equitativa de recursos y una mayor atención a las necesidades locales y ambientales. Un aspecto clave de estas formas de organización es el enfoque colaborativo, en el que la innovación no solo se limita a avances tecnológicos, sino que también incluye prácticas sociales que promuevan la participación de las comunidades. Estas

organizaciones diseñan procesos que integran a los actores locales en la toma de decisiones, fortalecen sus capacidades y refuerzan su autonomía.

### **Conceptualización de economías alternativas**

Las economías alternativas son un conjunto de prácticas económicas que buscan ir más allá del paradigma dominante del capitalismo y su énfasis en la maximización de ganancias. Estas iniciativas se enfocan en redefinir las relaciones económicas desde una perspectiva ética, sostenible y centrada en el bienestar colectivo. Contrario al enfoque competitivo y extractivista de los sistemas convencionales, las economías alternativas privilegian principios como la solidaridad, la equidad y el respeto por el medio ambiente.

En esencia, las economías alternativas se convierten en un espacio para la innovación social, donde las prioridades cambian: el consumo responsable, la participación comunitaria, la redistribución de recursos y el fortalecimiento de relaciones humanas toman el protagonismo. Este tipo de economías abarcan prácticas muy diversas, como el comercio justo, las cooperativas, los bancos éticos, los mercados de trueque y los sistemas de financiamiento comunitario, entre otros.

La conceptualización de estas economías implica entenderlas como una respuesta a las crisis globales, tanto económicas como ambientales. Proponen que el desarrollo no debe medirse únicamente por indicadores financieros, sino también por el impacto social y ambiental que generan las organizaciones. De este modo, las economías alternativas buscan fomentar modelos organizativos que respeten las dinámicas culturales y locales de las comunidades, contribuyendo a un cambio estructural y sostenible en la manera de producir, consumir y relacionarse.

En cuanto a la producción investigativa en el campo de las Economías Alternativas, aunque los países latinoamericanos han generado un número significativo de publicaciones, aún no han logrado una gran influencia en este campo de estudio en comparación con Estados Unidos. Esta situación representa una oportunidad para que la comunidad científica de América del Sur explore nuevas líneas de investigación sobre las economías alternativas, que estudie los nuevos

espacios geográficos y las contradicciones existentes en territorios con tanta desigualdad y heterogeneidad. (Zabala-Flórez, 2024)

### **Modelos organizativos emergentes**

Los modelos organizativos emergentes en economías alternativas destacan por su enfoque mutualista, comunitario y orientado a la resiliencia social. Dentro del sistema financiero mexicano, las sociedades financieras comunitarias (SOFINCO) representan un ejemplo de innovación estructural, al implementar metodologías de ahorro y préstamo que potencian la confianza, solidaridad y colaboración en comunidades rurales.

Uno de estos enfoques es el de los grupos de confianza, que funcionan como una red de cooperación entre individuos pertenecientes a una misma comunidad. Estos grupos se estructuran democráticamente, estableciendo roles clave como presidente, secretario, tesorero y contralor, quienes tienen la responsabilidad de gestionar los recursos del grupo. A través de un sistema basado en el conocimiento mutuo y la confianza, los integrantes acuerdan metas de ahorro, periodicidad de reuniones y distribución de recursos, generando un modelo autogestionado y adaptado a las necesidades locales.

Las herramientas principales utilizadas incluyen libretas para el registro de haberes y deberes, sellos como representación del ahorro acumulado y cajas destinadas a diferentes fines: una para los ahorros, otra para préstamos y una última para solidaridad. Este último componente es particularmente relevante, ya que permite la disposición de fondos para emergencias o necesidades urgentes, fortaleciendo la cohesión comunitaria y la capacidad de respuesta ante desafíos inesperados.

Además, las SOFINCO complementan estas prácticas con la educación financiera, brindando formación y servicios bancarizados para promover la inclusión financiera de los participantes. Sin embargo, enfrentan retos significativos, como la dependencia de los promotores para el desarrollo de los grupos, la complejidad en

los registros debido al bajo nivel educativo de algunos participantes y la necesidad de tropicalizar la metodología para adaptarse mejor a los contextos locales.

A pesar de estas dificultades, el carácter mutualista y autogestionado de los grupos de confianza marca un avance hacia modelos organizativos emergentes que priorizan la participación comunitaria, la equidad y la sostenibilidad. Estas prácticas, cuando integran educación financiera y un enfoque centrado en la resiliencia, pueden ser una herramienta poderosa para el desarrollo de economías alternativas que respeten las dinámicas y necesidades locales.

Otra práctica, es la metodología de las cajas comunitarias, implementada por la SOFINCO como una estrategia de presencia territorial en comunidades rurales. Este modelo se fundamenta en una red de corresponsales autónomos que actúan como intermediarios en las operaciones financieras pasivas, activas y neutras, con asistencia técnica del personal de la SOFINCO.

Las cajas comunitarias no solo cumplen un papel clave en la operatividad del sistema financiero comunitario, sino que también abordan problemas sociales profundamente arraigados, como la violencia doméstica y económica que enfrentan las mujeres en estas comunidades. Al asumir un papel central en la gestión de recursos financieros, las mujeres han logrado mayor autonomía y confianza, promoviendo actividades productivas como la venta de productos artesanales y culturales característicos de la región.

La metodología está diseñada para ser accesible y eficiente, con una capacitación inicial de dos días que incluye un manual detallado para el llenado de recibos, reportes y manejo de efectivo. Aunque algunas cajas son elegidas voluntariamente, muchas otras son seleccionadas en asambleas comunitarias, donde se fomenta la confianza entre las socias para consolidar el proceso. Este modelo de organización también integra prácticas de solidaridad, como la asignación de fondos destinados a emergencias, que fortalecen la resiliencia de las comunidades.

Entre las ventajas del modelo, destaca la flexibilidad operativa que permite adaptarse a las necesidades locales, incluyendo la ausencia de horarios rígidos y la proximidad en la cobranza de créditos, lo que facilita el ahorro de tiempo y dinero

para los socios. Sin embargo, el proyecto enfrenta desafíos significativos, como la falta de capital humano dispuesto a comprometerse a largo plazo y la necesidad de ampliar su área de influencia geográfica mientras mantiene una metodología eficiente y estable.

A pesar de estos retos, las cajas comunitarias han mostrado un impacto positivo en sus comunidades. Las entrevistas realizadas revelan que estas mujeres sienten orgullo por los logros obtenidos, desde mejoras en viviendas hasta el fortalecimiento de sus negocios. Sin embargo, también expresan la necesidad de una remuneración más adecuada y una capacitación continua, especialmente para las nuevas integrantes que enfrentan mayores dificultades operativas.

Este modelo organizativo demuestra el potencial de las economías alternativas para transformar comunidades al integrar inclusión financiera, equidad de género y empoderamiento social. Con ajustes metodológicos y apoyo para garantizar su sostenibilidad, las cajas comunitarias pueden convertirse en un referente para otras regiones y sectores que busquen fortalecer sus estructuras organizativas desde lo local hacia lo global.

### **Caso de Estudio: Sociedad Financiera Comunitaria Mujeres de la Lluvia**

Como resultado de las políticas del gobierno federal del sexenio del presidente Andrés Manuel López Obrador en materia de inclusión financiera<sup>2</sup>, el sector rural ha visto una transformación creciente hacia mecanismos centralizados a través de la expansión del Banco de Bienestar<sup>3</sup>, y abandona el proyecto de L@Red de la Gente, que instituido en 2002 mediante alianzas con el Sector de Ahorro y Crédito Popular constituyó un modelo de integración de negocios entre proveedores y sociedades

---

<sup>2</sup> La inclusión financiera se refiere al acceso que tienen las personas y las empresas a diversos productos y servicios financieros útiles y asequibles que atienden sus necesidades —transacciones, pagos, ahorro, crédito y seguros— y que se prestan de manera responsable y sostenible. Fuente especificada no válida.

<sup>3</sup> Banco del Bienestar, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo; es una institución creada por decreto de ley publicado el diecinueve de julio del dos mil diecinueve por la que transforma al Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros en la citada entidad financiera cuyo objeto de acuerdo al artículo tercero de la Ley Orgánica del Banco del Bienestar es realizar funciones de banca social, para lo cual tendrá por objeto promover y facilitar el ahorro, el acceso al financiamiento en condiciones equitativas, la inclusión financiera, el uso y fomento de la innovación tecnológica a fin de procurar mejores condiciones a los integrantes del Sector, la perspectiva de género y la inversión entre los integrantes del Sector, entre otros.

del Sector, que vinculó productos y servicios bajo el patrocinio de una marca comercial propia, con procesos homogéneos en la operación. En el periodo enero-octubre 2016: un total de 2'071,812 remesas pagadas en esta red, por un monto total superior a los \$18,352 mil millones de pesos, dinero que llegó de forma directa a las localidades donde se ubican los beneficiarios de mexicanos radicados en los Estados Unidos de América. (Banco del Bienestar, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo , 2016) Con la salida del Banco del Bienestar del mercado de remesas, L@Red de la Gente sólo se concentraría en los pagos a terceros y la contratación de micro seguros. Si bien existe un fideicomiso que regula esta relación entre el banco y las entidades de ahorro y crédito popular, este no cuenta con un comité técnico, por lo que las instituciones que busquen una salida de dicha alianza comercial perderían su aportación a este instrumento, por lo que quedaron amarradas al mismo pese a que ya no obtengan la utilidad por comisiones en remesas. (Gutierrez & Juarez , 2023).

En la región de la costa chica del Estado de Guerrero en 2022, el 69.4% de los habitantes estaban incluidos financieramente, es decir 120 personas adultas de un total de 173 tienen o hacen uso de uno de los productos de ahorro, crédito y/o seguros. (Ranferic, 2022) se ha encontrado que en función de conocer sobre las fuentes de ingreso de las personas las actividades económicas o de ocupación adicionales realizadas por éstas y la recepción de remesas tienen una relación inversa en la tenencia o en el uso de productos financieros, esto se explica en parte por la utilización de canales informales, ya sea por giros u órdenes de pago a través de oficinas postales o telegráficas, para envío de dinero en municipios de la región y a que las actividades adicionales ejecutadas tienen que ver con tareas complementarias en el hogar de las personas sin remuneración económica alguna. (Ranferic, 2022)

Ahora bien, ser mujer e indígena en Guerrero es un desafío mayúsculo al machismo ancestral de los "usos y costumbres", pero la combinación con pobreza económica (ingreso per cápita mensual de 708 pesos) y violencia del crimen organizado (asesinatos con impunidad absoluta) hace extremadamente peligrosa la actividad de organización y el rol de los liderazgos. Las mujeres indígenas de los

municipios de Tlacoachistlahuaca y Xochistlahuaca, viven en medio de la violencia cultural y el crimen organizado. Las remesas nacionales e internacionales deben cobrarse en Ometepec a distancias entre cuatro a seis horas de distancia; la pobreza alimentaria en estas comunidades fluctúa entre el 71.8 y el 63.5%, cuatro veces más alta que el promedio de pobreza alimentaria en el país. (Cruz, 2019)

## Origen y Evolución

Mujeres de la Lluvia SMB, Sociedad Anónima<sup>4</sup> de Capital Variable, Sociedad Financiera Comunitaria<sup>5</sup>, nace en 2019 como parte de un proyecto de integración comunitaria y de empoderamiento femenino, su sucursal principal se encuentra en el municipio de Ometepec, Guerrero, en la esquina de Pedro Ascencio con Benito Juárez, una de las regiones más alejadas del país y con alto índice de marginalidad, violencia y rezago en materia de inclusión financiera. Fundada por la red Kinal Antzetik<sup>6</sup>, red que opera en la región de la Costa Chica y su principal labor se ha enfocado en acciones en favor de la mujer, por ejemplo, en temas de salud donde tienen redes de parteras. (Gutierrez F. , 2019)

Esta Sociedad Financiera Comunitaria, ofrece a sus socios servicios de ahorro, crédito, seguros, envíos de dinero, y pagos de servicios, con la premisa comercial de ser una organización comunitaria para mejorar el patrimonio familiar de los socios, en el que ha desarrollado diversas metodologías para la realización de su objeto social, con cooperación técnica de AMUCCS<sup>7</sup>, como lo son grupos de confianza para operaciones pasivas o de captación y activas<sup>8</sup>, encaminadas para el

<sup>4</sup> De acuerdo con el artículo 87 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

<sup>5</sup> De acuerdo con el artículo 2 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, la sociedad financiera comunitaria es la sociedad anónima constituida y que opera conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y a la Ley de Ahorro y Crédito Popular, cuyo objeto social sea predominantemente apoyar el desarrollo de actividades productivas del sector rural, a favor de personas que residan en zonas rurales.

<sup>6</sup> K'in al Antzetik significa "tierra de mujeres" en la lengua maya tzeltal. Es una asociación civil sin fines de lucro que tiene como propósito el apoyo a las mujeres indígenas para erradicar la discriminación por género que sufren; también para evitar que el género sea una barrera para su desarrollo en todos los ámbitos de sus vidas. Fuente especificada no válida.

<sup>7</sup> Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C. Es una iniciativa social campesina que gira alrededor de los servicios financieros y el desarrollo rural de México. Ha sido soporte de múltiples iniciativas financieras campesinas y es la gestora de diversas empresas especializadas que han generado redes financieras que proporcionan servicios y productos financieros innovadores como seguros de vida, seguros agrícolas, pago de remesas, medios de pago, tecnologías de información para comunidades rurales indígenas en México. (AMUCCS, 2018)

<sup>8</sup> En el contexto de las instituciones financieras, las operaciones se clasifican en pasivas, activas y neutras. Las operaciones pasivas son aquellas mediante las cuales las instituciones captan recursos del público, como depósitos y emisión de bonos. Las operaciones activas

ahorro comunitario y el crédito grupal, sin embargo, uno de los retos que se enfrenta es la lejanía de las comunidades en las cuales se opera considerando la diversidad étnica y cultural, entre población de habla amuzga o mixteca, hay que agregar que los caminos que integran las comunidades en los que transcurren a la serranía generalmente se ven precarizados por los constantes derrumbes o deslaves que ocurren a lo largo del año, así como la brecha digital agravan las condiciones materiales para la permanencia y calidad de los servicios financieros en las localidades, por lo que en el año dos mil veintitrés, tras el paso de la pandemia por el virus SARS-COV-2, se implementó un programa de cajas comunitarias y de grupos de confianza.

## **Metodologías**

Este estudio de caso adoptó un enfoque cualitativo de estudio de caso único, centrado en la Sociedad Financiera Comunitaria “Mujeres de la Lluvia”. La estrategia metodológica combinó la recolección de datos multisituada en sedes como la oficina previamente descrita en Ometepec, Cozoyoapan y comunidades amuzgas y mixtecas: así como la triangulación de técnicas para garantizar rigor analítico.

Se emplearon entrevistas semiestructuradas en dichas localizaciones con una guía de quince preguntas validadas mediante juicio de tres expertos en estudios críticos de administración. Estas se aplicaron a cuatro lideresas del consejo de administración, cinco cajas comunitarias y tres clientas de la financiera seleccionadas por su representatividad en el uso de servicios (ahorro, crédito y remesas). Las entrevistas —realizadas en mixteco o amuzgo según preferencia lingüística— profundizaron en tres dimensiones clave: 1) mecanismos de toma de decisiones, 2) tensiones entre autonomía comunitaria y regulación formal, y 3) impacto del modelo en redes económicas femeninas, con una duración promedio de 50 minutos cada sesión.

---

implican el uso de esos recursos para generar ingresos, a través de préstamos, créditos e inversiones. Por último, las operaciones neutras se refieren a la prestación de servicios financieros y administrativos, como transferencias bancarias y cobro de cheques, que no implican ni la captación ni la colocación de fondos.

Así también se empleó la observación participante con la finalidad de realizar un diario de campo etnográfico en donde se documentaron las asambleas, operación en ventanillas y comités de crédito, siendo aproximadamente dieciséis horas documentando prácticas administrativas in situ. Por otro lado, se realizó un análisis documental, de las actas de asamblea, reportes de morosidad, manuales operativos y registros de educación financiera, con el fin de contrastar el discurso oficial con las prácticas reales

El análisis de contenido de estas narrativas permitió identificar patrones contrastantes entre el discurso institucional (ej. horizontalidad) y las prácticas observadas (ej. listas de morosidad), triangulando luego con datos de observación participante en asambleas. El proceso de análisis se fundamentó en una triangulación interpretativa para garantizar rigor y profundidad en la comprensión del fenómeno. Esta estrategia integró sistemáticamente tres fuentes de evidencia: 1) las narrativas de las entrevistas a lideresas, cajeras y clientas, que revelaron percepciones subjetivas sobre autonomía y poder; 2) las notas etnográficas de observación participante en asambleas y ventanillas, que capturaron prácticas reales contrastantes con el discurso oficial; y 3) el análisis crítico de documentos internos (actas, reportes de morosidad), que evidenciaron tensiones entre la normativa escrita y la operación culturalmente situada. Mediante la comparación constante de estas perspectivas, se identificaron patrones paradójicos —como la coexistencia de horizontalidad en el discurso con jerarquías implícitas en la toma de decisiones—, permitiendo desentrañar cómo las estructuras comunitarias negocian, resisten o adaptan las lógicas neoliberales en contextos de violencia patriarcal. Esta convergencia metodológica no solo validó la consistencia de los hallazgos, sino que enriqueció el análisis al exponer contradicciones productivas donde emerge la agencia decolonial.

La investigación se fundamentó en un enfoque ético decolonial (Santos, 2018), adaptado a las realidades de violencia estructural y marginalización indígena en la Costa Chica de Guerrero. Se implementaron protocolos rigurosos que incluyeron la obtención de consentimiento libre e informado mediante formatos orales traducidos al mixteco y amuzgo —validados por intérpretes comunitarios de

Kinal Antzetik y sujetos a aprobación colectiva del consejo de ancianas—, garantizando así una participación autónoma y culturalmente situada. Para proteger la integridad de las participantes en zonas de crimen organizado, se aplicó anonimización rigurosa mediante seudónimos y omisión deliberada de geolocalizaciones precisas. La retribución trascendió el modelo extractivista a través de talleres co-diseñados de educación financiera —enfocados en necesidades locales identificadas por las propias cajeras— y devolución de hallazgos en formatos accesibles como radionovelas en lenguas originarias. Adicionalmente, un protocolo de seguridad feminista priorizó espacios físicos seguros para las entrevistas y alertas de riesgo ante amenazas inminentes, mientras que los productos derivados reconocieron la coautoría equitativa de las mujeres mixtecas y amuzgas.

### **Prácticas de Administración**

Se ha realizado acompañamiento en diversas etapas, con las entrevistas a los liderazgos a lo interno de la Sociedad Financiera Comunitaria, sin embargo la mas relevante fue la realizada en mayo del dos mil veinticinco, en la comunidad de Yoloxóchitl, Municipio de Tlacoachistlahuaca, Guerrero; en dicha entrevista se tomo el contexto de la apertura de la segunda ventanilla en la región de dicha financiera, al cual ocurrió el doce de abril del dos mil veinticinco en la comunidad de Cozoyoapan, en el Municipio de Xochistlahuaca, Guerrero, ubicado en la calle Cuauhtémoc, esquina doctor Caso; siendo una pequeña ventanilla operada por cajeras comunitarias quienes atienden en su idioma y bajo su esquema de valores a las personas indígenas de la localidad.

Su presidenta de la consejo de administración, Hermelinda Tiburcio, manifiesta que la metodología y prácticas de administración es basada en las condiciones materiales que se encuentran en las localidades donde se encuentra la Sociedad Financiera Comunitaria; como tal no manifiesta que existe un poder de mando, si no es un colectivo basado en consenso, aunque se materializa a través de su representación jurídica, esto atendiendo a la características particulares de

los integrantes de las comunidades mixtecas y amuzgas donde realiza sus operaciones.

En las asamblea generales de socias accionistas, comenta que desde hace seis años, las decisiones relevantes sobre estrategia y negocio, se consultan con la asamblea; considera que su cartera es sana, ya que ha tenido un crecimiento hasta el momento de casi más de 2000 socios, no indicando si estos son activos o bien tienen alguna operación de carácter activo, pasivo o neutra con las sociedad financiera comunitaria, sin embargo manifiesta satisfacción de la consolidación de los índices de morosidad a niveles mínimos, conforme a las instrucciones de la asamblea general de socias accionistas.

Respecto al tratamiento de la cartera morosa, se observó en esa misma fecha en la que se practicó la entrevista, en la sucursal en Ometepec, Guerrero; tienen desplegadas dos listas en las que indica quienes son los clientes morosos, esto en contravención con la normativa derivada de la Disposición Cuarta de las Disposiciones de Carácter General en Materia de Despachos de Cobranza y la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros, donde se indica la prohibición de las Entidades Financieras para establecer listas negras, cartelones o anuncios que hagan del conocimiento del público la negativa de pago de los Deudores.

Ante esta situación, la gerencia de la sociedad financiera comunitaria manifestó que están combatiendo la morosidad en un espacio de alta peligrosidad y violencia, como lo es la ciudad de Ometepec, Guerrero; contrastando con lo que sucede en las comunidades donde manifiestan que su índice de morosidad es casi nulo, derivado de la atención personalizada de las cajeras comunitarias con estrecha vinculación con lo que sucede en las comunidades mixtecas y amuzgas. A su vez comenta que en el perfil del cliente moroso, se ha observado de condiciones en las que mujeres conociendo de la necesidad económica de otras, emplean prestanombres para obtener créditos inclusive de manera sistematizada y colectiva, aprovechándose de mujeres en condiciones de vulnerabilidad, esto con una estrecha vinculación con la falta de debida diligencia por parte de los colocadores de crédito quienes no se cercioran de dichas condiciones o bien, son engañados y

burlando los filtros establecidos por el comité de crédito, lo cual requirió una renovación del personal.

En algunos casos, y como casos aislados, puesto que la ventanilla de Ometepéc es lugar de concurrencia, algunas personas por una cuestión de honorabilidad han pagado las deudas que tenían con la sociedad financiera comunitaria sin embargo, no tiene registro la sociedad financiera comunitaria de alguna acción legal, ya que la colectiva no ha decidido salvo la renovación de la plantilla de asesores.

Según lo anterior, nos narran que las votaciones son únicamente establecidas con el voto de la totalidad de la colectiva, sin oportunidad a que haya un voto en contra, considerando que el consenso se lleva a cabo y que este incluso puede tomar días completos. Este sistema fue basado con la misma red de mujeres de la asociación civil Kinal Antzetik, y dicha red de mujeres también apoya a las decisiones de la financiera de manera transversal como socias mas no como accionistas, atienden el problema a manera de un consejo de ancianas, que opera independientemente al comisario o al auditor externo, dicho consejo de ancianas, la misma red reconoce que tienen sabiduría y gozan de cualidades de solvencia moral ante la comunidad de mujeres, dando certidumbre y tranquilidad.

Se dice que la resolución de problemas que generalmente se ocupa es mediante la visita con la persona con la cual se tiene el problema, o bien con las personas que interceden en el problema y platican el problema; hay algunos retos en los que el cliente moroso a verbigracia, se ha podido conocer mas a la cartera morosa y atender las necesidades de esta persona, en caso de que existiera violencia en contra de esta, en voz y se cita de la presidenta del consejo de administración, que la financiera no ejerza violencia de nueva cuenta en contra de la mujer.

Otra de las áreas de oportunidad que narró la presidenta del consejo de administración, que permanece en el contexto en el que se encuentra la sociedad financiera comunitaria es la falta de capital humano en el área puesto que se reconoce que continúa siendo afectado por el interés de las personas capacitadas de migrar a los Estados Unidos de América, más allá del nivel de vida y las

condiciones materiales que puede tener el entorno de operación de la financiera. Como respuesta, las cajas comunitarias que han propuesto en la sociedad financiera comunitaria, donde personas de las propias comunidades con solvencia moral dentro de la comunidad para continuar con las operaciones de la sociedad financiera comunitaria. Sin embargo, manifiesta que es indispensable el empoderamiento económico de dichas mujeres, debido a las condiciones patriarcales estructurales que imperan en la región.

La sociedad financiera comunitaria basada en la red de parteras de Kinal Antzetik, les provee de pláticas y capacitaciones para unirse a la red de cajas comunitarias en donde aprenden de derechos y de cuestiones de finanzas personales; la propia presidenta del consejo de administración confía en que sean el futuro y la rentabilidad de la sociedad financiera comunitaria, considerando también que hablan la lengua y que gozan de honorabilidad en la comunidad.

De acuerdo, a las instrucciones de la asamblea general de socias accionistas, no tienen interés de crecer en más territorio y bajo consenso, están únicamente realizando labores de consolidación en la zona montañosa de la Costa Chica de Guerrero, ya que empíricamente se sabía y confirmó con datos estadísticos de la cartera que existe una sinergia de operaciones activa y pasiva entre los pueblos mixtecos y amuzgos, es decir en la zona amuzga imperan las operaciones activas de crédito, y en la zona mixteca imperan las operaciones pasivas de crédito, impulsados por las remesas de los Estados Unidos de América.

Por otro lado, señala que no ha sido un camino fácil construir la confianza entre los dos pueblos pero confía en que se mantendrá como una alternativa para los ahorradores y los demandantes de crédito dentro de ese espacio geográfico, y confían que a largo plazo el público confíe en sus cajas comunitarias puesto que representan una alternativa mas cercana a los intermediarios financieros tradicionales que únicamente tienen operaciones en la ciudad de Ometepec.

Sin práctica metodológica y de manera empírica, la organización se ha basado en una construcción progresiva de experiencias y consensos que alejadas de las disposiciones que la Federación o bien SMB Rural en su momento señaló, la autonomía e independencia les ha dado la oportunidad de ir alcanzando su punto

de equilibrio y de rentabilidad de acuerdo a sus propias prácticas y costumbres, en una constante evolución en las que dejan las jerarquías patriarcales para construir su propia identidad y cultura corporativa, bajo esta premisa, la carencia de un manual de operaciones adecuado a sus condiciones materiales ha resultado en un reto en el cual de manera progresiva y bajo el consenso y reforma de las mujeres integrantes así como de las cajeras comunitarias se ha construido el manual que próximamente será aprobado en asamblea, si bien, en acta constitutiva la presidencia y gerencia tienen la oportunidad de emitir dicho documento, la mayoría de las decisiones se aprueban a asamblea general de asociadas, ya que se considera delegar dichas facultades técnicas-operativas con el fin de seguir construyendo confianza y mantener el estilo de administración lo mas apegado a los valores colectivistas de las sociedad financiera comunitaria.

Debajo de la administración, su comité de crédito siguiendo las instrucciones de la asamblea de accionistas, es integrada por la persona asesora, en compañía de al menos dos cajeras comunitarias, ya que conocen a las personas de la comunidad, y una consejera como representación de la asamblea de accionistas; esto dividido en las regiones donde se opera, es decir hay un comité en Ometepec y Cozoyoapan. En dichos comités hay evaluaciones de carácter subjetivo y objetivo de la persona, ya que analizan las condiciones de otorgamiento del crédito, sin embargo, una de las condiciones que empíricamente manifiestan es el sobreendeudamiento de la persona, lo cual puede representar a los ojos de la financiera, en una condición de violencia, puesto que se evita la usura.

### **Impacto Social y Ambiental**

En cuanto al rubro de impacto social, además de las condiciones que ya previamente se han narrado en el presente documento, la consejera presidenta considera que tanto el empoderamiento femenino como la educación financiera, ha mejorado la calidad de vida de las personas, puesto que al ofrecer crédito e introducir competencia formalizada en un sector donde solo existía una cooperativa o bien, debían acudir a las instituciones de crédito, les ha permitido inclusive realizar

decisiones razonadas, evaluar a los competidores y elegir de acuerdo a las condiciones de necesidad para el caso de crédito o bien del ahorro. Con orgullo manifiesta, que la introducción de términos financieros, como la tabla de amortizaciones a la conciencia de las mujeres amuzgas y mixtecas de las comunidades montañosas de la Costa Chica de Guerrero, ha transformado activamente la competencia de las entidades financieras y mejorado su calidad de vida, pudiendo gozar de crédito mas barato o de ahorros más rentables.

En cuanto al apalancamiento de actividades productivas, manifiesta que su Comité de Crédito no valora medioambientales, señalando que las actividades preponderantes que se financian son de carácter artesanal, y no miden o valoran el daño medioambiental que pudiera ocasionar la realización de dichas actividades financiadas; así como no lo manifiestan como una necesidad a evaluar.

### **Retos y oportunidades**

La Sociedad Financiera Comunitaria analizada opera en un contexto de marginalización geográfica, económica y de género en la Costa Chica de Guerrero, México. Su modelo organizativo, basado en el consenso colectivo, el empoderamiento femenino y la adaptación a las condiciones materiales de las comunidades mixtecas y amuzgas, ofrece un contrapunto crítico a las estructuras jerárquicas y patriarcales tradicionales de la administración financiera. Sin embargo, este caso también revela tensiones entre la autonomía comunitaria y las regulaciones financieras formales, así como desafíos internos derivados de su estructura horizontal. Este capítulo explora, desde los principios de la administración crítica, los retos y oportunidades que enfrenta Mujeres de la Lluvia, destacando su potencial como alternativa decolonial y su lucha contra las lógicas neoliberales en las finanzas.

Se identifican los siguientes retos:

### **Tensión entre Autonomía Comunitaria y Regulación Financiera**

- **Prácticas de cobranza vs. normativa:** La publicación de listas de morosos en Ometepe viola disposiciones financieras nacionales, pero Mujeres de la Lluvia justifica esta práctica como una medida de protección en un entorno violento. Esto refleja un conflicto entre la gobernanza basada en valores comunitarios (honorabilidad, presión social) y la estandarización regulatoria.
- **Dilema de la formalización:** La falta de manuales operativos alineados con sus prácticas culturales (ej. decisiones por consenso) choca con las exigencias de transparencia y eficiencia impuestas por el sistema financiero formal.

### **Estructura Organizativa y Toma de Decisiones**

- **Consenso como barrera operativa:** La necesidad de unanimidad en las votaciones y asambleas ralentiza la capacidad de respuesta ante crisis (ej. morosidad sistémica)
- **Dependencia del capital social:** La solvencia moral y la sabiduría de las "consejeras ancianas" son pilares, pero también limitan la escalabilidad y profesionalización (ej. migración de personal capacitado)

Desde la administración crítica se encuentran las siguientes oportunidades:

### **Modelo Alternativo de Gobernanza**

- **Horizontalidad y empoderamiento femenino:** Mujeres de la Lluvia ejemplifica cómo una estructura no jerárquica, centrada en el consenso y la representación comunitaria, puede desafiar las lógicas patriarcales y neoliberales de las finanzas tradicionales.
- **Resistencia cultural:** La operación en lenguas indígenas y la adaptación a prácticas locales (ej. cobranza mediante diálogo) refuerzan su legitimidad como institución descolonizadora.

### **Innovación en Inclusión Financiera**

- **Cajeras comunitarias como agentes de cambio:** Su rol trasciende lo financiero al integrar educación en derechos y finanzas personales, generando un efecto multiplicador en la autonomía económica de las mujeres.

- Sinergias interculturales: La complementariedad entre zonas mixtecas (ahorro) y amuzgas (crédito) muestra cómo las redes comunitarias pueden optimizar recursos sin depender de lógicas extractivas.

### **Potencial para una Economía Feminista y Ecológica**

- Hacia una evaluación crítica del riesgo: Mujeres de la Lluvia podría incorporar indicadores de violencia económica (sobreendeudamiento como forma de opresión) y sostenibilidad ambiental en sus comités de crédito, alineándose con principios de justicia climática.
- Documentación de saberes: Sistematizar su modelo de toma de decisiones (ej. el "consejo de ancianas") como alternativa a las jerarquías corporativas occidentales.

### **Transformación social**

La consejera presidenta, Hermelinda Tiburcio, enfatiza que la lucha contra el patriarcado económico no puede darse solo desde la resistencia de las mujeres, sino que requiere la participación estratégica de aliados hombres conscientes. Reconoce que, si bien el sistema financiero tradicional ha sido históricamente dominado por lógicas masculinas, existen hombres dentro y fuera de las comunidades que, de manera individual, han comenzado a cuestionar estos patrones. Estos aliados, explica, son clave para desarticular redes de complicidad patriarcal, ya sea respaldando la autonomía de las cajas comunitarias, rechazando prácticas de usura o facilitando espacios de diálogo donde las mujeres lideren las decisiones económicas, señalando que cada hombre que asume un rol activo en la redistribución del poder económico contribuye a desnormalizar la violencia estructural.

Destaca que estos aliados son fundamentales para romper el aislamiento institucional que enfrenta Mujeres de la Lluvia. Sin embargo, advierte que esta alianza debe basarse en un aprendizaje crítico. Esta postura refleja una visión interseccional del cambio, donde la equidad de género en las finanzas no es una

concesión, sino un pacto colectivo que exige la corresponsabilidad de todos los actores sociales.

## **Conclusiones**

1. Mujeres de la Lluvia como contrahegemonía financiera. Este caso demuestra que es posible construir modelos organizativos que desafíen las lógicas neoliberales y patriarcales de la administración tradicional. Mujeres de la Lluvia, al operar bajo principios de consenso colectivo, horizontalidad y arraigo cultural, se erige como un espacio de resistencia frente a la financierización extractiva. Sin embargo, su autonomía choca con un sistema regulatorio que no está diseñado para reconocer formas alternativas de gestión, lo que exige una crítica estructural a las normativas financieras que privilegian la estandarización sobre la diversidad epistemológica.

2. El género como categoría analítica y práctica transformadora. La administración crítica debe problematizar cómo el patriarcado económico se reproduce incluso en espacios comunitarios, como se evidencia en los casos de mujeres usadas como "prestanombres". Mujeres de la Lluvia, al empoderar a cajeras comunitarias y priorizar el liderazgo femenino, muestra que la economía feminista no es un anexo, sino un eje central para deconstruir jerarquías. No obstante, persisten tensiones: la dependencia de roles tradicionales (ej. consejeras ancianas) puede limitar la innovación, revelando la necesidad de equilibrar saberes ancestrales con procesos de profesionalización crítica.

3. La contradicción entre autonomía y sostenibilidad institucional. Mientras Mujeres de la Lluvia rechaza la expansión geográfica para preservar su identidad, enfrenta dilemas operativos: lentitud en la toma de decisiones, vulnerabilidad ante la migración de talentos y riesgos de cooptación por actores externos. Esto ilustra un principio clave de la administración crítica: la autonomía no es un fin en sí misma, sino un proceso dialéctico que requiere negociar con las estructuras de poder sin perder su esencia. La falta de manuales formalizados, por ejemplo, no es solo un

vacío técnico, sino una expresión de su resistencia a la burocracia alienante, aunque ello implique asumir costos en eficiencia.

4. Hacia una ecología de saberes en la gestión comunitaria. Mujeres de la Lluvia opera bajo una epistemología indígena y feminista que valora lo subjetivo (honorabilidad, confianza) tanto como lo objetivo (indicadores de morosidad) Este enfoque cuestiona los paradigmas administrativos occidentales que fetichizan la "objetividad". No obstante, su desinterés por lo ambiental revela una limitación: la administración crítica debe integrar la justicia climática como dimensión inseparable de la justicia económica. Aquí surge una paradoja: ¿cómo evitar que la crítica al extractivismo financiero reproduzca otras formas de extractivismo (ej. sobreexplotación de recursos artesanales)?

5. La praxis administrativa como acto político. Este caso confirma que la administración no es neutral: Mujeres de la Lluvia, al priorizar el bienestar comunitario sobre la rentabilidad, desenmascara el mito de la "eficiencia" capitalista. Su experiencia invita a repensar la formación en administración: ¿cómo preparar profesionales que no solo gestionen recursos, sino que desmonten estructuras de opresión? La respuesta parece estar en pedagogías críticas que combinen herramientas técnicas con conciencia histórica, donde las finanzas no sean un instrumento de acumulación, sino de liberación colectiva. Mujeres de la Lluvia, en su fragilidad y potencia, es un recordatorio de que otras administraciones son posibles, pero su supervivencia dependerá de su capacidad para tejer alianzas sin diluir su radicalidad.

Mujeres de la Lluvia no es un caso de estudio, sino un proyecto político vivo que interpela a la administración crítica a salir de la teoría y comprometerse con las luchas materiales de quienes construyen economías otras.

## Referencias

- AMUCCS. (2018). *Autonomía Financiera y Desarrollo Territorial*. Ciudad de México: Secretaría de Desarrollo Social.
- Banco del Bienestar, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo . (24 de noviembre de 2016). *BANSEFI y L@Red de la Gente coordinan la alianza financiera más grande de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/bancodelbienestar/articulos/bansefi-y-l-red-de-la-gente-coordinan-la-alianza-financiera-mas-grande-de-mexico?idiom=es#:~:text=BANSEFI%20cre%C3%B3%20en%202002%20una,con%20procesos%20homog%C3%A9neos%20en%20la>
- Belaustegui, L. (2014). Los "critical management studies" y el cuestionamiento del control cultural en la empresa. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*, 105-130.
- Cruz, I. (19 de abril de 2019). SMB Mujeres de la Lluvia: entre crimen organizado y las trampas de la pobreza. *El Financiero*.
- Gantman, E. (2017). En torno al potencial transformador de los cms (Critical Management Studies). *Revista Pensament i Anàlisi*, 15-33.
- Gutierrez, F. (16 de Abril de 2019). La victoria de las mujeres amuzgas y mixtecas de Guerrero. *El Economista*.
- Gutierrez, F., & Juarez , E. (21 de marzo de 2023). El Economista. *Banco del Bienestar deja el servicio de remesas y da un golpe mortal a L@Red de la Gente*.
- Macias, A. (2023). Haciendo economías alternativas en un entorno mercantilizado. El tianguis Pochtecatl en Jalisco, México. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 101-133.
- Ranferic, D. (2022). *Factores de Demanda en la Inclusión Financiera: Caso Región Costa Chica, Guerrero, México*. Texcoco: Colegio de Postgraduados.
- Sanabria, M. (2014). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios

organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 209-234.

Zabala-Flórez, M. F. (2024). Economías alternativas: Un análisis bibliométrico de nuevos horizontes para repensar el futuro. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1-21.

# LIDERAZGO Y RIESGO PSICOSOCIAL EN TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN MEXICANA: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

**Anaika Ivania Colon<sup>1</sup>**

**Scott Michel Martín Da Gama Darby<sup>1</sup>**

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la percepción del liderazgo con perspectiva de género como riesgo psicosocial en el entorno laboral de los trabajadores de la industria mexicana de la construcción. A través de la aplicación de las “Guías de Referencia II” sugeridas por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, para evaluar el riesgo psicosocial, siguiendo la metodología de la referida norma para organizaciones con menos de 50 trabajadores y del “Cuestionario de Blake y Mouton” para analizar el liderazgo, a la fuerza de trabajo de 4 empresas de la construcción ubicadas en la Ciudad de México. Los resultados han permitido concluir que no existe diferencia estadísticamente significativa entre la percepción de la exposición al riesgo psicosocial entre hombres y mujeres, así como un aparente predominio de los estilos de liderazgo autocrático y transaccional, tendente a desviarse hacia modelos adaptativos, lo que sugiere una gestión basada en el control jerárquico con ligeros intentos de autogestión y empoderamiento de los trabajadores. Se concluye que, debido a que únicamente se obtuvo evidencia parcial en relación con el estilo de liderazgo y la brecha de género dentro de dicho

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Autónoma de México.

dominio, resulta necesario continuar profundizando en estas líneas de investigación a fin de obtener resultados más sólidos y concluyentes.

**Palabras clave:** Liderazgo organización, Perspectiva de género.

## Introducción

La generación de empleo en países emergentes involucra beneficios directos e indirectos para sus economías, mismos que permean en las empresas e incrementan, tanto la productividad nacional como las contribuciones fiscales, lo que favorece la reinversión estatal en programas sociales de salud, educación e infraestructura, creando un círculo virtuoso de inversión (Jiménez & Hernández, 2020). El crecimiento de la tasa de participación económica beneficia al gobierno, a las organizaciones y a la sociedad en general, en tanto que, el aumento de la Población Económicamente Activa (PEA), fortalece el ingreso, reduce los niveles de pobreza y disminuye la desigualdad. Este impacto es particularmente relevante en grupos vulnerables y/o históricamente marginados (mujeres, migrantes, entre otros) que habitualmente integran la fuerza de tarea de la industria de la construcción (Stefoni, Leiva y Bonhomme, 2017).

La industria mexicana de la construcción, sexta en términos de aportación a la economía nacional, contribuyó en 2024 con 2.3 billones de pesos al Producto Interno Bruto (PIB), cantidad equivalente al 7.2% del PIB total (INEGI, 2025). Si bien la literatura coincide en afirmar la importancia del sector como motor de desarrollo, también lo hace al definirlo como una industria con elevados índices de precariedad laboral, cuyos trabajadores afrontan de modo continuado accidentes laborales, bajos salarios, falta de seguridad social, inestabilidad laboral, perfiles de puesto estereotipados y diversos grados de exclusión, entre los que destaca la inequidad de género, es decir, la limitación de acceso de las mujeres a puestos de mando (Quiroz-Zamora, 2020). A lo que debería añadirse la posición de la industria en el primer lugar del índice de siniestralidad (Tobar-Maruri, 2019), derivada, entre otros factores, de la ineficacia sectorial en materia de gestión de riesgos laborales.

La escasa representación de las mujeres en puestos de trabajo en la industria de la construcción y sobre todo en los de liderazgo, refleja la brecha de género que aun en nuestros días subsiste en una industria masculinizada, auxilia la existencia de la diversidad de estilos de liderazgo que contribuyen a mitigar los FRPS. Como señala Colón (2025), la prevalencia del liderazgo autoritario está vinculado con la baja escolaridad y experiencia de la fuerza de tarea, así como con una cultura organizacional que excluye activamente a las mujeres de roles estratégicos.

Desde una perspectiva psicosocial, la exclusión de las mujeres tiene implicaciones directas en el bienestar psicoemocional de las trabajadoras, y quienes logran incorporarse y permanecer en la industria de la construcción mexicana, enfrentan barreras estructurales, estereotipos de género y condiciones laborales que obstaculizan la conciliación de la vida laboral, personal y social (Saldaña et al., 2019). Además, la escasa participación femenina en puestos de liderazgo limita la toma de decisiones y la posibilidad de implementar estilos de liderazgos más empáticos, colaborativos o transformacionales que de acuerdo con García-García (2020) pueden llegar a reducir la ansiedad y mantener los FRPS en estado de latencia.

Las condiciones laborales registradas en las constructoras inducen a la presencia de riesgos psicoemocionales gestionados por los factores de riesgo psicosocial (FRPS), definidos por vez primera por el Comité Mixto de la OIT/OMS como:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Comité Mixto OIT/OMS, 1984. p.12).

Creus (2011) y Bestratén (2015), los ligan a las particularidades del trabajo y la organización, a cuyas demandas el trabajador se siente incapaz de responder,

mientras Soliz Baldomar (2022), afirma que pueden afectar de forma individual o colectiva a los trabajadores, además de distinguir los de naturaleza intralaboral, regulados en México por la NOM-035-STPS-2018 ([NOM-035], Secretaría de Trabajo y Previsión Social, [STPS], 2018), y aquellos otros extralaborales, poco estudiados en la literatura.

Los FRPS ligados a la industria de la construcción detonan en función de las condiciones y factores propios de las actividades desarrolladas; las cargas cuantitativas de tiempo y tareas; la falta de control y autonomía del trabajador sobre el trabajo a efectuar y los esquemas inadecuados de liderazgo (STPS, 2018). Un punto, este último, poco analizado a pesar de que la presencia de FRPS puede ser minimizada o amplificadas por quienes, en diferentes niveles jerárquicos, asuman una posición de liderazgo, más eficiente que eficaz, en la que el líder se defina como un factor de incidencia positiva en el entorno organizacional en vez de una fuente de riesgo (Guevara Bedoya, 2023).

Desde esta perspectiva, el liderazgo debe de asumirse como una forma específica de interacción, generalmente interjerárquica, entre los actores que toman decisiones y aquellos otros que las acatan, de tal forma que la relación líder-subordinado no se sustente sobre la persona del líder y el poder que representa, sino en la confianza generada entre los dos agentes de la interacción (Contreras y Castro, 2013). Más allá de ello, el liderazgo, sin importar la industria en que se ejerza, requiere combinaciones específicas de competencias y habilidades de gestión, planificación, negociación y organización (Quijano García y Magaña Medina, 2021), a las que debe añadirse en la industria de la construcción habilidades requeridas para lidiar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, técnicamente conocidos como VUCA, por sus siglas en inglés, que requieren de estilos de liderazgo flexibles, resilientes y colaborativos con un manejo tan eficiente como eficaz de la información disponible (Cantú, 2023).

La literatura es abundante en cuanto al análisis de estilos de liderazgo en prácticamente la totalidad de los sectores económicos. Los estilos clásicos de liderazgo: autocrático, democrático/participativo, transformacional, laissez-faire, transaccional, carismático, situacional y servicial (Calderón et al., 2013), se mezclan

en la actualidad con otros menos convencionales como el emergente (Castro, 2015) o el corporativo (Juan, 2021), sin que ninguno de ellos pueda definirse como el más apropiado genéricamente para el sector de la construcción (Cuello Sierra, 2023; LaNoue, 2025). Por el contrario, corresponde al líder definir el modelo de interacción con sus subordinados para asegurar el alcance de los objetivos, mantener la cohesión del grupo y, en la medida de lo posible, la satisfacción de cada uno de sus integrantes con el trabajo que efectúa (LaNoue, 2025), con el objeto de evitar conflictos que impacten negativamente, tanto en el bienestar psicoemocional de los trabajadores como en el entorno organizacional de trabajo, lo que podría derivar en una presencia más explícita de FRPS (Calderón et al, 2013).

En el escenario descrito, Ofori y Toor (2012), afirman que liderazgo e industria de la construcción se relacionan estrechamente en los países en desarrollo, de los que México es un ejemplo, en tanto que los grandes proyectos de infraestructura pública están ligados al crecimiento de sus economías, de naturaleza emergente. Por otra parte, argumentan que los modelos teóricos de liderazgo previamente enumerados no responden a la realidad de la industria dado que integran en sus definiciones demasiados elementos positivos que no pueden vincularse a las interacciones que se establecen a pie de obra. Uno de estos desequilibrios entre liderazgo teórico y liderazgo real, se refleja en los análisis de la industria desde una perspectiva de género, generalmente asociados a las dificultades experimentadas por las mujeres para alcanzar posiciones de mando y poder pese a la apertura de la industria en los últimos años hacia la conformación de plantillas más inclusivas (Dompe, 2024).

Para atender las temáticas asociadas a la presencia de FRPS en la industria, la STPS emitió en 2018 la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención, obligatoria para todas las empresas que operan en el territorio nacional con el propósito de identificar, comprender, atender y promover la prevención y el control de los citados factores (IMSS, 2019), a través de la aplicación de un instrumento genérico a la totalidad de la industria con las consiguientes limitaciones que ello supone para sectores específicos (Almirall et al., 2018; García del Río, 2018) en cuanto a la

identificación de todos y cada uno de los factores que pudieran aparecer en el ambiente laboral (Patlán, 2020; Duarte & Vega, 2021). Trabajos previos del investigador (Colón, 2024; Colón, 2025), han constatado que el objeto de la norma no resulta efectivo en términos de detección e identificación de FRPS en industrias potencialmente peligrosas como la construcción, en donde los elevados niveles de rotación impiden obtener evidencia sólida, tanto de la efectividad de las medidas preventivas/correctivas aplicadas como de la evaluación clínica a la que deberán someterse los trabajadores que hayan experimentado acontecimientos traumáticos severos (ATS) derivados de su exposición a FRPS asociados al trabajo.

### **Marco teórico**

La historia del liderazgo va de la mano con la del hombre, desde el inicio de la organización de las sociedades son muchos los ejemplos de hombres dispuestos a guiar y dirigir a otros en situaciones volátiles y demandantes. Esta función natural a algunos hombres evolucionó hasta alcanzar el grado de función organizacional y, posteriormente, de disciplina en la que se integran rasgos administrativos, psicológicos y sociológicos (Lapo y Jácome, 2015), que la literatura fue deconstruyendo con el tiempo para definir diferentes estilos de liderazgo que Blake y Mouton (1964), clasificaron de acuerdo con una doble dimensión: (1) preocupación por el otro, o dedicación del líder a solventar las necesidades, desarrollo y bienestar emocional de los subordinados y, (2) preocupación por las tareas o enfoque del líder en el logro de objetivos, rendimiento y eficiencia en las tareas asignadas al grupo. Una vez definidos los estilos de liderazgo es responsabilidad del líder determinar cuál de ellos es el más apropiado al contexto laboral en que va a ejercerlo, considerando que debe tomar en cuenta las particularidades y condiciones específicas de la industria, obligándose a modificar su estilo de modo acorde a las situaciones que enfrenta en su entorno laboral (Avolio y Bass, 1995), lo que en el caso del presente trabajo permitirá identificar la figura del líder como un factor positivo que minimice la presencia de los FRPS en el entorno laboral o, por el

contrario, como una fuente de riesgo con capacidad para amplificarlos (Guevara Bedoya, 2023).

Los FRPS han sido ampliamente contextualizados por la literatura alusiva a los entornos laborales de la industria de la construcción, generalmente asociados con la naturaleza física y mentalmente exigente del trabajo, las jornadas extenuantes con horarios inflexibles ligados a las premuras de cumplimiento en los proyectos o la dificultad de conciliar la vida laboral con la extralaboral (Saldaña et al, 2019); elementos a los que pueden añadirse inestabilidad laboral y escasa motivación (Torres, 2018), aunadas a una ineficiente segmentación de las tareas vinculada a esquemas de liderazgo deficiente o negativo de los que pueden emerger conflictos entre pares o entre superior-subordinado (Quiroz-Zamora, 2020).

Al respecto, LaNoue (2025) indica que el liderazgo es una importante ventaja competitiva en la industria de la construcción aun cuando ningún estilo de liderazgo por sí solo produzca resultados por sí mismo, es decir, le confiere una cualidad de transversalidad que, bien empleada influye positivamente en la actitud de los empleados hacia el trabajo y, en caso contrario, fomentará que los FRPS latentes en el entorno laboral hagan acto de presencia con el consiguiente impacto nocivo sobre la salud y el bienestar de los trabajadores, tal vez, por ello, sean numerosos los análisis que evalúan uno u otro estilo de liderazgo. Así, (Ruiz, s/f) refiere que, en la industria de la construcción predomina el líder autocrático, que sostiene firmemente el poder unilateral en materia de toma de decisiones, mismas que deberán ejecutarse sin discusión ni consenso, incluso si la dirección autoritaria desmotiva y vulnera el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; mientras que Colón (2025), añade que la prevalencia del estilo autocrático se explica por la inexperiencia laboral y el bajo nivel educativo de gran parte de la fuerza de trabajo.

Uzurriaga et al., (2020), señalan al estilo situacional como el de mayor efectividad en el sector, en tanto que, combina estrategias directivas y de apoyo ajustadas tanto al nivel de escolaridad de los subordinados como a las demandas cuantitativas y cualitativas exigidas por el trabajo, un estilo que, a juicio de los autores, maximiza el potencial de la fuerza de tarea y, por ende, su desempeño.

Desde otra perspectiva, Latapí y Llanos (2024) y Colón (2025), afirman que, en una estructura organizacional con objetivos, resultados esperados, recompensas y sanciones establecidos, el estilo transaccional, que prioriza la interacción dirigida líder-subordinado, se adapta perfectamente a la fuerza de tarea del sector de la construcción, en el que la gestión de directrices es una rutina cotidiana que emerge de la necesidad de supervisión y control efectivo de tiempos y tareas. Esta condición de monitoreo continuado del trabajo, es la misma por la que Fierro y Villalva (2017) argumentan que el liderazgo democrático/participativo rara vez se implementa en la industria, en tanto que la toma de decisiones compartida expone a los trabajadores a tomar decisiones subóptimas derivadas de su inexperiencia en detección y control de riesgos que pudieran derivar en posibles situaciones de siniestralidad.

Situación que se replica, según Carreiro y Oliveira (2019), en los estilos transformacional y Laissez-Faire, en donde añaden los autores que los estilos que implican el empoderamiento de los trabajadores no son adecuados para la industria de la construcción debido a que sus altos índices de rotación impiden el establecimiento natural de una relación de confianza subordinado-líder-subordinado. Teoría confirmada por Northouse (2025), para quien los estilos orientados hacia posturas pasivas de liderazgo que promueven la confianza en la autogestión son contrarios a las necesidades de los trabajadores en industrias que, como la de la construcción, requieren directrices claras e imperativas, expresadas en forma directa y continuada para asegurar las condiciones laborales de seguridad y eficiencia. Estrategia que no puede aplicarse desde los estilos servicial y carismático, orientados al ambiente laboral colaborativo sostenido por esquemas de comunicación lineal directa e interacciones líder-subordinado de naturaleza empática (Salemi, 2022) que tienden a generar fuertes compromisos afectivo-emocionales que impactan positivamente sobre la motivación de la fuerza de tarea con mejoras sustantivas en el desempeño (García-García, 2020), dado que al equilibrar las demandas de las tareas con la capacidad del trabajador para afrontarlas la ansiedad se reduce y, por ende, los FRPS permanecen en estado de latencia.

Así, puede afirmarse con un grado de certeza razonable que no existe un estilo de liderazgo que pueda aplicarse exitosamente de forma universal al sector de la construcción (LaNoue, 2025), por lo que corresponde a los líderes intentar estrategias de flexibilización en términos de liderazgo adaptativo (Newton, 2008), donde individuos y organizaciones se adaptan los cambios que emergen de ambientes con alto grado de incertidumbre, como aquellos de naturaleza VUCA (Cantú, 2023), entre los que se encuentra el sector de la construcción. Un estilo en el que el equilibrio entre requerimientos técnico-laborales y bienestar del trabajador se equilibran en un entorno organizacional favorable que permite el desarrollo integral de las capacidades de la fuerza de tarea, estabiliza en niveles de latencia a los FRPS e incrementa el desempeño y la productividad.

## Metodología

Diseño cuantitativo no experimental, transversal no ponderado para un universo de 243 informantes, muestreados de forma no probabilística, intencional por conveniencia, para obtener una muestra de 149 informantes (15% mujeres; 85% hombres), pertenecientes a la fuerza de tarea de cuatro centros de trabajo ubicados en al Ciudad de México, validados por tres criterios de inclusión: (1) adulto mayor de edad; (2) al menos un año de experiencia laboral en al industria; (3) alfabetizados (Tabla 1). La muestra, extraída de acuerdo con los criterios definidos en la NOM-035, presentó un margen de error del 5% para un nivel de confianza del 95%.

**Tabla 1.** Distribución muestral por centro de trabajo.

<i>Centro de trabajo</i>	<i>Informantes</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
<b>Empresa 1</b>	28	23	5
<b>Empresa 2</b>	45	38	7
<b>Empresa 3</b>	42	34	8
<b>Empresa 4</b>	34	32	2
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>127</b>	<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la aplicación de la Guía de Referencia V.

Se aplicaron los instrumentos sugeridos por la NOM-035, GR-V (Guía de referencia), para la recolección de datos sociodemográficos; y GR-II, Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, para determinar el nivel de riesgo de exposición a FRPS de los informantes.

En segundo término, se aplicó una adaptación del cuestionario de Blake y Mouton (1964) para evaluar estilos de liderazgo mediante la matriz denominada “Cuadrícula Gerencias de Blake y Mouton” (1964). Se sustituyó la tipología de Blake y Mouton —que distingue los estilos de líder autoritario, ajeno y social— por un enfoque más amplio basado en estilos de liderazgo previamente descritos, a fin de obtener una interpretación más detallada y alineada con las dinámicas organizacionales presentes en la industria de la construcción (Tabla 2).

**Tabla 2.** Adaptación del Cuestionario de Blake y Mouton.

<b>Estilos tradicionales de liderazgo</b>	<b>Blake y Mouton</b>
Laissez faire	Ajeno
Autocrático/transaccional	Autoritario
Democrático, transformacional, situacional	Líder
Carismático, servicial	Social

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

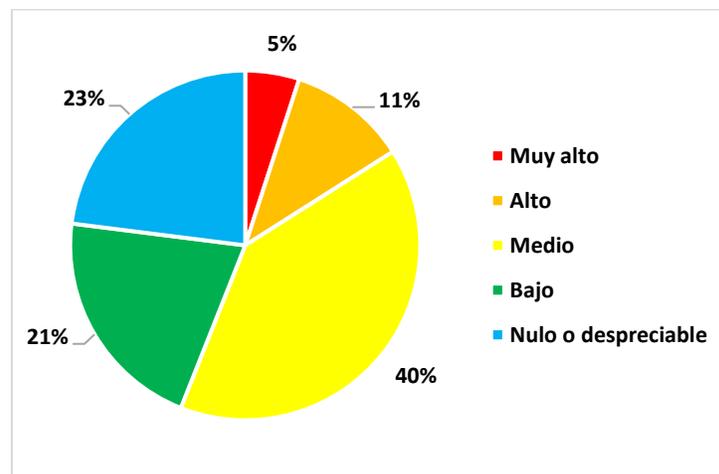
Los resultados se ordenaron, depuraron y sistematizaron con ayuda del programa Office Excel versión 16.30, a fin de extraer medidas de estadística descriptiva y frecuencias absolutas.

## **Resultados y discusión**

Los resultados arrojados por la aplicación de los instrumentos mostraron una brecha de género del 70% para el total de la muestra, congruente con lo expuesto por Dompe (2024) sobre la paulatina apertura de la industria hacia la incorporación de

mujeres en posiciones operativas. Lo anterior, para un perfil de informante predominante masculino (85%), de entre 20 y 29 años de edad (56%), soltero (39%), con formación de bachillerato (48%), contrato temporal por obra o proyecto (97%) con un horizonte temporal de experiencia en su puesto actual de entre seis meses y cuatro años (62%), mientras que la experiencia laboral fluctúa entre 1 y 9 años (56%). Es importante señalar que, el nivel de escolarización de la muestra fue más elevado que el promedio nacional, donde un 80% de los trabajadores del sector registra secundaria inconclusa, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA, 2019), lo permite definir a la muestra como atípica en este rubro.

En términos generales, el nivel de riesgo medio de la muestra fue de cerca del 62%, superior al registrado en la categoría de Liderazgo, donde únicamente el 40% de los informantes presenta dicho nivel de riesgo, porcentaje inferior al 44% con presencia de riesgo nula/baja, mientras que sólo el 16% de la muestra presenta niveles que tipifican como alto/muy alto (Figura 1) para evidenciar una posible preponderancia de estilos autocráticos de liderazgo, que si bien son necesarios en determinados contextos de la industria pueden ser también ser extremadamente peligrosos “Toman decisiones difíciles con conocimiento y autoridad, generalmente sin explicar por qué” (LaNoue, 2025, inciso 5, párrafo 1), lo que podría incidir en una mayor presencia de los FRPS asociados a la falta de autonomía en las tareas y el temor a represalias.

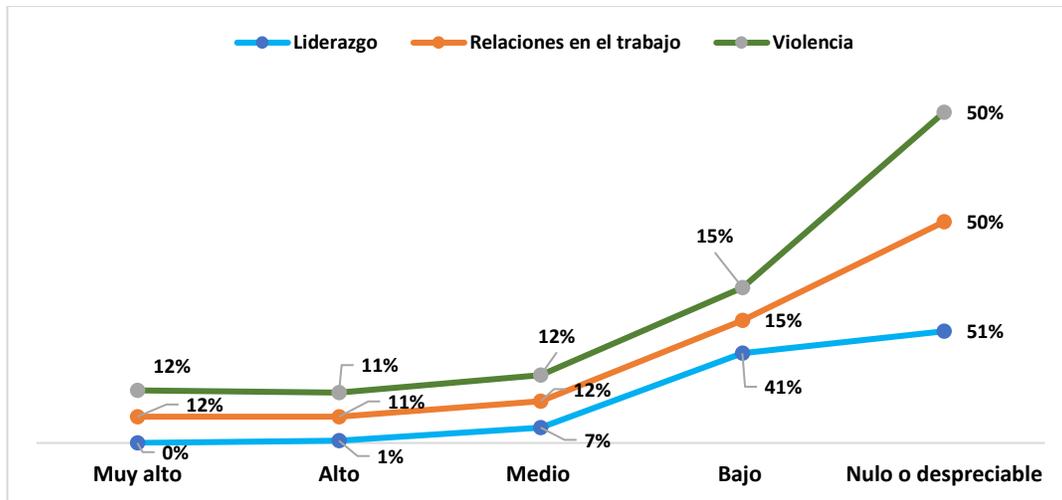


**Figura 1.** Trabajadores globales por nivel de riesgo por categoría.

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

La desagregación de los datos por dominio permitió inferir que ninguno de los centros de trabajo requiere intervención o implementación de medidas correctivas, debido a que el 84% de la muestra se ubica en niveles de riesgo nulo-medio, con porcentajes de respuesta individual muy reducidos. Sin embargo, podría ser conveniente la implementación de medidas preventivas con propósitos de descenso del riesgo medio y bajo, hacia niveles bajos y nulos, respectivamente. Lo que sería congruente con lo sugerido por LaNoue (2025) cuando afirma que el estilo de liderazgo en el sector de la construcción requiere la adopción por parte de la empresa de un enfoque reflexivo para que el liderazgo actual pueda asegurar el éxito futuro de la organización.

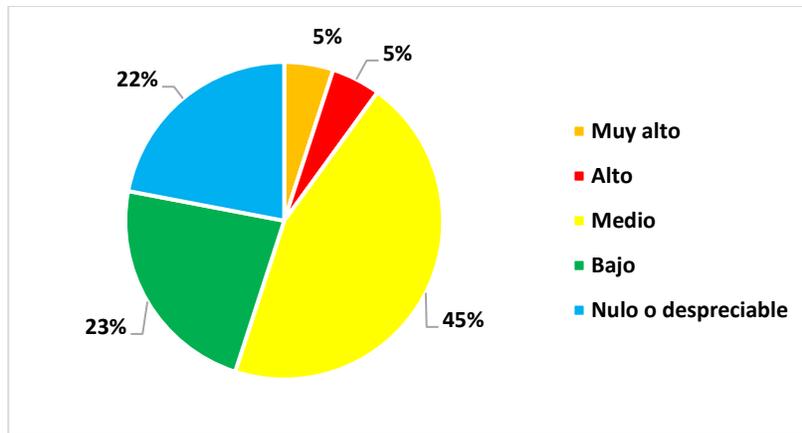
Sin embargo, resulta significativa la presencia explícita de conflictos en algunas respuestas de los informantes en los dominios de Relaciones en el Trabajo y Violencia, que los sitúa en niveles de riesgo alto/muy alto (Figura 2). Si bien no se ha podido ubicar ningún estudio que relacione este triple dominio con un estilo de liderazgo específico, Inandi y Büyüközkan (2022), relacionan los comportamientos violentos y las relaciones nocivas en el ámbito laboral con estilos destructivos de liderazgo, mismos que pueden socavar la motivación y el nivel de autoeficacia de los trabajadores, enrarecer el entorno organizacional y, en consecuencia, explicitar la presencia de los FRPS.



**Figura 2.** Trabajadores globales por nivel de riesgo por dominio.

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

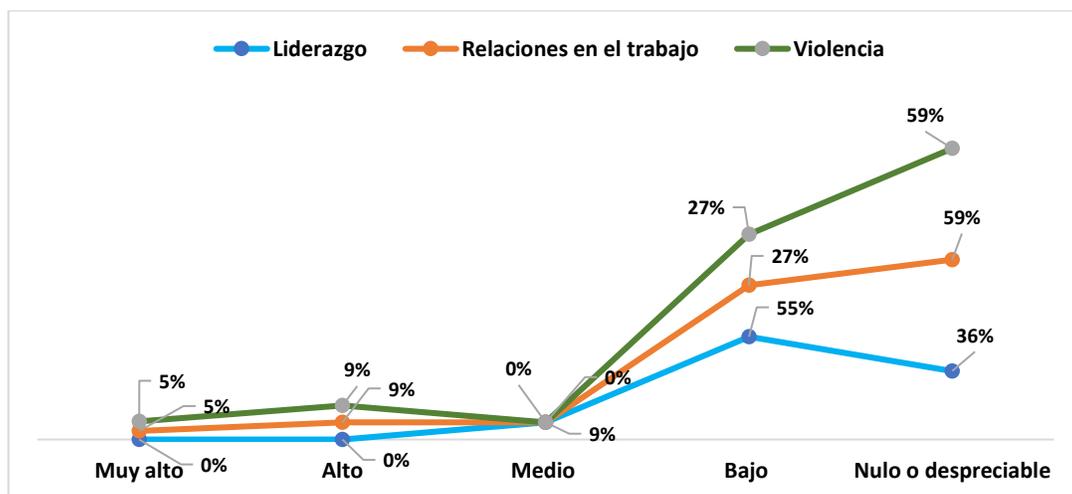
La desagregación de los datos desde la perspectiva de género sitúa al 45% de las mujeres en niveles medios de exposición al riesgo (45%), mientras otro 45% se ubica en la escala de nulo/bajo, con sólo el 10% expuestas a niveles alto/muy alto (Figura 3). Los resultados pueden explicarse, desde la perspectiva de Hernández (2024, p. 8), como una consecuencia de la capacidad de adaptación de las mujeres “a las interacciones humanas, lo que las lleva a ser discriminadas, especialmente en trabajos y áreas dominadas por hombres”, es decir, como una manifestación de su adaptación a estilos de liderazgo estructurado bajo normas tradicionales impuestas por roles de autoridad masculina, usualmente asociados a carencias de empatía y comunicación unidireccional que pueden limitar el desarrollo profesional de las trabajadoras.



**Figura 3.** Nivel de riesgo en mujeres por categoría.

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

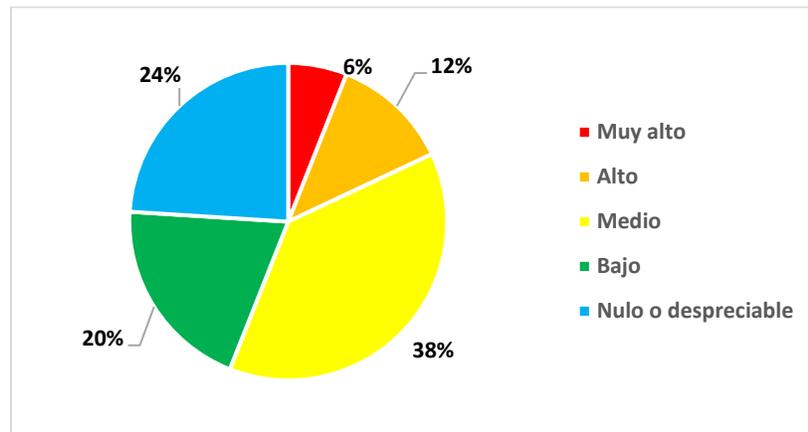
Por lo que respecta a la desagregación de los datos por dominio (Figura 4) se observó, al igual que en los niveles generales de riesgo, escasa incidencia de éstos en el dominio Liderazgo y presencia de conflictos en los de Relaciones en el trabajo y Violencia, con el 14% de las trabajadoras ubicadas en niveles alto/muy alto, que sugieren la presencia de FRPS que afectan el bienestar psicoemocional de las trabajadoras en el entorno laboral, probablemente asociados a las disparidades que deben afrontar las mujeres en industrias tradicionalmente masculinizadas con elevada subrepresentación femenina (Khushk et al., 2022).



**Figura 4.** Nivel de riesgo en mujeres por dominio.

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

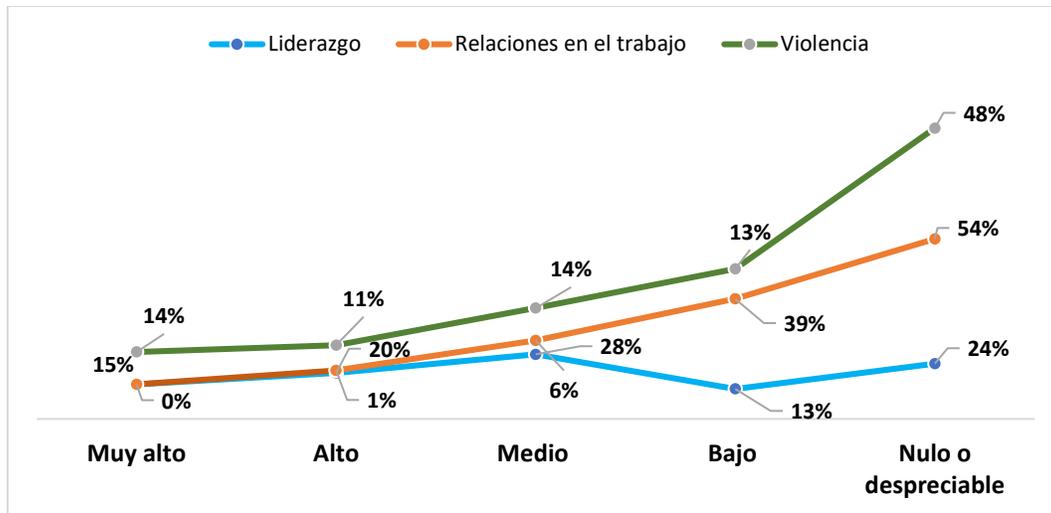
Por otra parte, el nivel de riesgo al que están expuestos los informantes masculinos registró el 50% en los niveles medio/alto, exactamente el mismo nivel de exposición que el registrado por las mujeres en dicho agrupamiento; con una diferencia de un punto porcentual en los niveles nulo/bajo (44%) respecto a los registrados por las mujeres (45%). (Figura 5).



**Figura 5.** Nivel de riesgo en hombres, categoría liderazgo.

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

Los resultados de la categoría de liderazgo aplicada a los informantes masculinos expresada por dominio (Figura 6), mostraron la necesidad de aplicar medidas preventivas y correctivas, particularmente en los dominios de Liderazgo y Violencia, donde los niveles de riesgo muy alto/alto alcanzaron un 52% y 47%, respectivamente.



**Figura 6.** Nivel de riesgo en hombres por dominio.

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

De acuerdo con los resultados, y una vez calculadas las diferencias porcentuales entre ambos grupos de análisis y su significancia estadística, no fue posible hallar evidencia sólida que mostrase inequidades de género asociadas a liderazgo negativo o ineficiente, como puede percibirse en la tabla 3.

**Tabla 3.** Significancia estadística en la categoría liderazgo

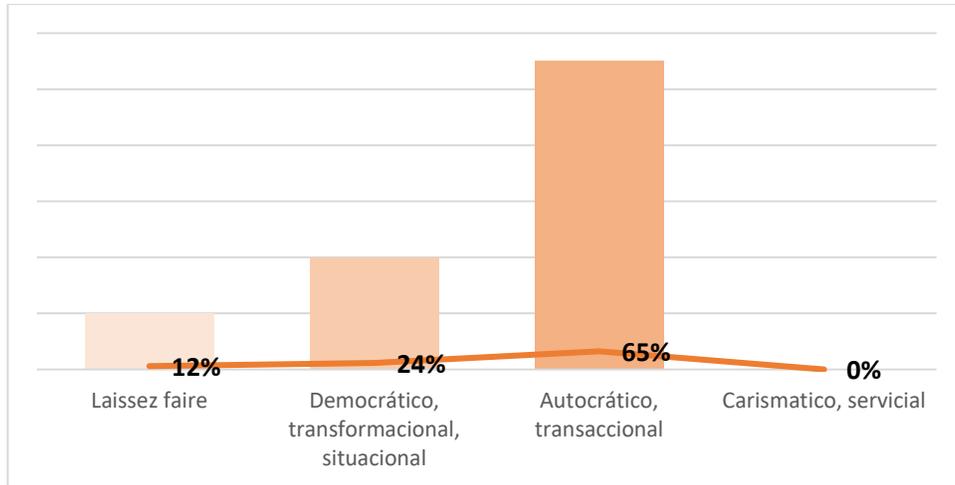
<i>Centro de trabajo</i>	<i>Nulo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy alto</i>
<b>Hombres</b>	24%	20%	38%	12%	6%
<b>Mujeres</b>	22%	23%	45%	5%	5%
<b>Diferencia porcentual</b>	9%	14%	17%	82%	18%
<b>Significancia de la diferencia</b>	No significativa				

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la exposición riesgos psicosociales en la categoría de Liderazgo, ofrece una primera perspectiva sobre las dinámicas laborales asociadas a la dirección del talento humano que influyen en el bienestar de los trabajadores. Con el propósito de profundizar en dichos procesos se aplicó una adaptación del

Cuestionario de Blake y Mouton, para clasificar estilos de liderazgo, sustituyendo la tipología de Blake y Mouton —que distingue los estilos de líder autoritario, ajeno y social— por un enfoque más amplio basado en los estilos tradicionales del líder, a fin de obtener una interpretación detallada y alineada con las dinámicas organizacionales presentes en la industria de la construcción.

Los resultados de la aplicación del instrumento de Blake y Mouton (Figura 7) reflejan el predominio de los estilos autocrático y transaccional, mismos que conducen a niveles de exposición a los FRPS, lo que es congruente con la realidad en la industria de la construcción, donde los líderes suelen mantener un control centralizado, con énfasis en la gestión de las tareas asignadas. Estos resultados resaltan la importancia de equilibrar la eficiencia organizativa con el bienestar psicoemocional de los trabajadores, a través de esquemas de colaboración que tiendan a una mejora de la dinámica laboral y, por ende, a la mitigación de los FRPS. La presencia moderada de los estilos democrático, transformacional y situacional, permite percibir tanto ligeros intentos de promover desde el liderazgo la participación de los trabajadores como las barreras que los restringen. Por otra parte, el 12% asociado al estilo Laissez-Faire, sugiere la presencia de una estructura organizacional rígida, con altas demandas de productividad y precisión en las tareas asignadas, además de una clara falta de confianza en la autogestión del personal (Saldaña et al., 2019). Finalmente, los estilos carismático y servicial, con resultados nulos, impacta negativamente en el entorno organizacional y refleja el enfoque de las empresas del sector en la productividad.



**Figura 7.** Nivel de riesgo en hombres por dominio.

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

En síntesis, la variabilidad en los porcentajes es congruente con lo expuesto por LaNoue (2025), Quijano García y Magaña Medina (2021) y Cuello Sierra (2023) sobre la necesidad de un modelo de liderazgo adaptativo en la industria que, al contrario de lo que sucede en otro tipo de empresas, anula la posibilidad de definir un estilo de liderazgo único que pueda ser aplicado universalmente a la totalidad de las organizaciones del sector independientemente de su geolocalización y tamaño.

## Conclusiones

El objeto de la investigación buscaba hallar evidencia de la interconexión entre los FRPS y los estilos de liderazgo, a partir de la influencia de estos últimos en las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores de la industria mexicana de la construcción. Si bien no pudo obtenerse evidencia sólida al respecto, sí fue posible determinar que la brecha de género existente en términos de contratación no se observa en la percepción que ambos grupos, mujeres y hombres, mantienen respecto al liderazgo, donde las diferencias porcentuales de género no alcanzaron significancia estadística. Resultado que puede ser al menos parcialmente explicado cuando se considera el tamaño relativamente reducido de la muestra y el perfil de puesto de la misma, netamente operativo y asociado a tareas extenuantes

físicamente, pero con una carga mínima de preparación intelectual en su ejecución y de posibilidades de escalamiento profesional.

Un segundo hallazgo de importancia refiere a que aun cuando aparentemente se definió a partir de los resultados obtenidos de la GR-II, el cruce con Blake y Mouton, tiende a desviarlo hacia un modelo de liderazgo adaptativo, mucho más flexible, efectivo y acorde con lo señalado en estudios previos, lo que impidió probar la presencia de liderazgo negativo en las organizaciones de referencia que impactara en el tránsito de los FRPS del estado de latencia, al de presencia activa con consecuencias adversas sobre la salud y el bienestar psicoemocional de los trabajadores. Tampoco pudo probarse, en este ámbito la percepción del líder como fuente de riesgo o factor de impacto positivo.

De acuerdo con LaNoue (2025), ningún estilo de liderazgo es universalmente efectivo, sin embargo, sí es posible avanzar hacia esquemas de liderazgo adaptativo (Newton, 2008) que reconozcan las particularidades de género como un componente estratégico, implicando la flexibilización del estilo directivo, sino el reconfigurar las estructuras organizacionales que permitan la capacitación con enfoque de género y con esto el acceso de mujeres a puestos de mando y liderazgo, así como el establecimiento de políticas internas que promuevan entornos laborales equitativos, mediante la revisión de prácticas de reclutamiento y promoción interna para eliminar sesgos estructurales, así como campañas de sensibilización sobre estereotipos de género en el trabajo.

Por todo lo expuesto, no cabe sino señalar que la investigación aporta una mirada crítica sobre la relación entre estilos de liderazgo y FRPS en la industria de la construcción, es importante reconocer las limitaciones metodológicas y contextuales, ya que los resultados expuestos no son concluyentes y deben considerarse con la debida prudencia hasta que pueda contarse con un mayor corpus de investigaciones en la materia, por lo limitado de la muestra utilizada, lo que impide la generalización de los resultados. La baja participación femenina en los niveles directivos dificultó el análisis comparativo entre estilos de liderazgo ejercidos por hombres y mujeres. Al tratarse de un estudio de corte transversal, no se puede establecer causalidad entre los estilos de liderazgo y la presencia de los

FRPS, sino únicamente asociaciones. Por lo que, a partir de estas limitaciones, se identifican oportunidades para ampliar el conocimiento en este campo, como estudios longitudinales, que permitan observar la evolución de los FRPS en función de cambios en el estilo de liderazgo y la composición de género de los equipos. Así como investigaciones comparativas en sectores masculinizados y feminizados, además del análisis intersectoriales, para comprender como interactúan con el género y la percepción y ejercicio de liderazgo. Estas líneas de investigación permitirían avanzar hacia un modelo más inclusivo y contextualizado del liderazgo organizacional, contribuyendo no solo al bienestar laboral, sino también a la equidad estructural en sectores históricamente excluyentes.

## Referencias

- Almirall Hernández, P., Torres Calleja, J., Cruz Guadarrama, L., Cruz Guadarrama, L., Palenzuela Rama, N., y Santana, E. (2018). Factores psicosociales laborales, riesgos y efectos. Un estudio piloto para la posible introducción de una norma. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19(2), 03-13. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/254/237>
- Avolio, BJ y Bass, BM (1995) Consideración individual vista en múltiples niveles de análisis: Un marco multinivel para examinar la difusión del liderazgo transformacional. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bestratén, M. (2015). Gestión de la prevención en un marco de excelencia. *Universitat Oberta de Catalunya*. [https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/38717/id\\_index?1746700209305](https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/38717/id_index?1746700209305)
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Calderón Hernández, G., Serna Gómez, H. M. y Zuluaga Soto, M., 2013. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su

- incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Vol. 9, no. 2, pp. 409-423.
- Cantú, M. (2023). Entornos VUCA y BANI | Nuevas Formas de Entender el Mundo. <https://www.miguelcantu.mba/blog/entornos-vuca-y-bani-nuevas-formas-de-entender-el-mundo>
- Carreiro, D., & Oliveira, F. (2019). \*El liderazgo transformacional en el contexto organizacional: revisión actual y perspectivas futuras\*. *Revista Internacional de Administración y Gestión*, 13(1), 45-68. <https://doi.org/10.1234/riag.v13i1.2019.45>
- Castro Berardi, R. (2015). Lula: Un liderazgo emergente. *Revista Enfoques: Ciencia Política Y Administración Pública*, 2(2), 139-142. <https://doi.org/10.60728/6j4wds84>
- Colón, A. I. (2025). Clima laboral y discriminación en trabajadores de la construcción: Relación con factores de riesgo psicosocial.
- Colón, A. I. (2025). Presencia e impacto de los factores de riesgo psicosocial en los trabajadores de las empresas mexicanas de la industria de la construcción (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. <https://hdl.handle.net/20.500.14330/TES01000865787>
- Contreras, F., y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. <http://www.redalyc.org/pdf/212/21228397008.pdf>
- Creus, A. (2011). Técnicas para la prevención de riesgos laborales. Lexus. <https://visorweb.utpl.edu.ec/library/publication/tecnicas-para-la-intervencion-de-riesgos-laborales>
- Cuello Sierra, A.F. (2023). Estilos de Liderazgo Efectivos en la Industria de la Construcción: una Exploración de la Investigación. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/5e9ccd7e-d63e-4597-ad63-16e33c799119/content>
- Dompe, J. (2024). Cambiando hacia una mayor diversidad de género. <https://www.jll.com.mx/es/views/mujeres-en-la-construccion>

- Duarte Castillo, S. M y Vega Campos, M. A, (2021). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(17), 48-86. 10.36791/tcg.v0i17.101
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- García del Río, N. (2018). Los retos de la aplicación de la NOM-035-STPS-2018 en la identificación y análisis de riesgos psicosociales. *Seguridad Laboral LATAM*. [https://www.seguridad-laboral.es/sl-latam/mexico/los-retos-de-la-aplicacion-de-la-nom-035-stps-2018-en-la-identificacion-y-analisis-de-riesgo-psicosociales\\_20200609.html](https://www.seguridad-laboral.es/sl-latam/mexico/los-retos-de-la-aplicacion-de-la-nom-035-stps-2018-en-la-identificacion-y-analisis-de-riesgo-psicosociales_20200609.html)
- García-García, M. D. (2020). \*Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente: Estudio de caso\*. [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7398410.pdf>](<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7398410.pdf>)
- Guevara Bedoya, L. (2023). Exhorta a impulsar liderazgos que no generen riesgos psicosociales. Conferencia en la Universidad de Monterrey, 12 de mayo de 2023. <https://www.udem.edu.mx/es/ciencias-de-la-salud/noticia/exhorta-impulsar-liderazgos-que-no-generen-riesgos-psicosociales#:~:text=El%20liderazgo%20es%20uno%20de,gran%20parte%20de%20los%20jefes>
- Hernández H., C. A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), e749. Epub 31 de enero de 2025. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2019). Diagnóstico del Programa presupuestario E003: Atención a la Salud en el Trabajo [Archivo PDF]. <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/transparencia/evaluaciones/dpes/ppe003/diag/PPE003-2019-Diagnostico.pdf>

- Inandi, Y. y Büyüközkan, A.S. (2022). The relationship between mobbing, alienation and burnout among teachers in Mersin, Turkey. *South African Journal of Education*, 42 (1), 12 p. <https://doi.org/10.15700/saje.v42n1a1990>
- Instituto Nacional para la Educación de Adultos (2019). Acerca de la educación básica a trabajadores de la construcción. <https://www.gob.mx/inea/articulos/acerca-inea-educacion-basica-a-trabajadores-de-la-construccion#:~:text=Certificar%C3%A1%20a%20los%20trabajadores%20de%20la%20construcci%C3%B3n,sea%20gratuita%2C%20integral%2C%20para%20todos%20los%20niveles%2C>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2025). La industria de la construcción. <https://beta.cuentame.inegi.org.mx/explora/economia/construccion/>
- Jiménez Figueroa, Andrés, & Hernández Reveco, Agustina. (2020). Percepción de equidad de género y equilibrio trabajo-familia en trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas de Chile. *Ciencias Psicológicas*, 14(2), e2201. Epub 28 de mayo de 2020. <https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2201>
- Juan Rollán, M.M., de (2021). El liderazgo en el siglo XXI: evolución desde los modelos tradicionales hasta 'el nuevo liderazgo'. [TFG, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/47487/2/TFG%20-%20de%20Juan%20Rollan%2C%20Maria%20del%20Mar.pdf>
- Khushk, A., Zengtian, Z. & Hui, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 287-304. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0028>
- LaNoue, J. (2025). El liderazgo transformacional que demanda el 2025. *Revista Educación Virtual*, 22(1), 45–58. <https://revistaeducacionvirtual.com/archives/4631>
- Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9(4), 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>

- Latapí Ramírez, L., & Llanos, L. (2024). \*Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas\*. Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- Newton, S. (2008). Changing the framework for leadership in the construction industry. 24th. Annual ARCOM Conference, 433-4
- Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- Ofori, G., & Toor, S. R. (2012). Leadership and construction industry development in developing countries. *Journal of Construction in Developing Countries*, 17(1), 1–21.  
[https://www.researchgate.net/publication/287744164\\_Leadership\\_and\\_construction\\_industry\\_development\\_in\\_developing\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/287744164_Leadership_and_construction_industry_development_in_developing_countries)
- Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud [OIT/OMS], 1984. Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. En: Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984. Ginebra: OIT/OMS. <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Patlán-Pérez, J. (2020). Claroscuros de las NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Identificación, análisis y prevención. *Red de Investigación en Salud en el Trabajo*, 2(2), 15-16.  
<https://rist.zaragoza.unam.mx/index.php/rist/article/view/202>
- Quijano García, M.A. y Magaña Medina, D.E. (2021). Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. Propiedades psicométricas en la medición. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, (94), pp. 492-509.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612002/html/>
- Quiroz-Zamora, J. (2020). Análisis del sector de la construcción. Análisis sectoriales. <https://www.monex.com.mx/portal/download/reportes/200313b%20Sectorial%20-%20Construcci%C3%B3n.pdf>
- Ruiz, E. (s.f.). \*Liderazgo Autocrático: Características, Ventajas y Desventajas\*. [<https://liderazgoempresarial.info/liderazgoautocratico/>](<https://liderazgoempresarial.info/liderazgo-autocratico/>)

- Saldaña Orozco, C., Bustos Saldaña, R., Barajas Martínez, A., & Ibarra Rentería, G. M. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1239-1248.
- Saldaña Orozco, C., Polo-Vargas, D. J., Gutiérrez Carbajal, O. I., Madrigal Torres, B. E. (2019). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco-México. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384403>
- Salemi Toquica, J. L. (2022). \*La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones\*. *Dictamen Libre*, (30). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.30.8827>
- Secretaría del trabajo y previsión social. (2018). NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención. 23 de octubre de 2018. D.O. No. 23-10-2018  
[http://www.diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- Soliz Baldomar, Ruth Lily. (2022). El impacto de los factores de riesgo psicosocial en trabajadores del sector industrial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 71-81. Epub 11 de noviembre de 2022. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.162>
- Stefoni, C.; Leiva, S.; Bonhomme, M. (2017). Migración internacional y precariedad laboral. El caso de la industria de la construcción en Chile, REMHU, *Revista Interdisciplinaria da Mobilidade Humana*, 25 (49), pp. 95-112.
- Tobar Maruri, D. (2019). Seguridad, ¿inversión o gasto? *Revista Mexicana de la Construcción*, (638), 60-62. [https://issuu.com/helios\\_comunicacion/docs/rmc\\_638](https://issuu.com/helios_comunicacion/docs/rmc_638)
- Torres, Edward. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Signos*, 10(2), pp.103-117. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5604/560459866006/html/index.html>
- Uzurriaga Balanta, M. F., Osorio Quintana, C. A., & Arias Erazo, O. F. (2020). \*Liderazgo: Definiciones y estilos\*. Universidad Santiago de Cali. [<https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/152520231108220010.pdf>]

f](<https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/152520231108220010.pdf>