2026

ANALISIS ORGANIZACIONAL

REVISTA VOL. I NO. 20 2026

ORGANIZACIONES

TRABAJO

IDENTIDAD

CULTURA

LIDERAZGO

GOBERNANZA

EDUCACIÓN

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

SUSTENTABILIDAD

TERRITORIO

MERCADOS

ECONOMÍA CIRCULAR

SOCIEDAD



ISSN 2007-1574

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro
Presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C., Universidad Autónoma Metropolitana

Dr. Alexander Némer Naime Libién
Secretario Ejecutivo de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C.

Dra. María Teresa Magallón Diez
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
Lic. María Fernanda Gutiérrez Vargas
Mtra. Gabriela Camacho Deonicio
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C.,

Análisis Organizacional. Volumen 1, Número 20, Año 2026, es una publicación electrónica 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/remineorg/publicaciones/revista-analisis-organizacional. Dirección electrónica remineorao@gmail.com. Director de Investigación Responsable María Teresa Magallón Diez, 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. Responsable de Diseño: Gabriela Camacho Deonicio. Tamaño del archivo 14.1 MB.

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

VIII **Presentación**
Alejandro Espinosa Yáñez, Jorge Alberto Rosas Castro

1 **El Legado de la Eficiencia: De la Fábrica de Alfileres de Adam Smith al estudio de tiempos y movimientos de Frederick Winslow Taylor (Frank y Lillian Gilbreth), a la Estandarización Sensorial Contemporánea**
Hugo Armando Calvo Armenta

19 **Hacia un vacío con sentido: una interpretación sistémica de la brecha entre la teoría y la práctica**
María Susana Hernández Bonilla

41 **Una aproximación a la multirracionalidad organizacional desde el análisis de una organización comunitaria**
María del Carmen Muñoz Bocanegra

68 **El tercer debate: una aproximación a la teleología del concepto de Identidad Organizacional**
José Luis Hernández Torres, Julián Andrés Valencia García

86 **Kinesia y Proxemia como elementos caracterizadores de la cultura organizacional en microempresas**
Eric Oropeza Aguirre

110 **El clima organizacional en el área de docencia de dos escuelas de educación básica ubicadas en el municipio de Jiquipilco, Edo. México, México**
Nancy Flores Aniceto, Fidencio Ochoa Flores, Zugaide Escamilla Salazar

128 **Sucesión generacional y resiliencia: Estrategias empíricas para la preservación de la identidad y cultura organizacional en la PyME familiar**
Juan Carlos Rodríguez Perdomo

ANALISIS ORGANIZACIONAL

146 **Misoginia femenina: Violencia Horizontal en el Sector de Ingeniería en México**
Raquel Muñoz Hernández, Saúl Rangel Lara

161 **Trayectorias profesionales de doctoras financiadas por CONICYT ¿Qué experiencias vinculadas al género influyen en las trayectorias profesionales de las doctoras financiadas por CONICYT?**
Monserrat Fernández-Villalobos

188 **"La delgada línea amarilla": un producto cinematográfico que aborda el liderazgo a ras de suelo**
José de Jesús Chávez Martínez

206 **Liderazgo transformacional: Una reflexión crítica y estudio de caso en tres empresas PyMEs vitivinícolas de Guanajuato, México**
Emmanuel Juan Alonso Zamora Velázquez, Adriana Fragoso Mora

225 **La empresarización de las organizaciones de la sociedad civil: una propuesta analítica desde los Estudios Organizacionales**
Martha Araceli Ramírez Sánchez, Alfonso Tonatiuh Torres Sánchez

250 **Procesos administrativos de organizaciones sociales y campesinas en Zacatecas**
Eduardo Alejandro Carmona, Karina Coral Gutiérrez, Oralia Salcedo Triana

280 **La inteligencia artificial como mediadora del aprendizaje en la formación emprendedora en educación superior**
José Juan Vázquez Gómez, Manuel Fernández Onofre

299 **Adopción organizacional de inteligencia artificial generativa y transformación del trabajo académico: implicaciones en gobernanza y validación del conocimiento**
Roberto Castañeda Sarabia, Iliana Ulate Soto

ANALISIS ORGANIZACIONAL

326 **Transformación de los Proyectos Finales de Titulación ante la Era de la Inteligencia Artificial**
Miguel Ángel Olivares Urbina, Abelardo Castillo Galeana

354 **Epistemología Educativa: Inteligencia Artificial**
José María Martinelli Benedicto, Silvia Cristina Asunción Angón

418 **El impacto de los Modelos Predictivos en la Estrategia Organizacional: El caso del precio de la acción LIVEPOLC1 del Puerto de Liverpool en el Mercado Accionario para el periodo 2010 - 2025**
Santiago Ramírez Mejía, Benjamín Gutiérrez Zapién

441 **Gobernanza y capacidad institucional en sistemas complejos adaptativos: El caso de la administración pública municipal en México**
Patricia López del Rosario

469 **De las brechas estructurales a la transformación institucional: Un modelo de gobernanza y política pública para la atención integral de la enfermedad renal crónica en México**
Andrés Morón Mendoza

500 **El índice de Satisfacción de los Servicios Básicos Municipales: una propuesta para medir el desempeño municipal urbano en México**
Bernabé Lugo Neria

520 **Política tributaria como motor de la economía circular en México: un análisis de la Ley General de Economía Circular**
Brandon Jansen Urrutia

545 **La producción organizacional de precariedad: trabajo, espacio urbano y sector inmobiliario en la Ciudad de México**
Hiram Sheccid Gallegos Pérez

ANALISIS ORGANIZACIONAL

565 **Economía digital y transformación digital como herramientas de inclusión en el sector floricultor a pequeña escala: caso Xochimilco, Ciudad de México**
Roberto Carlos Reséndiz Galindo, María Angélica Cruz Reyes, Ana Lilia Coria Páez

585 **Company towns como sistemas organizacionales territoriales: un estudio comparado de Puerto Cristal y Puerto Sánchez, Chile**
Eduardo Antonio Jara Liempi, Mariana Inés Paludi Llanpart

614 **Sectores de apoyo y relacionados que influyen en el clúster turístico del distrito de Riohacha, La Guajira - Colombia**
Emerson Yesid Guerra Herrera, Betina Martínez López, Elkin Guerra Herrera

640 **Factores socioeconómicos, ambientales y de gestión territorial asociados al abandono agrícola en comunidades rurales de Zacatecas, México**
Yeimy Marina Acuña Valencia, Eduardo Alejandro Carmona, Sergio Humberto Palomo Juárez

664 **Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos y Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas**
Blanca Estela Molina Figueroa, Dulce Rosario Vidal Tapia, Dora del Carmen Aguilar Domínguez, María Elena Paz León, Enoch Yamil Sarmiento Martínez

688 **Educación financiera y su impacto en los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos**
María Fernanda Robles Montaño, María Fernanda Rivera Robles y Jesús Agustín Rivera Robles

CUERPO DE DICTAMINADORES

NOMBRE	INSTITUCIÓN
Dra. Aracely Celina Sánchez Albores	Instituto Tecnológico Superior de la Región Sierra
Dra. Diana del Consuelo Caldera González	Universidad de Guanajuato
Dr. Juan Manuel Sánchez	Universidad Pedagógica Nacional
Dra. Maricarmen Rico Galeana	Universidad Politécnica de Querétaro

Presentación

Alejandro Espinosa Yáñez
Jorge Alberto Rosas Castro

El presente número reúne un conjunto amplio y diverso de trabajos que dan cuenta de la extensión que han alcanzado, en particular en las fronteras académicas, los Estudios Organizacionales y, al mismo tiempo, de la densidad de las preguntas que actualmente atraviesan de punta a punta este exhuberante y al mismo tiempo árido territorio de estudio. Los textos aquí reunidos proceden originalmente de ponencias presentadas en espacios académicos de discusión. Para su incorporación a este número, fueron sometidos a un proceso de dictaminación como condición para su aceptación. Es importante señalar, sin embargo, que no se realizó un segundo dictamen de los textos una vez transformados en artículos.

Esta decisión editorial responde a una consideración particular. Dada la complejidad de los temas abordados y el amplio universo que hoy comprenden los Estudios Organizacionales, se privilegió en este número una exposición amplia de las investigaciones, de sus desarrollos conceptuales y de las evidencias empíricas que las sustentan. Más que reducir esa diversidad a un conjunto de problemas previamente delimitados, se optó por mostrar la riqueza de las preocupaciones que hoy conforman el territorio en estudio: la organización del trabajo, la racionalidad, la identidad, la cultura, el liderazgo, la gobernanza, las organizaciones sociales y campesinas, la inteligencia artificial, la educación, la administración pública, la salud, la economía circular, el territorio, los mercados y las nuevas formas de precarización.

El recorrido que propone el número permite advertir, precisamente, que los Estudios Organizacionales difícilmente pueden ser comprendidos hoy desde una sola perspectiva disciplinaria. En sus páginas conviven aproximaciones teóricas, estudios cuantitativos y cualitativos, análisis de casos, investigaciones documentales, propuestas metodológicas y ejercicios de reflexión crítica. Esta diversidad no constituye una dispersión: expresa la complejidad de las

organizaciones como espacios donde se cruzan relaciones económicas, políticas, culturales, tecnológicas, sociales y humanas.

El primer trabajo con el que se abre este amplio número de la revista, “El legado de la eficiencia: de la fábrica de alfileres de Adam Smith al estudio de tiempos y movimientos de Frederick Winslow Taylor (Frank y Lillian Gilbreth), a la estandarización sensorial contemporánea”, de Hugo Armando Calvo Armenta, propone una genealogía de los mecanismos de control y estandarización del trabajo. El recorrido va de la división del trabajo en Adam Smith al cronometraje de Taylor y los estudios de movimientos de los Gilbreth, para llegar a las actuales cabinas de evaluación sensorial. El argumento central es que la racionalidad de la eficiencia ha ampliado progresivamente su ámbito de intervención: del cuerpo mecánico del trabajador hacia los sentidos y la percepción humana. El trabajo concluye planteando la necesidad de una administración sustantivista que coloque nuevamente la dignidad del sujeto frente a la lógica exclusiva de la medición y la eficiencia.

A continuación, María Susana Hernández Bonilla, en “Hacia un vacío con sentido: una interpretación sistémica de la brecha entre la teoría y la práctica”, aborda uno de los problemas recurrentes en la formación y el ejercicio profesional de la ingeniería de sistemas: la distancia entre los modelos teóricos y su aplicación. Desde la teoría de sistemas y la hermenéutica de Ricoeur y Beuchot, propone dejar de considerar esa distancia como una falla que debe eliminarse y entenderla como un espacio de mediación, interpretación, contextualización y adaptación. El análisis se extiende al desarrollo de la ingeniería de sistemas en México y a los planes de estudio de ingeniería de la UNAM, con la intención de identificar espacios donde pueda incorporarse una dimensión interpretativa que permita transitar del pensamiento a la acción.

El tercer trabajo corresponde sa la autoría de María del Carmen Muñoz Bocanegra, “Una aproximación a la multirracionalidad organizacional desde el análisis de una organización comunitaria”. En este documento se cuestiona la

hegemonía de la racionalidad instrumental. A partir de una perspectiva crítica y decolonial, el artículo recupera racionalidades históricas, comunicativas, ambientales y liberadoras y analiza cómo, en las organizaciones comunitarias, coexisten y se tensionan lógicas instrumentales, políticas, económicas, valorativas, afectivas y culturales. La organización comunitaria se presenta, así, como un espacio donde se construyen racionalidades alternativas vinculadas con la identidad colectiva, la solidaridad, la sustentabilidad y las formas propias de comprender el mundo.

José Luis Hernández Torres y Julián Andrés Valencia García, en “El tercer debate: una aproximación a la teleología del concepto de identidad organizacional”, proponen ampliar la discusión clásica sobre la identidad organizacional incorporando una dimensión teleológica. Después de revisar los debates ontológico y epistemológico, los autores centran su atención en las finalidades y propósitos que subyacen a distintas conceptualizaciones de la identidad organizacional, particularmente en los planteamientos de Albert y Whetten, Gioia y Carvajal. El artículo busca, de esta manera, fortalecer la comprensión de la identidad preguntando no solamente qué es o cómo se conoce, sino también para qué se construye y qué problemas permite resolver.

En “Kinesia y Proxemia como elementos caracterizadores de la cultura organizacional en microempresas”, Eric Oropeza Aguirre analiza la importancia de la comunicación no verbal en la cultura organizacional de las microempresas, centrándose en dos elementos: la proxémica, relacionada con el manejo de las distancias y la disposición corporal, y la kinésica, referida a los gestos y movimientos corporales. A partir del estudio de una microempresa, explora cómo estas expresiones revelan las relaciones de poder, las formas de interacción y los rasgos culturales que caracterizan la vida cotidiana en las organizaciones. Es un texto que sigue la saga de los estudios espaciales en las organizaciones, desde el urbanismo y/o la psicología del espacio, los panópticos en escalas más simples, y que en el tiempo presente adquiere un mayor relieve por los procesos de digitalización que se encuentran en curso modificando los espacios del trabajo.

El trabajo de Nancy Flores Aniceto, Fidencio Ochoa Flores y Zugaide Escamilla Salazar, “El clima organizacional en el área de docencia de dos escuelas de educación básica ubicadas en el municipio de Jiquipilco, Estado de México, México”, desplaza la discusión hacia las organizaciones educativas. Mediante un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional, analiza las percepciones de 32 docentes sobre el clima organizacional. Los resultados muestran percepciones relativamente homogéneas, aunque aparecen diferencias significativas en la dimensión del trabajo en equipo según el sexo. El estudio destaca la importancia de la colaboración, la comunicación, el bienestar socioemocional, la prevención del estrés laboral y la equidad como componentes relevantes de la vida organizacional escolar.

En “Sucesión generacional y resiliencia: estrategias empíricas para la preservación de la identidad y cultura organizacional en la PyME familiar”, Juan Carlos Rodríguez Perdomo estudia un problema particularmente significativo para las empresas familiares latinoamericanas: el relevo generacional. A partir de 150 PyMEs y de un modelo de regresión lineal múltiple, encuentra una relación positiva entre gobierno corporativo, institucionalización y resiliencia organizacional. Uno de los planteamientos centrales del trabajo es que la formalización no necesariamente destruye la cultura familiar; puede, por el contrario, convertirse en un mecanismo de protección del patrimonio socioemocional durante los procesos de sucesión.

Raquel Muñoz Hernández y Saúl Rangel Lara, en “Misoginia femenina: violencia horizontal en el sector de ingeniería en México”, introducen al campo organizacional la problemática de la violencia entre mujeres dentro de espacios profesionales marcados por culturas androcéntricas. El estudio analiza la relación entre violencia horizontal, Síndrome de la Abeja Reina y prejuicio de la apariencia en el sector de ingeniería y áreas STEM. A partir de 350 participantes, identifica una correlación significativa entre prejuicio de la apariencia y violencia horizontal y plantea la necesidad de considerar estas dimensiones dentro de las políticas de prevención de riesgos psicosociales.

Monserrat Fernández-Villalobos, en “Trayectorias profesionales de doctoras financiadas por CONICYT. ¿Qué experiencias vinculadas al género influyen en las trayectorias profesionales de las doctoras financiadas por CONICYT?”, analiza cómo las experiencias vinculadas al género influyen en las trayectorias profesionales de siete investigadoras chilenas que recibieron financiamiento estatal de CONICYT (actual ANID) para realizar estudios doctorales en el extranjero entre 2011 y 2017. Con base en una metodología cualitativa, la evidencia empírica obtenida muestra experiencias recurrentes de acoso, abuso, discriminación y menosprecio en los espacios laborales y académicos, así como la escasez de referentes femeninos que permitan a las investigadoras proyectarse en posiciones de liderazgo. Destaca la dificultad para conciliar las exigencias de la carrera científica con la maternidad y la vida familiar, situación que puede provocar interrupciones, desactualización profesional y menores oportunidades de desarrollo. Nada que se aparte de lo que ocurre en otras latitudes. No obstante, el estudio también reconoce el papel positivo de las redes de apoyo y de las figuras femeninas que contribuyen a visibilizar y enfrentar las desigualdades, dificultades que se inscriben en condiciones estructurales más amplias: precariedad laboral, competencia por puestos académicos estables y políticas insuficientes para facilitar la inserción profesional de quienes regresan al país después de formarse en el extranjero. Aunque se trata de un estudio piloto con una muestra limitada, sus hallazgos evidencian la persistencia de brechas de género en la investigación científica y subrayan la necesidad de ampliar los estudios y desarrollar políticas públicas con perspectiva de género que favorezcan trayectorias profesionales más equitativas.

En “La delgada línea amarilla: un producto cinematográfico que aborda el liderazgo a ras de suelo”, José de Jesús Chávez Martínez utiliza una obra cinematográfica como objeto de análisis organizacional. Sugerente en su metodología, la película permite observar a un grupo de trabajadores temporales encargados de trazar líneas en una carretera y, particularmente, la forma en que un trabajador experimentado asume el liderazgo del grupo. El análisis cinematográfico

permite recuperar problemas relacionados con el trabajo en equipo, la legitimidad del liderazgo y las condiciones sociales en que se desarrolla la actividad laboral.

El liderazgo constituye también el centro de “Liderazgo transformacional: una reflexión crítica y estudio de caso en tres empresas PyMEs vitivinícolas de Guanajuato, México”, de Emmanuel Juan Alonso Zamora Velázquez y Adriana Fragoso Mora. El trabajo revisa los fundamentos del liderazgo transformacional, desde Burns hasta Bass y Avolio, y los articula con un estudio de caso de empresas vitivinícolas. La metodología DMAIC, vinculada con Six Sigma, es utilizada como soporte para identificar posibles aplicaciones estratégicas del liderazgo transformacional en ámbitos productivos, comerciales y tecnológicos.

El número incorpora después una problemática que amplía considerablemente el campo de las organizaciones: “La empresarización de las organizaciones de la sociedad civil: una propuesta analítica desde los Estudios Organizacionales”, de Martha Araceli Ramírez Sánchez y Alfonso Tonatiuh Torres Sánchez. El artículo analiza las organizaciones civiles que trabajan con poblaciones de la diversidad sexual y de género y observa cómo, bajo las condiciones del neoliberalismo y el gerencialismo, organizaciones originalmente constituidas con objetivos sociales pueden experimentar procesos de empresarización para asegurar su supervivencia. El estudio de caso, basado en entrevistas y observación participante, articula las nociones de neoliberalismo, gerencialismo, tercer sector, diversidad sexual y género.

Eduardo Alejandro Carmona, Karina Coral Gutiérrez y Oralia Salcedo Triana, en “Procesos administrativos de organizaciones sociales y campesinas en Zacatecas”, estudian las estructuras administrativas de organizaciones campesinas y su capacidad para atender las necesidades de sus afiliados. El trabajo encuentra estructuras formales básicas, liderazgo fuerte y disposición al cambio, pero también debilidades en control, presupuestación, evaluación y tecnologías de información. La dependencia respecto de los dirigentes y la baja profesionalización aparecen

como obstáculos para la transparencia, la rendición de cuentas y la construcción de modelos organizativos sostenibles.

La incorporación de la inteligencia artificial abre un nuevo bloque de preocupaciones. José Juan Vázquez Gómez y Manuel Fernández Onofre, en “La inteligencia artificial como mediadora del aprendizaje en la formación emprendedora en educación superior”, examinan cómo las herramientas de IA están modificando los procesos de aprendizaje y el desarrollo de competencias en estudiantes universitarios. El estudio de caso presta atención a la innovación, la toma de decisiones y la resolución de problemas, y plantea la necesidad de comprender la IA no únicamente como tecnología, sino como mediadora de nuevas formas de aprendizaje y de formación emprendedora.

Esta discusión se profundiza en “Adopción organizacional de inteligencia artificial generativa y transformación del trabajo académico: implicaciones en gobernanza y validación del conocimiento”, de Roberto Castañeda Sarabia e Iliana Ulate Soto. El estudio, realizado con 33 docentes universitarios, encuentra una adopción funcional de la IA generativa centrada en la eficiencia operativa y el apoyo pedagógico, pero en ausencia de marcos institucionales claros. De ahí surge una forma de gobernanza distribuida en la que buena parte de la responsabilidad por la validación del conocimiento recae en el docente. El artículo subraya las tensiones entre eficiencia, integridad académica, dependencia tecnológica y transformación del trabajo docente.

Miguel Ángel Olivares Urbina y Abelardo Castillo Galeana, en “Transformación de los proyectos finales de titulación ante la era de la inteligencia artificial”, trasladan la discusión al proceso de elaboración de tesis. El estudio, realizado con 118 estudiantes de la Universidad del Caribe, encuentra mejoras en la planeación de la investigación y una asociación entre el uso estratégico de la IA y determinadas habilidades cognitivas, pero también identifica el riesgo de una creciente delegación del razonamiento en los algoritmos. Destaca, particularmente, la llamada “fatiga del pensar”, así como la existencia de desigualdades de acceso

derivadas de las versiones premium de estas herramientas. Frente a ello, se plantea un modelo híbrido de formación y la defensa oral como mecanismo para preservar la autoría intelectual.

En “Epistemología educativa: Inteligencia Artificial”, José María Martinelli Benedicto y Silvia Cristina Asunción Angón abordan la IA desde la naturaleza epistemológica del conocimiento administrativo. El texto coloca en el centro tres dimensiones: el carácter científico, la relación dialógica y la laicidad. La incorporación tecnológica intensifica estos problemas y genera una tensión particularmente importante en la educación: mientras la IA puede potenciar las categorías y herramientas administrativas, su utilización inadecuada puede empobrecer el conocimiento al sustituir la construcción intelectual por la reproducción tecnológica. El artículo introduce así una discusión epistemológica sobre la relación entre conocimiento, tecnología y corporaciones que controlan la IA.

Santiago Ramírez Mejía y Benjamín Gutiérrez Zapién, en “El impacto de los modelos predictivos en la estrategia organizacional: el caso del precio de la acción LIVEPOLC1 del Puerto de Liverpool en el mercado accionario para el periodo 2010-2025”, examinan la utilidad de diferentes modelos predictivos para apoyar decisiones organizacionales. El estudio compara regresiones, modelos de suavizamiento exponencial y modelos ARIMA, encontrando que el modelo SES presenta el mejor desempeño en el ejercicio realizado. El trabajo muestra cómo las herramientas econométricas pueden incorporarse a la estrategia organizacional en escenarios de volatilidad e incertidumbre, pero también señala los límites de los modelos predictivos ante cambios estructurales y riesgos no modelados.

La dimensión pública de las organizaciones aparece en “Gobernanza y capacidad institucional en sistemas complejos adaptativos: el caso de la administración pública municipal en México”, de Patricia López del Rosario. El municipio es analizado como un sistema complejo en el que interactúan autoridades, instituciones y ciudadanía. Desde esta perspectiva, la gobernanza

constituye un medio para fortalecer capacidades administrativas, técnicas, políticas y organizacionales. El artículo advierte, sin embargo, que la transformación institucional depende también de recursos, capacitación y de la capacidad para superar inercias y hábitos arraigados.

En un terreno específico de política pública y salud, Andrés Morón Mendoza, en “De las brechas estructurales a la transformación institucional: un modelo de gobernanza y política pública para la atención integral de la enfermedad renal crónica en México”, propone un modelo orientado a enfrentar la fragmentación, insuficiencia y costo del sistema de atención. La propuesta se construye desde una perspectiva cualitativa y propositiva y plantea fortalecer la rectoría sanitaria mediante gobernanza multinivel, coordinación interinstitucional y utilización estratégica de la información. La enfermedad renal crónica aparece así no solamente como problema médico, sino como problema organizacional e institucional.

Bernabé Lugo Neria, en “El índice de satisfacción de los servicios básicos municipales: una propuesta para medir el desempeño municipal urbano en México”, propone utilizar la satisfacción ciudadana como aproximación al desempeño municipal. Para ello construye el Índice de Satisfacción de los Servicios Básicos Municipales a partir de información de la ENCIG-INEGI correspondiente a 2017, 2019, 2021 y 2023, concentrándose en municipios de 100 mil habitantes o más. El trabajo aporta una herramienta para observar la relación entre prestación de servicios, percepción ciudadana y desempeño de los gobiernos municipales.

La problemática ambiental y económica aparece en “Política tributaria como motor de la economía circular en México: un análisis de la Ley General de Economía Circular”, de Brandon Jansen Urrutia. El artículo examina los mecanismos fiscales explícitos e implícitos de la legislación mexicana, sus vacíos y sus posibilidades de desarrollo. El análisis incorpora experiencias de Chile, Colombia y Brasil y revisa sectores como el plástico, las MIPYMES y los modelos de servicio. El argumento central apunta hacia la necesidad de una mayor articulación entre política fiscal y

política ambiental para que la economía circular pueda adquirir una dimensión efectiva, socialmente inclusiva y territorialmente equilibrada.

El trabajo de Hiram Sheccid Gallegos Pérez, “La producción organizacional de precariedad: trabajo, espacio urbano y sector inmobiliario en la Ciudad de México”, propone ampliar la mirada sobre la precarización laboral. La precariedad no es presentada únicamente como resultado del funcionamiento del mercado de trabajo, sino como un fenómeno producido mediante relaciones de poder, prácticas organizacionales, acción estatal y transformaciones del espacio urbano. Particular importancia adquiere aquí la vivienda, entendida como un mecanismo que puede limitar la capacidad de negociación de los trabajadores y contribuir a normalizar la inestabilidad.

En “Economía digital y transformación digital como herramientas de inclusión en el sector floricultor a pequeña escala: caso Xochimilco, Ciudad de México”, Roberto Carlos Resendiz Galindo, María Angélica Cruz Reyes y Ana Lilia Coria Páez estudian la floricultura familiar de Xochimilco, particularmente la producción de cempasúchil y nochebuena en sistemas chinamperos. La investigación identifica problemas de competencia, deterioro ambiental, cambio climático, falta de relevo generacional y limitada incorporación tecnológica. Al mismo tiempo, encuentra prácticas ya existentes de reutilización de residuos orgánicos y plantea que la economía circular y las herramientas digitales podrían convertirse en fuentes de valor y sostenibilidad para los productores.

No es necesariamente su objetivo, pero para develar las mascaradas de muchos estudios, sobre todo los de éxito empresarial, el trabajo de Eduardo Antonio Jara Liempi y Mariana Inés Paludi Llanpart, “Company Towns como sistemas organizacionales territoriales: un estudio comparado de Puerto Cristal y Puerto Sánchez, Chile”, plantea el día después de los momentos de auge en las compañías. El artículo compara las trayectorias de Puerto Cristal y Puerto Sánchez, dos asentamientos mineros chilenos que evolucionaron de manera distinta tras el cierre de sus actividades extractivas. Analiza cómo la interacción entre empresa,

Estado y comunidad influye en la continuidad o el abandono de estos territorios. Sus resultados muestran que el cierre de la minería no determina necesariamente su desaparición: la permanencia depende de la capacidad de redistribuir las funciones antes concentradas en la empresa y desarrollar nuevas formas de coordinación entre los actores locales. En México, la experiencia de Real de Catorce, por ejemplo, debería ser motivo de una reflexión similar a la que proponen Jara y Paludi.

Emerson Yesid Guerra Herrera, Betina Martínez López y Elkin Guerra Herrera, en “Sectores de apoyo y relacionados que influyen en el clúster turístico del distrito de Riohacha, La Guajira - Colombia”, utilizan el diamante de competitividad de Porter para estudiar los sectores de apoyo y relacionados que participan en el funcionamiento del clúster turístico. Mediante un enfoque cuantitativo y descriptivo, el trabajo encuentra que propietarios y gerentes de hoteles manifiestan satisfacción con la contribución de dichos sectores. El artículo sitúa así la organización turística dentro de un entramado territorial más amplio de relaciones económicas y productivas.

En el documento elaborado por Yeimy Marina Acuña Valencia, Eduardo Alejandro Carmona y Sergio Humberto Palomo Juárez, en “Factores socioeconómicos, ambientales y de gestión territorial asociados al abandono agrícola en comunidades rurales de Zacatecas, México”, analizan las causas del abandono de la actividad agrícola en cuatro comunidades. Los resultados identifican como factores principales la falta de rentabilidad, el despoblamiento rural y la ausencia de relevo generacional, a los que se agregan las sequías y la insuficiencia de apoyos gubernamentales. El abandono agrícola aparece, por tanto, como resultado de la interacción de factores económicos, ambientales y territoriales, y no como consecuencia de una sola variable.

Finalmente, Blanca Estela Molina Figueroa, Dulce Rosario Vidal Tapia, Dora del Carmen Aguilar Domínguez, María Elena Paz León y Enoch Yamil Sarmiento Martínez, en “Gestión integral de los residuos sólidos urbanos y responsabilidad social universitaria en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad

Autónoma de Chiapas", examinan la generación de residuos, los conocimientos ambientales y las posibilidades de aprovechamiento de materiales reciclables dentro de la comunidad universitaria. Aunque se identifican limitaciones de infraestructura y de sensibilización, también se encuentra disposición para participar en programas de separación y reciclaje. A partir de ello se propone un modelo de gestión sustentado en la economía circular y en la participación de la comunidad universitaria.

Cierra este recorrido "Educación financiera y su impacto en los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos", de María Fernanda Robles Montaño, María Fernanda Rivera Robles y Jesús Agustín Rivera Robles. El estudio pone el acento en la importancia de la educación financiera, como una herramienta central que coadyuve a que la población juvenil administre cuidadosamente sus recursos, así como tomen decisiones responsables en un entorno económico cada vez más complejo. En la experiencia mexicana se trata de un tema de gran relieve por los nuevos hábitos de consumo, la digitalización de los servicios bancarios y la falta de constancia en el ahorro formal por parte de la población joven. En el análisis se alude a los beneficios del conocimiento financiero, como es que un mayor aprendizaje económico facilita la planificación a largo plazo, ayuda a fijar metas de ahorro y permite evaluar mejor los riesgos de las compras o las deudas. Pero hay otros factores que también influyen en el problema, y que son abordados en el documento. Por otro lado, se enfatiza la importancia de un enfoque integral, con el objetivo de que, para que sea efectiva la formación financiera, debe equilibrar los conceptos teóricos con la práctica diaria.

El conjunto de estos trabajos permite reconocer una característica fundamental del campo: la organización no constituye un objeto cerrado ni homogéneo. Puede ser una fábrica, una escuela, una empresa familiar, una organización campesina, una asociación civil, una universidad, un municipio, un sistema de salud, un mercado financiero, una actividad agrícola o un territorio. Puede ser estudiada a partir del cuerpo y los sentidos, de la identidad y la cultura,

de la tecnología y la inteligencia artificial, de las relaciones de poder, de las capacidades institucionales o de los procesos de transformación ambiental.

Esta amplitud constituye, precisamente, uno de los rasgos que justifican la decisión de presentar los trabajos en su extensión y diversidad. El número no pretende clausurar las discusiones ni ofrecer una lectura única de los problemas organizacionales contemporáneos. Busca, más bien, hacer visible la densidad de un campo en expansión, en el que las preguntas clásicas sobre eficiencia, racionalidad, trabajo, liderazgo e identidad se encuentran hoy con problemas nuevos relacionados con la inteligencia artificial, la digitalización, la precarización, la gobernanza, la salud, el territorio y la crisis ambiental.

En ese sentido, los trabajos aquí reunidos pueden leerse como expresiones diversas de una misma preocupación: comprender cómo se construyen, transforman y disputan las organizaciones en sociedades sometidas a cambios tecnológicos, económicos, sociales y culturales cada vez más acelerados. La diversidad de enfoques, metodologías y objetos de estudio no disminuye la unidad del campo; por el contrario, muestra la necesidad de mantener abiertos sus límites y de continuar interrogando aquello que las organizaciones hacen, aquello que producen y, sobre todo, aquello que producen sobre quienes las integran y sobre las sociedades en las que existen.

Es bajo esta perspectiva que se presenta este número: como un espacio de exposición amplia de investigaciones que, desde diferentes lugares teóricos y empíricos, contribuyen a mantener viva la discusión sobre el presente y el futuro de los Estudios Organizacionales.

EL LEGADO DE LA EFICIENCIA: DE LA FÁBRICA DE ALFILERES DE ADAM SMITH AL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DE FREDERICK WINSLOW TAYLOR (FRANK Y LILLIAN GILBRETH), A LA ESTANDARIZACIÓN SENSORIAL CONTEMPORÁNEA

Hugo Armando Calvo Armenta

Resumen

El presente trabajo examina la evolución de los mecanismos de control y estandarización del trabajo humano, trazando una línea genealógica que inicia con la división del trabajo de Adam Smith, que experimente en la fábrica de alfileres en Glasgow (1), transita por el estudio de tiempos y movimiento en Midvale Steel Company (Filadelfia, Pensilvania) entre 1878 y 1890, en esta planta inicia sus primeras observaciones sistemáticas sobre el rendimiento del trabajo, la necesidad de estandarizar las herramientas y los primeros experimentos con el cronometraje de tareas para combatir lo que él llamaba la "simulación sistemática del trabajo" (soldiering). de Frederick Taylor, y culmina en la sofisticación de las cabinas de evaluación sensorial en la industria alimentaria y biotecnológica actual. Se argumenta que, mientras los modelos clásicos buscaban la optimización del cuerpo mecánico, la evaluación sensorial contemporánea representa una sofisticación del poder que codifica y normativiza los sentidos humanos bajo una lógica instrumental. A través de un enfoque crítico y cualitativo, se concluye en la necesidad de transitar

Hugo Armando Calvo Armenta, Universidad Autónoma Metropolitana
csh2231802165@xanum.uam.mx

hacia una administración de corte sustantivista que devuelva la dignidad al sujeto cognoscente frente a la métrica de la eficiencia.

(1) A diferencia de Frederick Taylor, quien fue un ingeniero que cronometró directamente a los obreros en los talleres de Midvale y Bethlehem, Adam Smith no realizó una investigación de campo formal ni fue el dueño de una fábrica de alfileres. Su célebre pasaje en La riqueza de las naciones (1776) tiene un origen distinto, debatido entre la observación empírica casual y la recopilación documental:1. La fuente bibliográfica: La Encyclopédie francesa

La gran mayoría de los historiadores económicos contemporáneos coincide en que la descripción tan detallada de los 18 pasos para fabricar un alfiler proviene de la lectura que Smith hizo de la Encyclopédie de Denis Diderot y Jean le Rond d'Alembert (específicamente de los tomos publicados en la década de 1750 y 1760).

El artículo "Épingle" (Alfiler) de la enciclopedia francesa describía minuciosamente la división del trabajo en los talleres de Laigle en Normandía, Francia. Smith tomó estos datos técnicos, que ilustraban a la perfección cómo la especialización aumentaba la productividad, y los inmortalizó en su obra.

La observación directa en Kirkcaldy o Glasgow (Escocia)

Aunque la estructura técnica la tomó de la literatura francesa, el propio Adam Smith menciona textualmente en el Capítulo I de su obra haber visto el proceso de forma directa en una pequeña manufactura:

"He visto una pequeña manufactura de este tipo en la que solo trabajaban diez hombres y donde, por consiguiente, algunos de ellos realizaban dos o tres operaciones diferentes..."

Si bien Smith no da el nombre ni la ubicación exacta de este taller, los biógrafos e investigadores sugieren dos posibilidades locales en Escocia:

Kirkcaldy: Su pueblo natal, donde se retiró a escribir gran parte de La riqueza de las naciones y donde existían pequeños talleres metalúrgicos y de clavos.

Glasgow: La ciudad industrial donde fue profesor universitario y donde visitaba con frecuencia los distritos comerciales y manufactureros para comprender la economía real de su época.

En resumen

Adam Smith no operó un laboratorio industrial. Su genialidad no radicó en "descubrir" la fabricación de alfileres, sino en elevar una observación técnica de un taller artesanal francés o escocés al rango de ley económica universal, utilizándola como la metáfora perfecta para explicar cómo la división del trabajo genera la opulencia y el desarrollo de las sociedades modernas.

Palabras clave: Estudio de tiempos y movimientos, Adam Smith, de Frederick Winslow Taylor (Frank y Lillian Gilbreth), Evaluacion Sensorial.

Documento 1: La Génesis de la División del Trabajo en Adam Smith

Introducción

La división del trabajo constituye el pilar fundamental sobre el cual Adam Smith erigió su teoría del crecimiento económico y el desarrollo social. En su obra cumbre, Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, publicada originalmente en 1776, Smith sostiene que el mayor incremento en las facultades productivas del trabajo se debe precisamente a este fenómeno. Sin embargo, la división del trabajo en Smith no surge como un diseño planificado por la sabiduría humana o el Estado, sino como la consecuencia lenta y gradual de un rasgo antropológico distintivo de nuestra especie. El objetivo de este artículo es trazar la genealogía de este concepto, examinando sus raíces en la naturaleza humana, sus ventajas operativas y las repercusiones éticas que el propio filósofo escocés advirtió.

El estudio de la administración y la organización industrial encuentra uno de sus pilares fundacionales en el análisis del trabajo manufacturero del siglo XVIII. Adam Smith, a través de su célebre observación de la fabricación de alfileres, no

solo describió una técnica de producción, sino que sentó las bases operativas de la modernidad capitalista. Este documento analiza cómo la fragmentación del oficio artesanal inauguró una era donde la destreza individual se subordinó a la estructura de la eficiencia colectiva.

Desarrollo

El origen antropológico: la propensión al intercambio para comprender la genealogía de la división del trabajo es imperativo remitirse a su origen. Smith argumenta que este fenómeno no es el resultado de una benevolencia universal, sino de una tendencia innata en el ser humano: la "propensión a trocar, permutar e intercambiar una cosa por otra". A diferencia de los animales, que son plenamente independientes al alcanzar la madurez, los seres humanos dependen constantemente de la cooperación de sus semejantes. Sin embargo, esta cooperación no se logra apelando a la benevolencia ajena, sino al interés propio. Es el egoísmo racional (mejor entendido como interés propio, sentimiento natural de la humanidad) de los agentes lo que facilita que un individuo se especialice en una tarea específica (como fabricar arcos y flechas) al tener la certeza de que podrá intercambiar sus excedentes por los bienes producidos por otros. "No es de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero de donde esperaremos nuestra cena, sino de su cuidado de su propio interés." (Smith, 1776/2014, p. 46).

Las tres ventajas productivas de la especialización:

Una vez establecida la división del trabajo, la productividad se dispara drásticamente. Smith ilustra este punto a través de su célebre ejemplo de la fábrica de alfileres, donde un obrero aislado apenas podría producir un alfiler al día, pero diez obreros cooperando y dividiendo el proceso en operaciones básicas logran fabricar miles diariamente. Según Smith (1776/2014), este incremento de la productividad se reduce a tres factores prácticos:

1. El aumento de la destreza (dexterity) del trabajador: Al repetir continuamente una tarea sencilla, el operario perfecciona su técnica exponencialmente.

2. El ahorro de tiempo: Se evita la pérdida de tiempo que implica pasar de una tarea a otra distinta o cambiar de herramientas en un taller tradicional.

3. La invención de maquinaria: La simplificación de las tareas incentiva que los propios trabajadores, o bien científicos especializados, diseñen herramientas que automaticen y faciliten los procesos productivos.

Los Límites del Mercado y las Consecuencias Negativas

La genealogía de la división del trabajo posee un límite estructural: está determinada por "la extensión del mercado". En comunidades pequeñas o aisladas, los individuos no pueden dedicarse a una sola profesión debido a la falta de demanda local para su excedente. Solo la expansión del transporte, el comercio marítimo y los mercados urbanos permiten una especialización profunda.

Por otra parte, la visión de Smith no es puramente optimista. En el Libro V de su obra, el autor advierte sobre las repercusiones psicológicas y cognitivas del trabajo monótono. El individuo que pasa toda su vida ejecutando unas pocas operaciones simples tiende a perder su capacidad inventiva, su juicio intelectual y su vigor moral. Frente a esta alienación inherente al sistema industrial, Smith defiende la necesidad de que el Estado intervenga ofreciendo educación pública básica para mitigar el embrutecimiento de las clases trabajadoras.

La conceptualización smithiana de la división del trabajo transformó radicalmente la productividad al descomponer un proceso complejo en operaciones sumamente simples y repetitivas. En su análisis, Smith (1776/1981) argumentó que la segmentación de la fabricación de un alfiler en aproximadamente dieciocho operaciones distintas permitía un incremento exponencial en la producción, el cual habría sido imposible si un solo artesano realizase todo el proceso de manera aislada. Esta mecanización del comportamiento humano no estuvo exenta de

contradicciones dentro del propio pensamiento del autor; mientras que en su obra económica se ensalzan los beneficios materiales de dicha división, en sus escritos morales se advierte sobre la alienación espiritual y el deterioro de las capacidades cognitivas del obrero sometido a la monotonía (Smith, 1759/2009). Por lo tanto, la fábrica de alfileres funciona como el primer laboratorio bio-político moderno, donde el cuerpo del trabajador comienza a ser fragmentado y reconfigurado para servir exclusivamente como un engranaje del mercado (Foucault, 2008).

Conclusiones

La genealogía de la división del trabajo propuesta por Adam Smith trasciende la mera eficiencia manufacturera. Al vincular este proceso a la propensión natural del ser humano al trueque y al comercio, Smith articuló una visión sistémica de la sociedad donde la interdependencia económica promueve indirectamente el bienestar material colectivo. Al mismo tiempo, su advertencia sobre los peligros éticos de la especialización excesiva demuestra que fue un pensador sumamente consciente de las contradicciones de la incipiente sociedad industrial. De este modo, la división del trabajo en Smith se presenta no solo como una herramienta económica, sino como una categoría sociológica y antropológica clave para entender los cimientos de la modernidad capitalista.

En conclusión, la fábrica de alfileres de Adam Smith representa el nacimiento de la lógica instrumental en la gestión del trabajo. Si bien este modelo catalizó una riqueza material sin precedentes históricos, sembró simultáneamente las bases para la alienación del sujeto productor. La fragmentación del trabajo descrita por Smith alteró permanentemente la relación entre el ser humano y sus facultades creativas, un fenómeno que se agudizaría un siglo después con el advenimiento de la gestión científica.

Documento 2: Taylor y la Mecanización del Cuerpo a través de Tiempos y Movimientos

Introducción

A finales del siglo XIX y principios del XX, la consolidación del capitalismo industrial exigió un método de control aún más riguroso que la mera división del trabajo. Frederick Winslow Taylor sistematizó esta demanda mediante la introducción de la administración científica, sustituyendo el conocimiento empírico del obrero por una estructura matemática del movimiento. Este documento aborda la transición hacia el control anatómico del trabajador mediante el cronómetro y el diseño de la tarea óptima.

El estudio de tiempos y movimientos no surgió de forma aislada, sino como una respuesta directa a las transformaciones socioeconómicas de la Segunda Revolución Industrial. A finales del siglo XIX y principios del XX, el crecimiento acelerado de las industrias exigió una transición desde los métodos empíricos y artesanales de trabajo hacia un enfoque científico y estandarizado (Chiavenato, 2019). En este escenario, Frederick Winslow Taylor se consolidó como el padre de la Administración Científica, transformando radicalmente la relación entre el obrero, la máquina y el tiempo.

Desarrollo

El Origen: El Estudio de Tiempos de Taylor

La genealogía de esta disciplina tiene su primer hito en los experimentos de Taylor en las compañías Midvale Steel Company y Bethlehem Steel Company. Taylor (1911) observó lo que denominó "simulación sistemática del trabajo" (soldiering), un fenómeno donde los obreros reducían deliberadamente su ritmo de producción por temor a que, si producían más, se redujeran sus salarios o se eliminaran puestos de trabajo.

Para combatir esto, Taylor introdujo el estudio de tiempos mediante el uso del cronómetro. Su método consistía en:

1. Seleccionar a los mejores trabajadores.
2. Descomponer sus tareas en movimientos elementales.
3. Medir con cronómetro el tiempo exacto requerido para cada microtarea.
4. Eliminar movimientos inútiles y diseñar el "método óptimo" (the one best way).

"El objetivo principal de la administración debe ser asegurar la máxima prosperidad para el empleador, unida a la máxima prosperidad para cada empleado" (Taylor, 1911, p. 9).

Este enfoque redujo el trabajo a una serie de tareas mecánicas y repetitivas, sentando las bases de la producción en masa.

El taylorismo radicalizó la fragmentación smithiana al despojar por completo al trabajador del control sobre sus propios ritmos corporales y herramientas de trabajo. A través del estudio de tiempos y movimientos, Taylor (1911) propuso la identificación del "one best way" (el mejor método posible) para ejecutar cada tarea, utilizando el cronómetro como el instrumento definitivo de vigilancia y estandarización del rendimiento. Esta separación tajante entre la concepción del trabajo —reservada exclusivamente para los ingenieros y administradores— y su ejecución física redujo al obrero a un autómata especializado (Aktouf, 2001). Desde una perspectiva crítica de la teoría de la organización, este enfoque consagra una racionalidad puramente técnica y utilitaria que ignora la dimensión humana y ética de la praxis laboral, limitando el valor del individuo a su capacidad de respuesta mecánica ante estímulos económicos (De Gaulejac, 2005). El cuerpo del operario es, bajo esta óptica, una máquina biológica que debe ser optimizada y despojada de cualquier vestigio de subjetividad o espontaneidad.

El Eslabón Complementario: Los Movimientos de los Gilbreth

Aunque Taylor es el pionero del control temporal, la genealogía del concepto "tiempos y movimientos" queda incompleta sin Frank y Lillian Gilbreth. Mientras Taylor utilizaba el cronómetro para medir la duración del trabajo, los Gilbreth se enfocaron en la anatomía del movimiento para reducir la fatiga y el desperdicio de energía (Gilbreth, 1911).

Los Gilbreth desarrollaron el concepto de los therbligs (su propio apellido deletreado casi al revés), que consistía en 17 movimientos fundamentales del cuerpo humano en el trabajo (como "buscar", "seleccionar", "sostener" y "ensamblar"). Al fusionar el rigor temporal de Taylor con el análisis ergonómico de los Gilbreth, nació formalmente la disciplina unificada del Estudio de Tiempos y Movimientos (Kanigel, 2005).

Impacto y Críticas de la Genealogía Tayloriana

La implementación de estos estudios permitió un incremento sin precedentes en la productividad industrial. Sin embargo, la genealogía de este método también revela una fuerte resistencia social. Críticos de la época y teóricos contemporáneos señalan que el taylorismo generó la deshumanización del trabajo, transformando al operario en un engranaje más de la maquinaria (Braverman, 1974).

A pesar de las críticas, la esencia del estudio de tiempos y movimientos sigue vigente. Evolucionó desde las fábricas de acero del siglo XIX hasta las líneas de ensamblaje digitalizadas y los centros de distribución logística contemporáneos, como los de Amazon, donde el control del segundo sigue siendo la métrica reina de la eficiencia.

Conclusiones

Se concluye que el estudio de tiempos y movimientos de Taylor consolidó el dominio de la técnica sobre la condición humana en los entornos organizacionales., la genealogía del concepto "tiempos y movimientos" queda incompleta sin Frank y Lillian Gilbreth. Mientras Taylor utilizaba el cronómetro para medir la duración del trabajo, los Gilbreth se enfocaron en la anatomía del movimiento para reducir la

fatiga y el desperdicio de energía (Gilbreth, 1911). Al convertir el movimiento corporal en una métrica rígida, la administración científica deshumanizó los procesos productivos. Este paradigma dejó una huella indeleble en las estructuras corporativas, estableciendo que cualquier manifestación de la subjetividad humana que no sea medible matemáticamente constituye una ineficiencia que debe ser erradicada.

Documento 3: Las Cabinas de Evaluación Sensorial como la Panóptica Contemporánea del Estímulo

Introducción

En la sociedad postindustrial contemporánea, la búsqueda de la estandarización y el control de la eficiencia ha trascendido las fronteras de la fuerza muscular para colonizar los sentidos humanos. La industria de la biotecnología y el análisis de alimentos utiliza las cabinas de evaluación sensorial como dispositivos tecnológicos avanzados para aislar y medir las respuestas perceptivas. Este documento examina cómo estas cabinas configuran un espacio de control donde el gusto, el olfato y el tacto son normalizados bajo una estricta lógica instrumental.

(El Espacio Purificado), Se presenta la cabina de evaluación sensorial —aparentemente neutra bajo la normativa ISO 8589— como un espacio de confinamiento que funciona de facto como un dispositivo biopolítico del estímulo y la percepción humana.

La Fase Logístico-Militar (Mediados del Siglo XX): Los estudios del ejército de los EE.UU. (Quartermaster Food & Container Institute) bajo el liderazgo de investigadores como David Peryam y Rose Marie Pangborn en UC Davis para erradicar las dinámicas sociales de la alimentación en favor del dato individual e instrumentalizado.

Desarrollo

Las cabinas de evaluación sensorial operan bajo un diseño arquitectónico y metodológico que neutraliza activamente las variables contextuales para obtener datos puros del sistema nervioso humano. De acuerdo con las normativas internacionales de estandarización, estas infraestructuras emplean iluminación controlada, presión de aire positiva para evitar contaminación odorífera y barreras físicas que impiden la interacción social entre los jueces (ISO, 2014). Este aislamiento estricto convierte a la cabina en un panóptico foucaultiano donde el evaluador no es un sujeto que disfruta o experimenta el alimento, sino un transductor biológico que traduce estímulos químicos en escalas numéricas estructuradas (Lawless y Heymann, 2010). La subjetividad y la experiencia estética del gusto son codificadas y expropiadas por la organización para garantizar la homogeneidad del producto en el mercado global. Así, las técnicas contemporáneas de análisis sensorial representan la evolución lógica de la fábrica de alfileres y el taylorismo: ya no se busca únicamente controlar el movimiento del brazo o la velocidad del paso, sino disciplinar los receptores sensoriales del cuerpo humano para asegurar la predictibilidad del consumo.

La Anatomía del Control: Explicación de las herramientas físicas (presión positiva, flujo de aire filtrado, iluminación de enmascaramiento de color y las compuertas deslizantes Pass-Through) como tecnologías destinadas a purificar la variable somática.

La Cabina como la Panóptica Contemporánea: Un cruce conceptual profundo entre la obra de Michel Foucault (Vigilar y castigar) y el posmodernismo de Gilles Deleuze. Se argumenta que, a diferencia del Panóptico tradicional (destinado a vigilar para reformar moralmente), la cabina es una panóptica invertida y extractiva: un entorno diseñado no para observar el comportamiento consciente del prisionero, sino para forzar y registrar la respuesta de su sistema neurovegetativo.

Capitalismo de Consumo y Psicopolítica: Conectando las teorías de Byung-Chul Han sobre la psicopolítica y la optimización de los alimentos hacia el "punto de

dicha" (bliss point de Michael Moss), se concluye que la cabina es la última frontera de colonización biológica, transformando la percepción humana en un transductor biológico puro.

Sin embargo, al analizar los esfuerzos docentes en el campo de la evaluación sensorial, al proponer el caso de las cabinas de evaluación sensorial, en los ojos de la Dra. Aurora Pintor y el Dr. Héctor Escalona, esta es su visión y misión:

En el ámbito de la ciencia y tecnología de alimentos en México, la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I) se ha consolidado como un referente indiscutible. Dentro de su infraestructura científica, las cabinas de evaluación sensorial —lideradas por figuras de la talla de la Dra. Aurora Pintor y el Dr. Héctor Escalona— representan mucho más que un espacio físico de pruebas; son un motor de investigación de frontera, formación de recursos humanos y transferencia tecnológica para la industria.

La infraestructura como eje metodológico: las cabinas de evaluación

La evaluación sensorial ha dejado atrás la etiqueta de ser una disciplina "subjetiva" para convertirse en una ciencia robusta basada en la estadística, la psicología cognitiva y la química analítica. En este sentido, las cabinas de la UAM-I están diseñadas bajo estrictas normas internacionales (como las normas ISO y las NMX correspondientes):

- Aislamiento y Control de Variables: Espacios individuales que previenen la interacción entre jueces, con control de temperatura, humedad y renovación constante de aire para evitar la saturación de olores.

- Iluminación Controlada: Uso de luces de diferentes espectros (como luz roja o verde) para enmascarar diferencias de color en las muestras, obligando a los evaluadores a centrarse estrictamente en el sabor, aroma o textura.

- Sistemas de registro automatizados: Integración de software especializado para la captura de datos en tiempo real, agilizando el análisis estadístico multivariado indispensable para la toma de decisiones.

- El valor crítico: Esta rigidez metodológica es lo que diferencia una simple "degustación" de un análisis sensorial científico. Sin esta infraestructura, sería imposible publicar en revistas de alto impacto internacional o proveer a la industria alimentaria de datos con validez jurídica y comercial.

La Sinergia Docente e Investigadora: Pintor y Escalona

La infraestructura no es nada sin el capital humano que la dota de propósito. En la UAM-I, la combinación de visiones de la Dra. Aurora Pintor y el Dr. Héctor Escalona ha creado un ecosistema académico de alto rendimiento.

Dra. Aurora Pintor: El rigor de la estandarización y la docencia

La Dra. Pintor ha destacado por su enfoque meticuloso en la formación de paneles de jueces entrenados y en la aplicación de metodologías clásicas y descriptivas. Su labor garantiza que los estudiantes de licenciatura y posgrado no solo aprendan a usar los equipos, sino a entender la fisiología de los sentidos y la psicología del consumidor.

Dr. Héctor Escalona: Innovación y vinculación industrial

El Dr. Escalona ha llevado la evaluación sensorial de la UAM-I hacia fronteras avanzadas, como el estudio del comportamiento del consumidor, las metodologías rápidas (como Projective Mapping, CATA - Check-All-That-Apply o Flash Profile) y la relación entre la percepción sensorial y la composición química instrumental (enfoque de "sensómica"). Su perfil facilita un puente vital entre la academia y las demandas reales de la industria de alimentos y bebidas, tanto a nivel nacional como internacional.

Sin embargo, a pesar de la visión de la Dra. Pintor y El Dr. Escalona, lo que ocultan las cabinas de evaluación sensorial, es la mecánica de tiempos y movimientos, asi como la instrumentalización hacia la estandarización de mercancías que se ven trastocadas por los intereses privados del mercado y de las corporaciones de alimentos, que pretenden estandarizar los sentidos a favor de la industrialización de los alimentos y bebidas de todo tipo. Es decir el camino hacia la normalización y potencialización de lo normativo en la agenda de la industria alimenticia.

Su FODA puede ser muy amplio y diverso, sin miramientos podríamos analizar sus retos y potenciales actuales y los que vienen en un futuro para este par de investigadores:

Análisis Crítico: Impacto, Retos y Perspectivas

Si bien las cabinas y el equipo de investigación de la UAM-I son referentes de excelencia, se enfrentan a un panorama dinámico que exige constante evolución.

Puntos Fuertes (Impacto)

Vinculación Academia-Industria: El laboratorio no trabaja de manera aislada; ofrece servicios tecnológicos clave para el desarrollo de nuevos productos, reformulación de alimentos (por ejemplo, reducción de sodio o azúcar sin perder aceptabilidad) y estudios de vida de anaquel sensorial.

Formación de Excelencia: Los egresados que pasan por estas aulas y laboratorios se incorporan con facilidad a departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D) y Control de Calidad de corporativos multinacionales.

Áreas de Oportunidad y Desafíos

La Revolución Digital y la Inteligencia Artificial: El gran reto actual de la evaluación sensorial es la integración de herramientas como la inteligencia artificial, el eye-tracking (seguimiento ocular), el análisis de microexpresiones faciales y la neurociencia aplicada. Las cabinas de la UAM-I deben transitar gradualmente hacia

la incorporación de estos biomarcadores para no perder terreno frente a laboratorios privados de investigación de mercados.

Pruebas fuera de la cabina (contexto real): Si bien las cabinas controladas son vitales para pruebas de diferencia y perfiles descriptivos, la ciencia sensorial actual migra cada vez más hacia las pruebas en ambientes reales (estudios in-context o de consumo en el hogar). Equilibrar el uso de la cabina tradicional con metodologías de campo es una necesidad imperativa.

Presupuesto y mantenimiento: Al ser un laboratorio público universitario, el mantenimiento de software especializado, licencias y la renovación de infraestructura física frente a los recortes presupuestales del sector científico en el país representa una batalla constante para sus directores.

Las cabinas de evaluación sensorial de la UAM-Iztapalapa, bajo la guía de la Dra. Aurora Pintor y el Dr. Héctor Escalona, constituyen un bastión de la ciencia de alimentos en México. Han demostrado que la evaluación sensorial es una disciplina científica rigurosa y no una mera apreciación subjetiva.

Para mantener su liderazgo en la próxima década, el reto no radicará en la validez de sus métodos tradicionales —los cuales ejecutan con maestría—, sino en su capacidad para adoptar las nuevas tecnologías biométricas y digitales, asegurando que la UAM-I siga dictando la pauta de cómo se entiende, se mide y se diseña el sabor en nuestro país.

Conclusiones

Para concluir, las cabinas de evaluación sensorial constituyen la manifestación más sofisticada de la racionalidad instrumental en las organizaciones modernas. Al transformar los sentidos humanos en métricas estandarizadas, la industria despoja a la percepción de su carácter relacional, cultural e histórico. El cuerpo humano en la cabina sensorial sigue el mismo destino que en la línea de montaje taylorista: se convierte en un instrumento tecnológico especializado al servicio de la acumulación y la eficiencia del mercado.

Hacia una Administración Sustantivista: Más Allá de la Eficiencia Técnica

El recorrido histórico desde la fábrica de alfileres hasta las cabinas sensoriales evidencia un patrón persistente de instrumentalización del ser humano en la teoría y práctica administrativa. Frente a este panorama de control anatómico y perceptual, surge la urgencia de proponer marcos epistemológicos alternativos. Este documento final reflexiona sobre la viabilidad de una administración de carácter sustantivista, fundamentada en la ética y la recuperación de la dignidad humana.

La resistencia frente a la totalización de la lógica instrumental dentro de las organizaciones exige rescatar conceptos que sitúen la vida humana y la ética como el fin último de la actividad económica. Una administración sustantivista, inspirada en la visión de las ciencias sociales críticas, rechaza que la eficiencia técnica sea el único criterio de validez para la toma de decisiones organizacionales (Guerreiro Ramos, 1981). Al recuperar la filosofía moral originaria, incluso dentro de las lecturas críticas de autores como Adam Smith, se redescubre que los mercados y las organizaciones deben estar subordinados a la simpatía mutua y al bienestar colectivo, y no a la inversa (Calvo Armenta, 2024). Humanizar los espacios de evaluación sensorial y de producción implica reconocer que el trabajador y el evaluador poseen una dignidad intrínseca que no puede ser completamente vertida en una escala hedónica o en un reporte de productividad. Por ende, la construcción de nuevas teorías de la organización debe orientarse hacia el codiseño de entornos laborables respetuosos de la integridad psicofísica y cognitiva del ser humano.

En conclusión, el tránsito hacia una administración sustantivista no es una utopía teórica, sino una necesidad ética apremiante para el siglo XXI. Desafiar el determinismo técnico de los modelos smithianos, tayloristas y de control sensorial permite vislumbrar organizaciones donde la técnica esté al servicio del ser humano y no el ser humano domesticado por la técnica. La recuperación de la subjetividad y la dignidad en los entornos de investigación y producción constituye el primer paso firme hacia una verdadera emancipación organizacional.

Referencias

Aktouf, O. (2001). La administración entre tradición y renovación. Universidad del Valle.

Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century [Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX]. Monthly Review Press.

Calvo Armenta, H. A. (2024). La dimensión ética del mercado y la organización: Una revisión desde la filosofía moral. Revista Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), (18), 45-62.

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill.

De Gaulejac, V. (2005). La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Le Seuil.

Gilbreth, F. B. (1911). Motion study: A method for increasing the efficiency of the workman [Estudio de movimientos: Un método para incrementar la eficiencia del trabajador]. D. Van Nostrand Company.

Foucault, M. (2008). Nacimiento de la biopolítica: Curso en el Collège de France (1978-1979). Fondo de Cultura Económica.

Guerreiro Ramos, A. (1981). The new science of organizations: A reconceptualization of the wealth of nations. University of Toronto Press.

Hébert, R. F., & Link, A. N. (1987). Adam Smith on the division of labor and relative factor prices. Journal of the History of Economic Thought, 9(1), 80-84.

International Organization for Standardization [ISO]. (2014). Sensory analysis — General guidelines for the design of test rooms (ISO Standard No. 8589:2007/Amd 1:2014). https://www.iso.org/standard/63305.html

Kanigel, R. (2005). The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency [El mejor camino: Frederick Winslow Taylor y el enigma de la eficiencia]. Journal of Management History, 11(4), 345-350.

Lavezzi, A. M. (2003). Smith, Marshall and Young on division of labour and economic growth. Departamento de Economía, Universidad de Pisa.

Lawless, H. T., y Heymann, H. (2010). Sensory evaluation of food: Principles and practices (2a ed.). Springer.

Montenegro, J. A. (2018). La división del trabajo en Adam Smith: Alcances y límites de su modelo. Revista de Economía Institucional, 20(38), 105-125.

Smith, A. (1981). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations (R. H. Campbell & A. S. Skinner, Eds.). Liberty Fund. (Obra original publicada en 1776).

Smith, A. (2009). The theory of moral sentiments (R. P. Hanley, Ed.). Penguin Books. (Obra original publicada en 1759).

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management [Principios de la administración científica]. Harper & Brothers.

HACIA UN VACÍO CON SENTIDO: UNA INTERPRETACIÓN SISTÉMICA DE LA BRECHA ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

María Susana Hernández Bonilla

Resumen

La persistente desconexión entre la formulación teórica y su implementación práctica constituye un desafío en la formación y el ejercicio de la ingeniería de sistemas, particularmente en entornos organizacionales complejos e inciertos. Desde una perspectiva sistémica y con fundamento en la hermenéutica de Ricoeur y Beuchot, este artículo propone resignificar dicha brecha como un vacío con sentido: un espacio de mediación interpretativa que posibilita la contextualización de estrategias y modelos. Asimismo, analiza el desarrollo de la ingeniería de sistemas en México y los desafíos derivados del predominio de una racionalidad tecnocrática. Finalmente, como delimitación del alcance, se presenta un análisis curricular de los planes de estudio de ingeniería en la UNAM para identificar las asignaturas idóneas donde incorporar esta dimensión interpretativa y analógica, proveyendo a los futuros profesionales de herramientas críticas que favorezcan una transición efectiva entre el pensamiento y la acción.

Palabras clave: teoría de sistemas, complejidad, brecha teoría-practica, planeación organizacional, interpretación

María Susana Hernández Bonilla, Universidad Nacional Autónoma de México, susanabonillafa@aragon.unam.mx

1. Antecedentes

La relación entre la teoría y la práctica constituye uno de los ejes de reflexión de mayor interés en la generación y aplicación del conocimiento. Su estudio ha dado origen a múltiples aproximaciones teóricas que, desde distintos marcos de referencia han contribuido a la comprensión de lo que constituye dicha relación.

Esta relación ha sido interpretada desde la tensión entre dominios aparentemente opuestos, donde prevalece un vacío entre lo abstracto y lo concreto. En otros casos, la relación es concebida desde la sinergia, espacio en el cual, ambas dimensiones pueden experimentar la complementariedad (Perrupato, 2020), para participar en un mismo proceso de construcción de conocimiento.

Asimismo, existe otra forma de entender esta relación y es desde la ausencia, misma que se sitúa en la atención en el espacio que emerge entre ambas. En otras palabras, se expresa como una zona de indeterminación que suele concebirse como un vacío. Más allá de representar la ausencia de algo, este espacio exhorta a plantearse interrogantes sobre los procesos que median entre el mundo del pensamiento y su materialización.

De manera particular, en contextos organizacionales complejos, donde la formulación teórica y el cómo se lleva a la práctica no logran articularse de manera directa; el vacío puede manifestarse a través de dificultades asociadas ante lo formulado y los resultados obtenidos. Ante este escenario, el vacío es concebido como un obstáculo que debe ser suprimido o minimizado.

Desde una perspectiva sistémica, ese espacio no necesariamente constituye una falla. Por el contrario, representa un espacio fértil donde existe la posibilidad de que emerjan procesos que favorezcan la comprensión, tales como el de interpretación, adaptación y resignificación. Son precisamente estos los que hacen posible la transición del conocimiento hacia la acción.

El presente escrito parte de esa premisa, de que esa distancia, brecha o vacío no constituye necesariamente un enemigo a vencer. A través, de elementos

de la teoría de la interpretación y de la teoría de sistemas es posible resignificar el concepto de “vacío”, dejando de percibirlo como un área estéril e infranqueable para comenzar a vislumbrarlo como un espacio de posibilidades para favorecer la transición entre el pensamiento y la acción.

1.1 La brecha como un problema compartido y transdisciplinario

La dificultad para articular la teoría y la práctica no constituye un fenómeno exclusivo de un campo disciplinar, éste se manifiesta de manera recurrente en distintos ámbitos del conocimiento. En el campo educativo, distintos estudios han evidenciado una marcada distancia entre los modelos teóricos de competencias y la forma en la que son percibidos por quienes los implementan en la educación superior (Gutiérrez-Diez et al., 2020).

De manera complementaria, investigaciones en torno a la educación inclusiva muestran que, a pesar del uso de diversas estrategias pedagógicas prevalece la falta de correspondencia entre la producción teórica y su aplicación en contextos reales (Moliner-García et al., 2020). Ante esta problemática, se han fortalecido los esfuerzos para reducir esta distancia mediante el diseño de estrategias de vinculación como la educación dual y las prácticas profesionales (Uscanga, 2016).

Si bien estos mecanismos han favorecido el acercamiento de los estudiantes al entorno laboral, cada práctica profesional necesita ser configurada según los contenidos curriculares (Villalta & Martinic, 2020), de lo contrario, difícilmente se podría eliminar la percepción de desvinculación entre los contenidos teóricos y las dinámicas organizacionales. Consecuentemente, la desconexión prevalece una vez que los egresados se incorporan al campo laboral, y la misma dificultad emerge al tratar de articular la formulación conceptual con la implementación práctica.

Lo anterior puede ilustrarse mediante la ejecución de los procesos de planeación estratégica. A pesar de que las empresas disponen de modelos y metodologías ampliamente consolidados, con frecuencia enfrentan dificultades para

trasladar en acciones coherentes con objetivos planteados. Como lo señala Collins (2021), el fracaso en la implementación de planes estratégicos o estrategias de negocio no obedecen únicamente a problemas de ejecución, sino a una comprensión fragmentada del proceso de planeación.

De manera recurrente se ha de privilegiar algunos de los componentes sin reconocer la interdependencia que existe entre ellos o el contexto en que serán aplicados. Bajo esta misma línea, Twum (2021) señala que la materialización del pensamiento estratégico depende de la capacidad de las organizaciones en articular factores como el liderazgo, la integración entre los distintos niveles organizacionales (Suifan et al., 2018) y la participación de los actores involucrados. Lo anterior evidencia que entre la formulación y la acción no existe una relación inmediata ni lineal, por el contrario, emerge un espacio de mediación.

Esta persistencia sugiere que la brecha no puede ser resuelta únicamente mediante aproximaciones que obliguen a eliminar algo que prevalece como un error de continuidad. Por el contrario, invita a reconocer la existencia de un espacio donde tienen lugar los procesos que hacen posible el tránsito entre la formulación y la acción. En este sentido, el “vacío” que emerge entre ambas no necesariamente debe concebirse como una falla a subsanar, sino como un espacio de mediación interpretativa.

1.2 La ingeniería de sistemas en México: entre la adopción de modelos y sus desafíos de contextualización

La problemática previamente expuesta adquiere una expresión particular en el desarrollo de la ingeniería de sistemas en México, la cual surge a finales de la década de 1960 mediante la adopción de la Teoría General de Sistemas (TGS). La TGS ha prevalecido en México como un eje formativo académico y profesional en la Universidad Nacional Autónoma de México (Instituto de Ingeniería, s.f.), el cual se ha enriquecido por la integración de referentes fundamentales como el modelo de planeación interactiva de Russell Ackoff (1986).

La disciplina se consolidó en programas de maestría y doctorado, cobrando un impulso crítico tras el sismo de 1985 con los trabajos de planeación ante desastres y protección civil desarrollados en la década de los noventa por Gelman (1996). Paralelamente, se incorporaron enfoques fundamentales como el de sistemas suaves de Peter Checkland (1999), así como las contribuciones de Hasan Özbekhan y Stafford Beer, dirigidas al análisis de entornos organizacionales complejos.

Cada uno de los enfoques ha sido fundamental para la consolidación del campo. Su influencia impactó directamente en la formación académica y el desarrollo institucional en el campo de la planeación en el país (Suarez-Rocha et al., 2018). Paulatinamente se sumaron expertos en analizar a las organizaciones como sistemas; de este modo, fue posible generar vínculos de colaboración en actividades de investigación provenientes de diversas sociedades científicas dedicadas al enfoque sistémico en México.

Frente a la consolidación académica e institucional, la adopción de los modelos de planeación dirigidos a la efectividad organizacional privilegió la racionalidad predominantemente técnico-instrumental en la que prevaleció el pensamiento tecnocrático (Bautista-Godínez, 2019). Es probable que, esta postura obligó a las organizaciones a priorizar referentes metodológicos externos para cumplir con mecanismos de validación global, privilegiando formas de pensamiento estereotipadas que responden más a la lógica del consenso externo que a la comprensión de las condiciones internas del sistema (Horkheimer, 2010).

Eventualmente, emergió una tendencia al uso indiscriminado de modelos “exitosos” cuyo origen es ajeno al ámbito que se desea transformar. Lo que terminó por desplazar herramientas que no tuvieran resultados garantizados, una homologación que explica la crisis de identidad registrada en la ingeniería de sistemas a nivel mundial (Emes et al., 2005).

Al respecto, Arnold (2008) argumenta que los enfoques tradicionales asociados a la ingeniería de sistemas se han reemplazado gradualmente por

propuestas más flexibles a medida que aumente la complejidad en los objetos de estudio. Si bien estos planteamientos exigen aplicar las teorías asociadas a la ingeniería de sistemas con cautela y apertura al debate, también brindan la posibilidad de reflexionar dentro del campo, dado que esta disciplina permanece abierta a una constante reinterpretación (Akeel & Bell, 2013).

De este modo, a pesar de sus notables virtudes metodológicas para abordar problemas complejos, su naturaleza abstracta exige una lectura flexible y situada a cada caso específico en el que se aplica. Es precisamente en este escenario donde cobra relevancia el presente artículo, al proponer que esa brecha donde aparentemente no hay nada, no es una falla operativa sino el espacio de mediación interpretativa necesario para contextualizar los modelos sistémicos en las realidades organizacionales.

2. Fundamentos teóricos|Metodología

En ingeniería de sistemas, la teoría constituye una manera para representar la realidad organizacional mediante modelos que permiten comprender su funcionamiento, potenciar su productividad, diseñar escenarios y favorecer la toma de decisiones. Cada representación es una aproximación de la realidad (Ricoeur, 2006) cuyo propósito es construir esquemas conceptuales que faciliten el análisis de sistemas complejos (Wilson, 2002).

Desde esta perspectiva, el mundo del pensamiento es expresado mediante la formulación de algo abstracto e idealizado, el cual es representado por una estrategia que delimitar el camino hacia un estadio superior. En la cotidianidad, los insumos más comunes para diseñar un nuevo estado son: modelos, teoremas, simulación, idealización o supuestos, sólo por mencionar algunos.

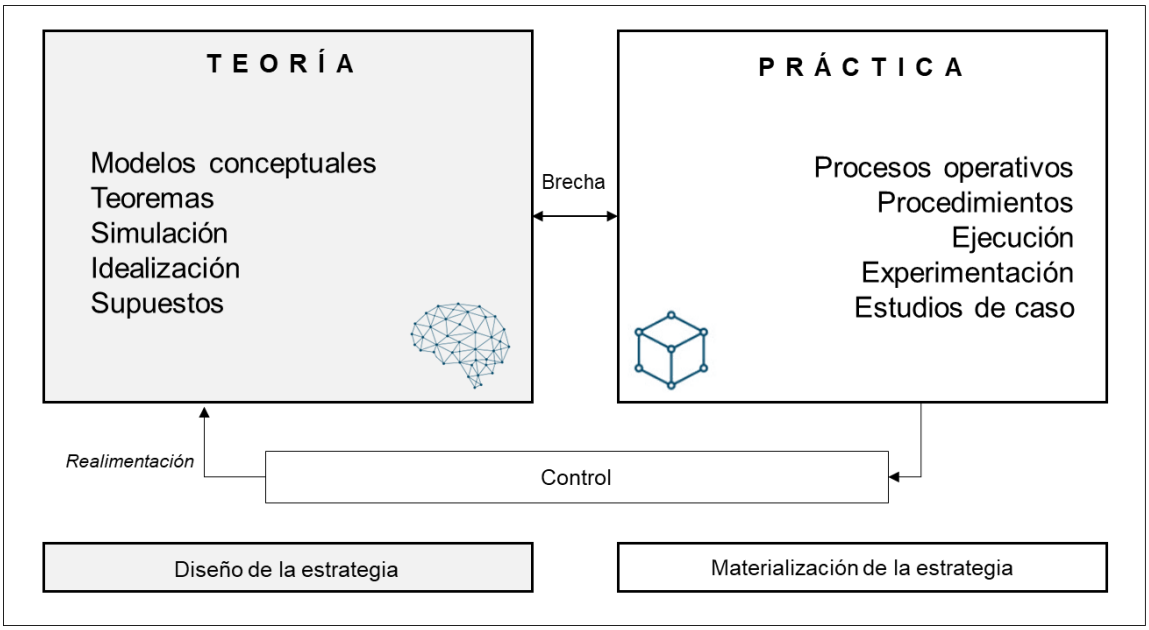
Esto obedece a lo que señala Kant (2014): la teoría consiste en principios universales que son abstraídos del gran número de condiciones particulares que influye en su aplicación. Es decir, que para poder planear o formular algo es

necesario simplificar la complejidad del sistema, dejando temporalmente aquellas contingencias que inevitablemente aparecerán en la práctica.

La práctica corresponde al ámbito donde lo formulado adquiere expresión dentro de un contexto organizacional determinado, son como dos grandes instancias generadoras de conocimiento. En la TGS, la teoría es materializada mediante la implementación de la estrategia, misma que es interpretada e instrumentada en un conjunto de acciones dirigidas a transformar la organización (Cândido & Santos, 2019). La Figura 1 ilustra la interacción sistémica entre estas dos instancias, la tensión que emerge entre ambas se identifica en el diagrama como una brecha.

En la presente investigación, la brecha no es una disociación entre la teoría y la práctica, es un espacio de mediación que emerge donde la teoría puede ser reinterpretada antes de incorporarse a la acción. El vacío surge porque los modelos construidos no se trasladan de manera directa hacia la práctica. Al incorporarse desde el diseño de un modelo externo se toman por alto las condiciones institucionales, culturales y operativas que modifican su significado; y en consecuencia su forma de aplicación. En otras palabras, el vacío constituye un espacio relacional donde intervienen procesos de contextualización, negociación y adaptación.

Figura 1. Diagrama sistémico de la relación teoría-práctica



Fuente: Elaboración a partir de la literatura consultada

Finalmente, el control y la retroalimentación afinan el proceso de interpretación y construcción de sentido: el mecanismo de mediación mediante el cual la experiencia de la práctica evalúa, resignifica y modifica la formulación teórica original, cerrando así el ciclo de gestión del sistema organizacional.

2.1 Metodología aplicada y estrategia de búsqueda

La aproximación metodológica elegida para este estudio es de naturaleza cualitativa, debido a que el propósito es comprender un fenómeno conceptual más allá de las relaciones entre variables. En particular, el análisis adopta un carácter interpretativo mediante el estudio de la relación entre la teoría y la práctica desde la perspectiva de la teoría de la interpretación aplicada a la ingeniería de sistemas. Con base en la tradición filosófica de Hans-Georg Gadamer y la hermenéutica de Paul Ricoeur cuyo enfoque se enfoca en la interpretación de textos y la acción humana (Ricoeur, 2010).

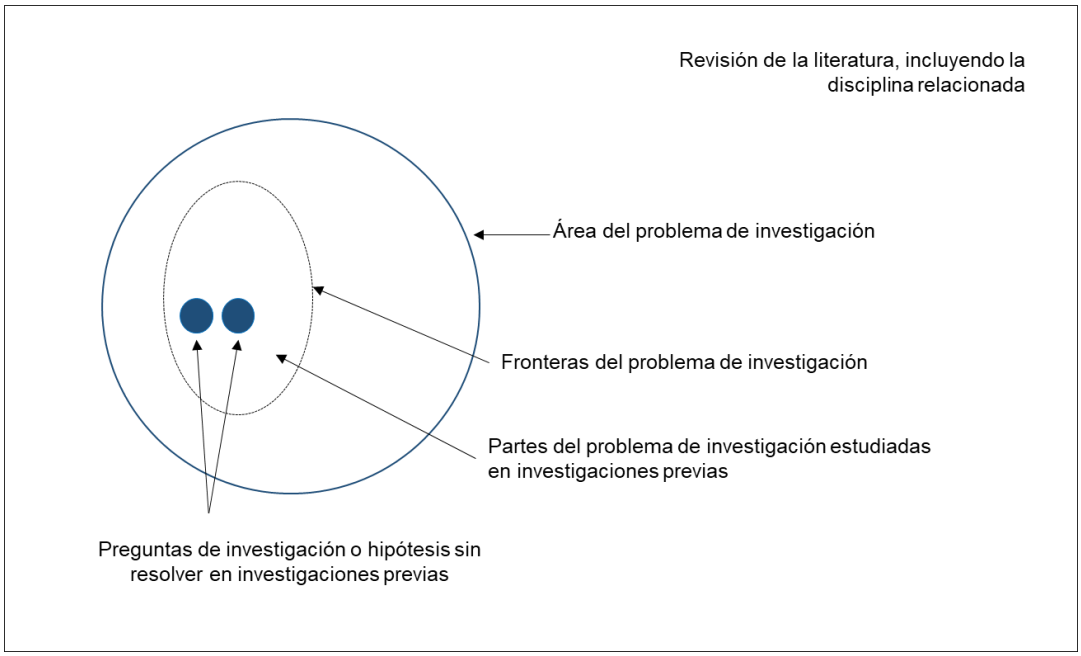
El diseño metodológico corresponde a una investigación documental, sustentada en la revisión de la literatura especializada sobre la teoría de sistemas, planeación organizacional e implementación de estrategias. Además, con el fin de identificar cómo ha sido abordada la relación entre la teoría y la práctica en la literatura científica, se realizó una revisión de la literatura en las bases de datos: Scopus, Web of Science, Dimensions y Google Scholar.

La estrategia de búsqueda se construyó a partir de palabras clave relacionadas con el objeto de estudio, entre ellas: *theory and practice, theory–practice gap*, *curricular contents*, *engineering education*, *professional practice* y sus equivalentes en español. Los documentos fueron seleccionados por su pertenencia temática y analizados de manera interpretativa.

Primero, se identificaron las principales dificultades que existen en la teoría para comprender la distancia entre la formulación e implementación de contenidos tanto en la educación como en las organizaciones. Posteriormente, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión rigurosos para depurar la muestra documental inicial; de este modo, se seleccionaron únicamente aquellos artículos que contemplaran un contexto interpretativo o hermenéutico para su análisis.

Los hallazgos se fueron analizados y estructurados bajo el método de trabajo propuesto por Perry (1998), éste permite enfocarse sistemáticamente al área de interés. Posibilita la identificación de los elementos e ideas asociadas a un tema, mediante el establecimiento de sus fronteras y las relaciones de los elementos que lo constituyen (Véase figura 2). Este proceso permitió consolidar un corpus documental delimitado y de pertinencia temática, con el fin de favorecer una discusión teórica que se concentrara en los núcleos esenciales de la investigación.

Figura 2. Relación entre el problema de investigación y las preguntas de investigación o hipótesis



Fuente: Perry (1998).

Subsecuentemente, se realizó un análisis documental de los planes y programas de estudio de ingeniería nivel superior de la Universidad Nacional Autónoma de México, con el propósito de identificar la presencia de elementos asociados a la formación técnica e interpretativa dentro de la enseñanza de la ingeniería. La pertinencia de examinar el nivel de licenciatura radica en que al haberse identificado en la problemática previamente persistencia de esta problemática en los estudios de posgrado, es indispensable rastrear su origen en las etapas tempranas de la formación profesional.

Por lo tanto, el análisis del nivel superior permite evaluar en qué medida las formas de implementar estos modelos estandarizados el futuro ingeniero condiciona su respuesta ante la brecha (gap) teórico-práctica. Lo anterior, podría generar la posibilidad de formular propuestas curriculares desde el pregrado que contribuyan a mitigar este vacío interpretativo en el ejercicio sistémico posterior.

3. Marco de Articulación Sistémica: Un vacío con sentido y con propósito de mediación

El concepto de vacío ha adquirido significados distintos según el marco disciplinario desde el cual se desee estudiar. En matemáticas, el conjunto vacío constituye una entidad formal que aun careciendo de elementos permite construir estructuras más complejas (Jech, 2013). Por ejemplo, a partir del conjunto vacío se construyen, los números naturales en la construcción de Von Neumann:

De esta manera, el vacío o la “nada” instituye todo el sistema numérico. Por su parte, en la tradición aristotélica, el vacío fue rechazado al considerarse incompatible con una explicación coherente del movimiento, lugar y tiempo (Aristóteles, 1995). Desde la física contemporánea, el vacío cuántico posee propiedades dinámicas, mientras que en la filosofía se concibe como una condición de posibilidad más que como una ausencia absoluta. En conjunto, cada perspectiva muestra que el vacío no debe entenderse como “nada”, o incluso algo a eliminar, sino tomar el significado según el sistema teórico desde el cual se interpreta.

Desde una perspectiva sistémica, la brecha no necesariamente constituye una anomalía, sino el resultado de la coexistencia de distintas perspectivas que coexisten en un mismo entorno, y que paradójicamente van hacia el cumplimiento de un mismo objetivo (Hernández-Bonilla, 2024). Su origen puede leerse desde distintas aristas, ya que cada disciplina intenta estudiar al mismo vacío desde distintos lenguajes.

Un caso representativo de esta dinámica se encuentra en las ciencias de la salud, donde el concepto de “brecha teoría-práctica” ha sido ampliamente utilizado sin una definición consensuada (Greenway et al., 2019), lo que evidencia la necesidad de marcos interpretativos que permitan dotarla de coherencia y sentido (De Greeff & Els, 2024). Desde el entorno organizacional, la separación se traduce en prácticas que intentan materializar lo conceptual sin atender las particularidades del contexto, reproduciendo así esquemas predefinidos y dinámicas de homogeneización.

Por lo tanto, toda teoría importada debe ser contextualizada bajo un lenguaje nuevo, distinto al que fue creado; no por invalidar al lenguaje de origen, sino porque sus referentes fueron establecidos bajo circunstancias distintas a las de su aplicación. Es pertinente reconocer que todo sistema de ideas en la medida que son articuladas posibilita la creación de un lenguaje dotado de sentido, el cual posee un significado general y aspira a ser verdadero dentro de un lenguaje general (Horkheimer, 2010).

No obstante, la legitimidad de cualquier referente se encuentra frecuentemente mediada por tensiones de poder. Un pensamiento que no está al servicio de los intereses de un grupo establecido, o que no es referido al negocio de una industria, es un pensamiento que frecuentemente carece de lugar. Es precisamente esa rigidez unitaria donde la “dureza” de las ciencias exactas no permite permear referentes distintos de aquellos que son presuntamente garantía de éxito global.

El vacío que previamente se había visto como adversario, ahora es un espacio aliado a la creatividad y a la legitimidad del sistema. Lejos de ser una ausencia, el vacío opera como el espacio donde adoptamos activamente ese referente que es útil para implementar. En otras palabras, dotamos de sentido a ese espacio a partir de nuestros propios puntos de referencia y que pertenecen a nuestro sistema de ideas. En consecuencia, el diseño de las acciones se vuelve más que una tarea tecnócrata en la que se otorga propósito, dirección y significado.

Ese vacío, ya no se presenta como un espacio real, sino como un espacio de configuración, donde la práctica posee estructuras elementos y conceptos relacionados entre sí (Gutiérrez-García, 2024). Esta transformación responde a que todo espacio de reflexión, según Bachelard (2003), es aquel donde el sujeto reproduce el objeto de estudio (modelo), a partir de lo percibido, luego lo interioriza: lo piensa, reproduce, pero no lo textualiza, no aún.

3.1 La técnica como analógica, ética y situada

En el contexto universitario, la adquisición de competencias y la empleabilidad son dos de las variables de mayor carga técnica, poseen una marcada racionalidad instrumental. Por lo tanto, la práctica tiende a reducirse a dimensión puramente operativa, dejando en segundo plano su comprensión situada (Cruz-Acosta et al., 2025).

Este fenómeno ha sido documentado como una manifestación de inercia curricular, misma que ha sido promovida por las instituciones de educación superior donde privilegian la transmisión de contenidos y la especialización en ingeniería por encima de su articulación con contextos dinámicos y demandas emergentes (Torres-López et al., 2026). En consonancia con lo expuesto en apartados anteriores, vale la pena reiterar que la identificación de obstáculos epistemológicos como el reduccionismo y fragmentación conceptual, lo que dificulta un conocimiento integrador y contextualizado (Álvarez-Álvarez, 2015).

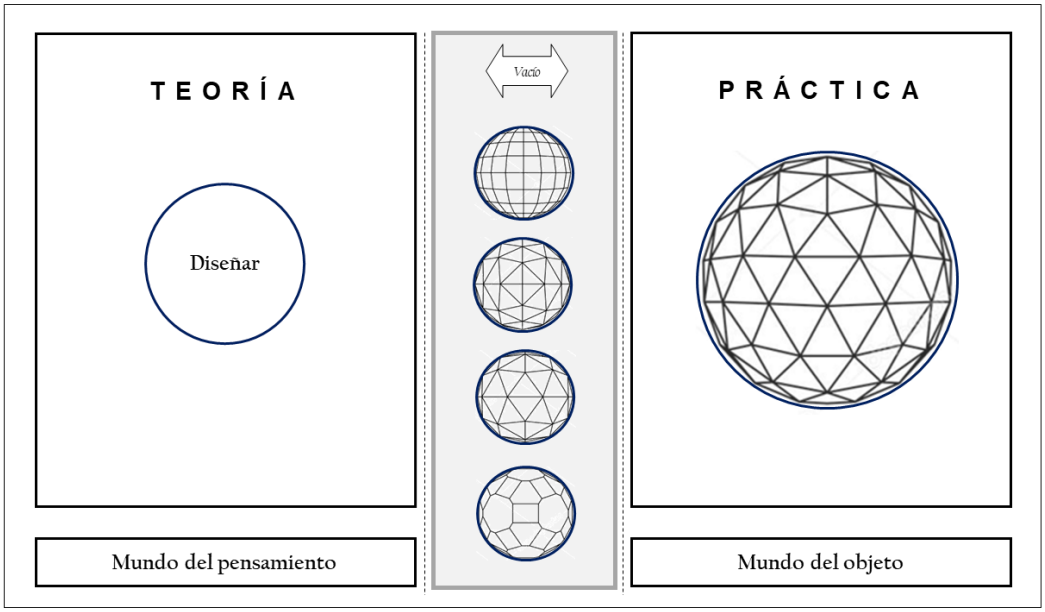
Esta condición también puede entenderse como una asimetría entre las capacidades desarrolladas durante la formación universitaria y las exigencias del entorno productivo, misma que ha sido conceptualizada como un desajuste de competencias (McGuinness et al., 2018). Dicha asimetría no se limita a una brecha, sino que responde a una falla de carácter sistémico que compromete la capacidad de los egresados para actuar en contextos organizacionales complejos.

Frente a esta rigidez, estudios recientes reivindican la pertinencia de las prácticas profesionales desde una perspectiva cualitativa-hermenéutica, destacando su carácter formativo en la necesaria articulación entre los saberes teóricos y operativos (Lyons & Abate, 2022). Entonces, la educación puede concebirse como un espacio de mediación donde convergen distintos horizontes de comprensión, lo que la posiciona como un ámbito estratégico para reconfigurar la relación entre teoría y práctica.

Cuando un analista -ya sea este un estudiante o un egresado- se enfrenta a la implementación de una estrategia que no diseñó y que posee un lenguaje ajeno, se ve obligado a reconfigurarla dentro de los referentes de su propio sistema de ideas; es preciso recordar que la incorporación axiomática a una organización no implica la adopción automática de sus creencias.

En primera instancia, este vacío opera como una barrera que retiene al sujeto hasta que este logra construir un referente propio que funcione como puente hacia la acción. Para ilustrar esta dinámica, considérese el ejercicio abstracto de proyectar la idea de un círculo: ante la consigna de dibujar algo "redondo", la mente imaginará un sinnúmero de siluetas posibles con distintas texturas, colores y geometrías (Véase figura 3).

Figura 3. Hacia un vacío con sentido



Fuente: Elaboración a partir de la literatura consultada

No obstante, los límites de esa proyección estarán determinados por los instrumentos materiales disponibles para ejecutar el trazo. Aunque este ejemplo geométrico parezca simple, traslada una realidad común en el ámbito profesional:

la existencia de teorías organizacionales que omiten tanto los instrumentos de ejecución como a los propios ejecutores del sistema.

Es en este momento, cuando el vacío lejos de ser una limitante absoluta, se revela como la condición de posibilidad que permite al actor crear y dotar de sentido a la acción dentro de un contexto específico, delimitado por sus propias herramientas. La naturaleza de la técnica y de las ciencias "duras" es necesaria, la precisión es invaluable y efectividad es innegable; no obstante, su carácter históricamente hermético puede resultar insuficiente frente a entornos caracterizados por incertidumbre, múltiples niveles de interacción y dinámicas no lineales.

El núcleo del problema radica en despojar a la práctica de su propia esencia. Como lo señala Beuchot et al. (2007), la técnica no es sólo un universo de saberes prácticos, sino que involucra una condición ética y otra estratégica inherentes a la acción. Se trata de un universo en sí mismo, compuesto de procesos materiales y figuras orientados a la creación de formas, el cual responde a la exigencia singular de lo intempestivo, ya que involucra la configuración de vastos dominios.

El término “técnico” en sí mismo es ético, y bajo este tenue halo de analogía, lo instrumental podría dejar de ser visto como un frío medio de ejecución y se revela como un proceso cargado de sentido, mediado por contextos, intencionalidades y responsabilidades. Desde una perspectiva epistemológica, la distancia entre la teoría y la práctica no es una limitación operativa a eliminar, sino una tensión constitutiva e indispensable que impulsa la revisión, formulación y transformación del conocimiento.

4. La dimensión interpretativa en el currículo de ingeniería de la UNAM

Uno de los complementos de la presente investigación es el análisis de los planes de estudio de ingeniería en la UNAM, con la finalidad de explorar cómo puede integrarse una dimensión interpretativa en la formación de los futuros ingenieros. A

continuación, en la Tabla 1, se presentan las asignaturas identificadas con sus respectivas carreras de adscripción dentro del área de ingeniería.

Tabla 1.

Asignaturas seleccionadas para la incorporación de la dimensión analógica e interpretativa por sede y carrera

Sede	Carrera	Asignatura	Semestre
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Industrial	Creatividad e innovación	2
		Estudio de trabajo	4
		Metodologías para la planeación	5
		Evaluación de proyectos de inversión	8
		Legislación industrial	Optativa
		Taller (socio hum.) - creatividad	Optativa
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	Ingeniería Industrial	Ingeniería y productividad	3
		Estudio del Trabajo	3
		Elaboración y evaluación de proyectos	9
		Gestión de Calidad	9
		Instrumentación y Control	9
Facultad de Estudios Superiores Aragón	Ingeniería Industrial	Estudio del trabajo	5
		Calidad	6
		Planeación estratégica	7
		Metrología	Optativa
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	Ingeniería en Telecomunicaciones, Sistemas y Electrónica	Evaluación de proyectos	8
		Ingeniería de sistemas	9
		Simulación de sistemas	1
		Aspectos básicos en desarrollo de empresas	6
		Ética profesional	6
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Mecatrónica	Desarrollo empresarial	8
		Inteligencia artificial	Optativa
		Legislación industrial	Optativa
		Dirección de proyectos	Optativa
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	Química Industrial	Desarrollo de emprendedores	6
		Estructura y análisis de un proyecto de inversión	8
		Mercadotecnia	8
		Calidad	8

Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México (s.f.)

Al identificar estos espacios curriculares, se busca determinar áreas de oportunidad para incorporar los conceptos de mediación y configuración aquí propuestos. El fin es proporcionar a los futuros ingenieros herramientas críticas que les permitan interpretar y contextualizar estrategias ajenas para una implementación más efectiva en la práctica profesional.

5. Conclusiones

La evidencia en torno a la ingeniería de sistemas demuestra que sus modelos tradicionales frecuentemente fallan al momento de ser implementados. Una posible causa raíz es la brecha o desconexión que existe en la teoría y su ejecución. Asimismo, se genera una aplicación superficial ante una implementación axiomática con modelos importados, donde las teorías se replican de manera mecánica como “recetas” preconcebidas, despojándolas de una comprensión profunda.

Lo anterior, agudiza la dependencia intelectual, misma que limita y desalienta la capacidad de generación de enfoques propios o nativos dentro de la organización e incluso en la labor de investigación. Ante este panorama, evaluar el impacto de cualquier modelo bajo una métrica rígida resulta insuficiente; como señalan Cándido & Santos (2019), el término "éxito" dependerá siempre de la perspectiva desde la cual se mire y se mida.

La implementación no constituye la aplicación mecánica de una formulación previa, sino que representa el proceso dinámico mediante el cual la teoría adquiere verdadero sentido a través de la interpretación de los contextos organizacionales. En consecuencia, el vacío entre la formulación y la implementación no debe concebirse como una falla de continuidad o un error del sistema, sino como el espacio legítimo de mediación donde el conocimiento se transforma en acción situada.

Finalmente, el espacio universitario como el organizacional son un binomio de configuración permanente para visibilizar estas fronteras conceptuales, a su vez,

permiten resignificar las prácticas profesionales mediante una comprensión más amplia, flexible, ética y profundamente articulada de los sistemas.

6. Agradecimientos

El presente trabajo es el resultado de una disertación doctoral realizada en el Posgrado de Ingeniería de la UNAM, en el campo de conocimiento de Planeación, perteneciente al área de Ingeniería de Sistemas. Asimismo, la investigación fue financiada a través del Programa Nacional de Posgrados adscrito al Sistema Nacional de Posgrados (SNP) de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SCHTI), en reconocimiento al respaldo brindado para la realización de este proyecto de investigación.

7. Referencias

Ackoff, L. R. (1986). *El futuro de la empresa. Guía para controlar el futuro de la empresa.* México: Limusa.

Akeel, U. U., & Bell, S. J. (2013). Discourses of systems engineering. *Engineering Studies, 5*(2), 160-173. doi:https://doi.org/10.1080/19378629.2013.795575

Álvarez-Álvarez, C. (2015). Teoría frente a práctica educativa: algunos problemas y propuestas de solución. *Perfiles educativos, 37*(148), 172-190. doi:http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000200011&lng=es&tlng=es.

Aristóteles. (1995). *Física.* (G. R. Echandía, Trad.) Madrid: Editorial Gredos.

Arnold, S. (2008). *Transforming Systems Engineering Principles into Integrated Project Team Practice (Publication No. 1826/3222).* Phd Thesis: Cranfield University. Obtenido de https://segoldmine.ppi-int.com/node/69338

Bachelard, G. (2003). *La filosofía del no. Ensayo de una Filosofía de un nuevo espiritú científico.* Buenos Aires: Amorrotu.

Bautista-Godínez, T. (2019). El lado humano de la ingeniería de sistemas: principios para la vida. *Revista Digital Universitaria, 20*(2), 1-10. doi:http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2019.v20n2.a8

Beuchot, M., Pereda, C., & Mier, R. (2007). *Semántica de las imágenes: Figuración, fantasía e iconicidad.* México: Siglo XXI.

Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management, 1*, 39-57. doi:https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350

Checkland, P. (1999). *Systems thinking, Systems Practice: Includes a 30 Year Retrospective.* John Wiley & Sons.

Collis, D. J. (2021). Why Do So Many Strategies Fail? *Harvard Business Review*, 82-93. Obtenido de https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=59588.

Cruz-Acosta, R., Arafet-Zaragoza, Y., & Herrera-López, M. (2025). La importancia de las prácticas profesionales en la formación del futuro ingeniero. *El Ágora U.S.B., 25*(1), 43-65. doi:https://doi.org/10.21500/16578031.6758

De Greeff, E., & Els, C. (2024). Insights into the theory-practice gap: Perspectives from South African industrial psychologists. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, a2139. doi:https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2139

Emes, M., Smith, A., & Cowper, D. (2005). Confronting An Identity Crisis – How to 'Brand' Systems Engineering. *International Journal of Nursing Studies, 44*(7), 1187 – 95. doi:doi:10.1016/j.ijnurstu.2006.04.006

Gelman, O. M. (1996). *Desastres y protección civil: Fundamentos de Investigación Interdisciplinaria.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Greenway, K., Butt, G., & Walthall, H. (2019). What is a theory-practice gap? An exploration of the concept. *Nurse Education in Practice, 34*, 1-6. doi:https://doi.org/10.1016/j.nepr.2018.10.005

Gutiérrez-Diez, M. C., Piñón-Howlet, L. C., & Sapien-Aguilar, A. L. (2020). Competencias docentes: brecha entre teoría y percepciones en la Universidad Autónoma de Chihuahua. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10*(20). doi:https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.647

Gutiérrez-García, A. I. (2024). Enfoques extras disciplinarios para aproximar la brecha teoría y práctica: Pierre Bourdieu y la interseccionalidad. *Cultura de los Cuidados*(68), 1-6. doi:https://doi.org/10.14198/cuid.27196

Hernández-Bonilla, M. S. (2024). La hermenéutica como instrumento de materialización en la ingeniería. En F. Publishing, *Antología. Artículos de la Escuela de Escritores 2022* (págs. 29-35). México: Publicaciones Empresariales UNAM. Obtenido de https://publishing.fca.unam.mx/index.php?id_product=179&rewrite=antologia-articulos-de-la-escuela-de-escritores-2022&controller=product

Horkheimer, M. (2010). *Crítica De La Razón Instrumental.* España: Trotta.

Instituto de Ingeniería. (s.f.). *Coordinación de Ingeniería de Sistemas*. Recuperado el 04 de 04 de 2026, de Ingeniería de Sistemas. Universidad Nacional Autónoma de México: https://www.iingen.unam.mx/es-mx/Nosotros/Organizacion/Paginas/ingenieriasistemas.aspx

Jech, T. (2013). *Set Theory* (2.ª ed. ed.). New York: Springer Science & Business Media.

Kant, I. (2014). *Teoría y praxis.* Córdoba, Argentina: El Cid Editor.

Lyons, S., & Abate, S. M. (2022). La práctica profesional en la experiencia de estudiantes de ingeniería. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior, 9*(2), 78-87. doi:https://doi.org/10.29156/inter.9.2.10](https://doi.org/10.29156/inter.9.2.10

McGuinness, S., Pouliakas, K., & Redmond, P. (2018). Skills mismatch: Concepts, measurement and policy approaches. *Journal of Economic Surveys, 32*(4), 985-1015. doi:https://doi.org/10.1111/joes

Moliner García, O., Arnaiz Sánchez, P., & Sanahuja Ribés, A. (2020). Rompiendo la brecha entre teoría y práctica: ¿Qué estrategias utiliza el profesorado universitario para movilizar el conocimiento sobre educación inclusiva? *Educación XX1, 23*(1), 173-195. doi:https://doi.org/10.5944/educXX1.23753

Perrupato, S. (2020). La relación entre teoría y práctica en el campo de la didáctica. Reflexiones pretéritas y proyecciones actuales. *Paideia*, 117-139. doi:https://doi.org/10.29393/Pa67-4RTPCX0004

Perry, C. (1998). A structured approach for presenting theses. *Australasian Marketing Journal, 1*, 63-85.

Ricoeur, P. (2006). *Teoría de la interpretación: Discurso y excedente de sentido* (6° ed.). México: Siglo XXI editores.

Ricoeur, P. (2010). *Del texto a la acción: Ensayos de hermenéutica II* (2nda ed.). España: Fondo de Cultura Económica.

Suarez-Rocha, J., Echeveste-Escobar, J. C., Olivos-Barranco, I., & Valverde-Aguilar, A. (2018). Origen, desarrollo y estado actual del paradigma del enfoque de sistemas. *Revista Científica IPSUMTEC, 1*(1). doi:https://doi.org/10.61117/ipsumtec.v1i1.9

Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *41*(1), 113-119. doi:https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032

Torres-Lopez, C. A., Pachas-Huaytan, J. V., Ortiz-Fernandez, J. H., Navarro-Veliz, J. A., Cavero-Carrasco, J. A., & Borja-Mucha, C. S. (2026). Brechas entre la formación universitaria y las demandas del mercado laboral en ingeniería y arquitectura de una universidad peruana. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber, 4*, e-RMS02012026. doi:https://doi.org/10.61286/e-rms.v4i.323

Twum, F. O. (2021). Why Strategies Fail? A Review on Strategy Implementation. *The International Journal of Business & Management, 9*(8), 240-245. doi:https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i8/BM2108-051

Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). *Planes de estudio*. Recuperado el 4 de marzo de 2026, de Dirección General de Administración Escolar (DGAE) - Sistema Integral de Administración Escolar (SIAE): https://www.dgae-siae.unam.mx/educacion/planes.php

Uscanga, C. (2016). Cerrando la brecha entre la Teoría y Práctica en la Licenciatura de Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM). *Revista De Relaciones Internacionales de la UNAM*(122-123), 135-146. Obtenido de https://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/57440

Villalta, M. A., & Martinic, S. (2020). Intercambios comunicativos y práctica pedagógica en el aula de los docentes en formación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 22*(e21), 1-16. doi:https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e21.2513

Wilson, B. (2002). *Sistemas: conceptos, metodología y aplicaciones.* México: Limusa.

UNA APROXIMACIÓN A LA MULTIRRACIONALIDAD ORGANIZACIONAL DESDE EL ANÁLISIS DE UNA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

María del Carmen Muñoz Bocanegra

Resumen

El presente artículo ofrece una aproximación teórica a la noción de multirracionalidad organizacional a partir del análisis de una organización comunitaria, con el propósito de cuestionar la hegemonía de la racionalidad instrumental en los estudios organizacionales. Se parte de una revisión crítica de los fundamentos filosóficos del contrato social y del individualismo que sustentan dicha racionalidad, para luego examinar otras formas de racionalidad —histórica, comunicativa, ambiental y liberadora— que emergen como respuestas a las contradicciones del capitalismo y la modernidad. Desde una perspectiva crítica y decolonial, se argumenta que las organizaciones comunitarias, particularmente aquellas de raíz indígena, constituyen construcciones sociales multideterminadas en las que coexisten y se tensionan diversas lógicas: instrumental, política, económica, valorativa, afectiva y cultural. Esta coexistencia evidencia que la racionalidad no es monolítica, sino un sistema de creencias en continua interacción con el entorno y los actores sociales. El análisis permite visibilizar cómo estas organizaciones resisten la subsunción capitalista mediante la movilización de racionalidades alternativas, ancladas en su cosmovisión, identidad colectiva y

María del Carmen Muñoz Bocanegra, Universidad Pedagógica Nacional
munozbocanegramc@gmail.com

principios de solidaridad y sustentabilidad. El trabajo se inscribe en la categoría de epistemologías críticas y decoloniales, y toma como referente empírico una organización comunitaria mexicana. Se concluye que comprender la multirracionalidad en las organizaciones comunitarias es fundamental para los estudios organizacionales críticos, ya que desafía los enfoques unidimensionales y abre paso a alternativas al desarrollo.

Palabras clave: Racionalidad, Multirracionalidades, Individualismo y colectividad, organización comunitaria.

La racionalidad en la sociedad, algunas reflexiones en torno al individualismo.

Detrás de las formas de explicar a la sociedad y a sus organizaciones, se encuentran diferentes tipos de racionalidad, las cuales funcionan como las interpretaciones del mundo, así lo explica Ramírez (2000) cuando nos dice que “la discusión y comprensión del concepto de racionalidad ha llevado, paralelamente, a la interpretación moderna del mundo” (pág. 50). Es por ello que, con el propósito de entender de mejor manera la racionalidad y su papel en la conformación de las organizaciones, debemos hablar primero de la sociedad que les da origen y de la manera en que dicha sociedad se explica así misma su propio funcionamiento.

Autores como Hobbes (1651) y Rousseau (1762) desarrollan el marco filosófico y ético del concepto de contrato social, como constructo teórico que privilegia el establecimiento de acuerdos - implícitos o explícitos- entre individuos racionales, por lo que se propone hacer una breve revisión de sus postulados con el propósito de entender sobre qué concepciones de sociedad se han elaborado las teorías dominantes sobre las organizaciones, principalmente dentro de la Teoría Organizacional.

Los fundamentos filosóficos del contrato social, de acuerdo con Hobbes implican que:

el ser humano requiere de algo más que pactar, que haga su convenio constante y obligatorio, y ese algo es un poder común que los mantenga controlados y dirigiendo sus acciones hacia el beneficio colectivo. Por consiguiente, a pesar de las leyes de la naturaleza, si no se ha instituido un poder, cada uno se fiará de su propia fuerza para protegerse contra los demás hombres. La creación de un aparato artificial, en este caso, el Estado, será lo que asegure las relaciones y la convivencia entre los individuos (Cardona, 2008 pág. 133).

De acuerdo con Cardona (2008) en el análisis que realiza sobre la obra de Hobbes, podemos distinguir un acuerdo tácito entre los individuos que les permite renunciar al estado de naturaleza que le es inherente –pelear por su propia subsistencia contra otros- para formar y reconocer un estado civil que regule sus interacciones, elemento que se convertirá en la clave para entender el papel de la filosofía de Hobbes para explicar a la sociedad de su tiempo, pero sobre todo, cómo esa sociedad se entiende y se explica a sí misma.

En la etapa de la ilustración, Rousseau (1762), plantea otro marco de referencia para el contrato social basado en el derecho, que nos permite situar el desarrollo de la razón a partir de la conceptualización de los derechos naturales del individuo, su sociedad y tipo de Estado, por lo que consideramos necesario revisar estos postulados que irán sentando las bases para lo que posteriormente será el dominio de la razón y de la racionalidad.

En el siguiente cuadro podemos ver los postulados de Hobbes y Rousseau sobre la naturaleza humana y las relaciones sociales que la sociedad establece como parte del contrato social.

Tabla 1.

Características del contrato social desde Hobbes y Rousseau.

Hobbes: Sin orden político todos serían libre frente a los demás, • Estado de naturaleza, cada quien se defiende con sus propias uñas y trata de dominar al otro • Hombre: animal malo, con instinto de dominio, de prevalencia sobre el otro. • Estado sin autoridad = Estado de guerra Contrato: conjunción de los intereses particulares, personales, egoístas, de cada quien (…) da lugar a bienes comunes: el orden, la paz, la seguridad, el bien común es resultado de intereses particulares • No elimina la competencia, • No se suprime la lucha de los intereses particulares y egoístas, • todos los intereses particulares tratan de prevalecer, sólo que se ponen de acuerdo en cierta esfera de derechos, que son los que el soberano establece los derechos de la ley.	Rousseau: Contrato ético : • Pacto con los demás para garantizar la realización plena de cada individuo, • asegurar libertad: capacidad de elegir su propio plan de vida y de realizarlo, es decir, la libertad de cada quien • Medida en que poder político sea producto de la libertad de los ciudadanos; esa es la democracia. • el soberano <<autoridad>> somos todos y el fin de la asociación es lograr la libertad de todos, • el conjunto de los ciudadanos obligados a hacer respetar el contrato, ellos son los garantes de la ley. Villoro (2003)

Elaboración propia con información de Villoro (2003).

Podemos observar que, en la propuesta de Hobbes, subyace una concepción de individualismo extremo, donde el ser humano por su naturaleza egoísta y competitiva, requiere de ser limitado por leyes que deben ser impuestas por un pacto social que alguna institución – el monarca en este caso -, obligue a todos a cumplir. En esta concepción, desaparece cualquier rasgo de convivencialidad, fraternidad o solidaridad entre las personas, sólo queda el individuo y su capacidad de llegar a acuerdos para sobrevivir en sociedad, entre los intereses egoístas que estarán siempre tratando de imponerse. Este modelo de pensamiento producto del desarrollo histórico de la Europa de su tiempo, será la justificación filosófica para una forma de gobierno: la monarquía.

En los postulados de Rousseau, se establece que el ser humano no siempre busca solucionar sus diferencias mediante la violencia, que requiere

necesariamente de la colaboración de los demás para poder enfrentar los riesgos de la naturaleza y desarrollarse plenamente, por lo que los hombres son capaces de ceder algún derecho para obtener cosas mejores, de ahí que la voluntad general sea el bienestar de todos. La forma de gobierno propuesta es la democracia, donde se cuestiona el poder divino del monarca y se ceden los derechos de gobierno a los ciudadanos civiles; es decir, de fondo la razón está en la posibilidad de conservar la libertad de cada individuo hasta el límite que las leyes (aceptadas por todos los demás) impongan a cada uno.

En este somero análisis sobre las visiones del contrato social, podemos vislumbrar un tipo particular de razonamiento para justificar la convivencia, la participación, el poder y la regulación en las relaciones sociales, es decir, tipo de sociedad y de Estado; por lo que podríamos considerar entonces que, cada tipo de contrato social, le corresponde un tipo de racionalidad.

Cuando Adam Smith en 1776 presenta su obra “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, sienta las bases del individualismo en la economía, las bases morales del capitalismo.

Con el postulado “el individuo, cuando ha alcanzado la madurez, conquista la independencia y no necesita el concurso de otro ser viviente” (Smith, 1987 pág. 17) resquebraja y deslegitima la historia del esfuerzo colectivo, estandarte de los oficios y de los talleres, mismos que hasta ese momento habían sido la base de la economía de los principales reinos europeos, dando un sustento “cientificista” a los cambios que se estaban realizando como parte de la revolución industrial.

Desarrolla su tesis sobre la necesidad, la importancia y el papel de la división del trabajo: “la gran multiplicación de producciones en todas las artes, originadas en la división del trabajo, da lugar, en una sociedad bien gobernada, a esa opulencia universal que se derrama hasta las clases inferiores del pueblo” (Smith, 1987 pág. 14), fundamentada en el individuo y en un contrato social que permita apenas evadir las tensiones de los intereses individuales y colectivos, esta aseveración sienta las

bases para que teóricos y empíricos posteriores busquen ampliar al máximo tal principio.

Así, dicho principio será desarrollado plenamente por Taylor y perfeccionado con Ford, dadas las condiciones tecnológicas, sociales e históricas de la etapa de la revolución industrial, como el motor esencial para la generación y la acumulación de la riqueza.

El interés y la ganancia individual se convierten entonces en parte esencial del discurso que legitima la destrucción del esfuerzo colectivo en aras de la eficiencia y productividad, ya que de acuerdo con Smith, no existe un sentido comunitario real en los seres humanos, si no el deseo de la ganancia y del intercambio de satisfactores en todos los niveles de transacción social, incluida la esfera económica y la del trabajo: “no invocamos sus sentimientos humanitarios sino su egoísmo, ni les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas” (Smith, 1987 pág. 16).

De esta forma, podemos ver en los diferentes campos del pensamiento como es que se desarrollan y privilegian los postulados individualistas, con un razonamiento científico sin duda, pero que es la visión que va penetrando en todos los campos de conocimiento cimentando con ello una única forma de explicar la realidad, una realidad eurocéntrica[4] que pretende ser universal.

La razón, la racionalidad y la ciencia.

Resulta relevante para este trabajo, discernir la trascendencia que tiene el concepto de racionalidad en el que las sociedades y sus organizaciones se desarrollan, comprender los fundamentos, el desarrollo y los efectos de la racionalidad instrumental (particularmente) es de vital importancia, ya que representa el

[4] De acuerdo con Marañón “Se elabora una perspectiva de conocimiento que va recogiendo el sentido principal del nuevo patrón de poder para encauzar dentro de este sentido la producción y el uso del conocimiento, esto es, el eurocentrismo” (2014.

paradigma[5] dentro del cual florece la forma de organización empresarial, así como la manera en que dicho paradigma extiende su hegemonía en nuestra sociedad a través de diferentes procesos históricos y sociales.

Sus orígenes se hunden en la tradición del pensamiento ilustrado, dado que dicho paradigma conforma las bases para que la cultura occidental pudiera separar el conocimiento de la magia y de la religión, abriendo el camino y generando la justificación teórica necesaria para el desarrollo de los diferentes campos del conocimiento humano actual, como lo señala Ramírez (2000): “disolver los mitos y derrocar la magia mediante la ciencia, un tipo de ciencia, el juicio y la *razón* que se convierten en las consignas del movimiento de Ilustración, agregando a ellas la idea de libertad y de progreso infinito” (pág. 50).

Así, la autora nos explica que, bajo la ilustración, “la *razón* es la potencia crítica para construir un sistema abierto del conocimiento, de ahí la búsqueda de una nueva racionalidad en pro de la razón” (2000 pág. 51).

Por lo tanto, será el conocimiento construido a partir de la definición de razón antes expresada, el motor que impulse el desarrollo (en distintos frentes como el tecnológico, el político, el económico, sólo por mencionar algunos) de las sociedades occidentales, entonces: “la realización de la razón como tal, se convierte en un proceso de racionalización social en el cual domina un tipo de racionalidad, la instrumental” (Ramírez, 2000 pág. 53).

Esta racionalidad, genera una relación nueva y directa entre la razón -como el valor más elevado del ser humano pensante, capaz de secularizarse de las

[5] De acuerdo con Kuhn, los paradigmas tienen un sentido sociológico como: “toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad [científica] dada” (1971 pág. 13), así como un sentido filosófico cuando señala que “las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal” (1971 pág. 13). Por lo que para efectos de nuestra argumentación consideramos los dos sentidos expresados por el autor.

creencias atávicas- con la razón práctica y cotidiana a partir del respaldo continuo del conocimiento sistematizado entendido como ciencia (Marañon, 2014).

Esta relación entre la razón/racionalidad/ciencia (y, como lo enfatiza Ramírez: con un tipo específico de ciencia), permitió potenciar diferentes creencias que se legitimaron en el desarrollo de las sociedades occidentales. Como parte de dichos efectos, encontramos la dominación de todas las esferas de vida, que: “colonizará el mundo bajo el dominio del capital y el poder” (Ramírez, 2000 pág. 53), en iguales proporciones, la postura de dominación del ser humano ante la naturaleza y sus fenómenos, colocándose como el centro de la vida en este planeta y justificando de esta forma, su casi “destino manifiesto” de dominarla y explotarla sin límites ni ética.

Otro de los efectos de esta racionalidad y de su relación con la ciencia, es el desarrollo del capitalismo: “Este es el caso del capitalismo y los procesos de modernización. De ahí que la discusión sobre la razón se transmute por el de racionalidad” (Ramírez, 2000 pág. 53), consideramos que la autora enfatiza que la búsqueda de la razón como la capacidad humana para el desarrollo, se convierte, en esta etapa histórica, en la forma de pensar que impera en la ciencia, así como en todos aquellos actos humanos que puedan ser considerados como racionales; es decir, se convierte en la racionalidad propia de la ciencia, valorada como la correcta, pero también en la justificación para las acciones de los beneficiarios naturales de la ciencia: el poder político y el capital.

Entonces, podemos observar que, desde el desarrollo del conocimiento científico eurocéntrico, cualquier otro tipo de saber que no pase por esta racionalidad -que, además, asegura la universalidad de la aplicación de sus desarrollos-, queda fuera de la categoría científica y, por lo tanto, puede ser desechada.

Es cierto que el proceso de secularización del conocimiento eurocéntrico permitió los avances tecnológicos que conocemos, al liberarse de las cadenas de la religión o la magia, pero al mismo tiempo, funciona como el instrumento que justifica y avala la construcción de la nueva geografía de difusión de la racionalidad instrumental bajo la ideología del progreso, con todas las consecuencias que pueda

tener. Como lo señala Germinal al analizar el concepto de subsunción de Marx “con la subsunción real, por ejemplo, la ciencia [también] es subsumida como capital fijo” (Germinal, 2009 pág. 34).

Así, la producción de conocimiento de otras regiones y culturas producido en diferentes niveles y categorías, pero sin comprobación “científica” es desechado al no encontrarse estandarizado bajo el paradigma hegemónico de la ciencia objetiva. De esta manera, el dominio de este conocimiento científico, basado en la razón y por el pensamiento racional, creó una nueva racionalidad, donde nuevas élites, que poseían el poder del conocimiento científico, contribuían a generar una mayor asimetría entre los beneficiarios y los beneficiados de progreso y desarrollo.

La modernidad y su racionalidad.

La consolidación de la ciencia como la racionalidad imperante se instauró como la racionalidad de la modernidad ”todas esas características específicas de la moderna civilización europea [que] se vinculan con un racionalismo específico y peculiar de la *civilización occidental*” (Weber citado en Marañón, 2014), es planteada por el autor “para caracterizar la idea de razón, *propia de la cultura occidental*, al articular los componentes más significativos del capitalismo moderno: racionalización de la vida económica, organización capitalista racional del trabajo, contabilidad racional, burocracia y Estado constitucional” (Ramírez, 2000 pág. 54).

Lo anterior queda establecido cuando Weber nos dice que “la moderna organización racional del capitalismo no hubiera sido posible sin la intervención de dos elementos determinantes, por una parte, la separación de la economía doméstica y por la otra, la industria y contabilidad racional (Weber citado en Ramírez, 2004 pág. 54); por lo tanto, se vuelve esencial revisar la definición que Weber elabora sobre la racionalidad instrumental, así como su relación con el desarrollo del capitalismo y su ideología.

Tabla 2.

Características de la racionalidad Weberiana

<table>
<tr><th colspan="2">Características de la racionalidad Weberiana</th></tr>
<tr><td colspan="2">● Razón propia de la cultura occidental moderna
● El actuar dentro de una organización social que se basa en principios de cálculo,
● Tiene un significado particular cuando se considera el tipo de racionalización con el que un pensador sistemático elabora la imagen del mundo,
● Adquiere otro significado cuando se toma en cuenta el logro metódico de un fin práctico y rigurosamente determinado, por medio de un cálculo cada vez más refinado de los medios.
● El racionalismo práctico es el modo de conducta que refiere conscientemente al mundo de los intereses terrenales, del yo individual y hace de ellos la medida de toda valoración (Weber, citado en Ramírez 2000).</td></tr>
<tr><td>Racionalidad formal instrumental</td><td>Racionalidad material</td></tr>
<tr><td>● Acción racional con arreglo a fines; sopesa racionalmente los medios con los fines y éstos con las consecuencias o los diferentes objetivos entre sí.
● Puede expresarse mediante reflexiones sujetas a número y cálculo.</td><td>● Acción racional con arreglo a valores, de acuerdo con mandatos o exigencias determinadas por la creencia en el valor o convicción valorativa (Weber, citado en Ramírez 2000).
● Grado en que el abastecimiento de bienes tiene lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por postulados de valor.</td></tr>
</table>

Elaboración propia con información de Ramírez (2000)

Como ya se ha visto en el cuadro anterior, la amplia caracterización que Weber hace de la racionalidad instrumental incluye los conceptos de racionalidad formal y racionalidad material, señalando que la primera se basa en la relación medios/fines y sus consecuencias u objetivos; mientras que en la segunda se enfatiza la relación valor/bienes. Una definición más sintética la proporciona Marañón (2014), cuando nos dice que la racionalidad instrumental es aquella donde:

los individuos que actúan racionalmente orientan su conducta en relación con los fines, valores, medios y consecuencias, los cuales son evaluados y sopesados. En la medida que la eficiencia determina el éxito de la acción – esto es, cuando se han evaluado los mejores medios para conseguir determinado fin–, se trata de una racionalidad formal-instrumental.

A esta racionalidad instrumental no le interesa el tipo de fines que se elijan –si son buenos o bellos–, únicamente tiene en cuenta la adecuación de los medios a los fines, y si la acción es coronada por el éxito se puede suponer que la elección de los medios ha sido apropiada: en suma, constituye una conducta racional (Marañón, 2014 pág. 37).

En la definición anterior, aparece el elemento de la eficiencia que se incorpora al vocabulario de la modernidad como un resultado natural y lógico derivado de la aplicación de la razón convertida en racionalidad. Por lo tanto, podemos identificar a la racionalidad instrumental como la racionalidad que configura, da sentido y justificación al capitalismo como un sistema social/económico/ideológico que marca el desarrollo de un momento histórico de la sociedad, que abarca todas las esferas de la vida humana, influenciando y afectando a sus organizaciones y, por ende, a los fenómenos que integran la vida organizacional.

Otras racionalidades

Existen otros tipos de racionalidades, por lo que es necesario analizarlas y diferenciarlas de la racionalidad instrumental

De acuerdo con Marañón (2014), esta tiene como fuentes de origen la ilustración y la revolución francesa, así como la guerra civil de los Estados Unidos ya que parte del hecho de que existen “individuos no solo libres (con foro propio) sino socialmente iguales, es decir, con un lugar igual en las relaciones sociales, en las relaciones de poder” Marañón (2014 pág. 38), por lo tanto, se requiere de una relación entre iguales y esta vertiente de análisis se configura precisamente en el siglo XVIII bajo las ideas rectoras de ciudadanía e igualdad social.

Continuando con la racionalidad histórica, el autor nos dice que ésta:

cuestiona todo el tiempo los fines y la trayectoria de las acciones y su relación con los medios, los instrumentos y los recursos para actuar [y, enfatiza que] implica la descolonialidad del poder, pues las relaciones sociales jerarquizadas a partir de

las ideas de raza y sexo dejan de tener sentido al plantear la igualdad social, más allá del mercado, que en el capitalismo se plantea como el piso, pero también el límite de la posible igualdad social (Marañón, 2014 pág. 38).

El autor precisa que dicha racionalidad, obedece a un momento histórico determinado, en el que las diversas tensiones a las que se encontraba sometida la sociedad europea occidental propiciaron y alentaron su aparición con el cuestionamiento del status quo.

Por su parte, Hockheimer enfatiza el concepto de *nación* como el elemento de mayor importancia en esta racionalidad (aunque él no la denomina como histórica) y que va a permitir el aglutinamiento de la razón en torno a dicho concepto:

Las implicaciones políticas de la metafísica racionalista se destacaron en el siglo XVIII cuando, a raíz de las revoluciones norteamericana y francesa, el concepto de nación se tomó principio directivo. En la historia moderna esta noción tendió a desplazar a la religión en cuanto motivo supremo, supraindividual, de la vida humana. La nación extrae su autoridad más de la razón que de la revelación, entendiéndose aquí razón como conglomerado de intelecciones fundamentales, ya sean innatas o desarrolladas mediante la especulación, y no como capacidad que sólo tiene que habérselas con los medios destinados a producir el efecto de tales intelecciones (Hockheimer, 1973 pág. (17).

En la Tabla No. 3 podemos ver los principales argumentos de la racionalidad histórica

Tabla 3.

Características de la Racionalidad Histórica

Fuentes	Características
● La ilustración y la revolución francesa, así como la guerra civil de los Estados Unidos, con su idea de individuos libres y socialmente iguales en las relaciones de poder.	● Cuestiona todo el tiempo los fines y la trayectoria de las acciones y su relación con los medios, los instrumentos y los recursos para actuar ● Implica la descolonialidad del poder, pues las relaciones sociales

Fuentes	Características
	jerarquizadas a partir de las ideas de raza y sexo dejan de tener sentido al plantear la igualdad social, más allá del mercado, que en el capitalismo se plantea como el piso, pero también el límite de la posible igualdad social. El concepto de nación como nuevo motivo supremo y supraindividual de la vida humana, desplazando a la religión.

Elaboración propia con información de Marañón (2014) y Hockheimer (1973)

La racionalidad comunicativa.

Otro de los enfoques sobre racionalidad, lo ofrece Jurgen Habermas desde la teoría crítica con su propuesta de racionalidad comunicativa que, de acuerdo con Ramírez (2000) se expresa como una

> teoría de la racionalización, que requiere no sólo de categorías y conceptos para examinar de un modo sistemático el carácter y los diferentes modos que existen de racionalidad, sino también para explicar cómo están incorporados concretamente en la vida social y cultural (Ramírez, 2000 pág. 63).

Como el propio Habermas lo señala, su teoría parte de la modernidad en términos de la teoría de la acción comunicativa, por lo que, de fondo, esta teoría no modifica la racionalidad instrumental Weberiana, sino que crítica aquellos elementos que han deshumanizado a la sociedad y la han llevado a la dominación de la técnica, lo que Giddens denomina “patologías de la modernidad” (Giddens citado en Ramírez, 2000).

A continuación, exponemos algunos de las características más relevantes de la racionalidad de la acción comunicativa de Habermas:

Tabla 4.

Características de la Racionalidad Comunicativa

Afirmaciones fundadas y acciones eficientes que presupone a los sujetos capaces de lenguaje y de acción, a partir de sus hechos o relaciones; remite a la práctica de la argumentación, la que contiene razones que se conectan de manera sistemática con la pretensión de validez, a la cual se arriba por consenso intersubjetivo; susceptibles de crítica, las manifestaciones racionales son también aptas para la corrección.	
Caracterización:	
● Distingue entre trabajo o acción dirigida a la consecución de un fin o instrumental que se basa en reglas técnicas y descansa en un saber empírico, que organiza los medios adecuados según el criterio de control eficaz de la realidad. ● La acción estratégica es aquella que se fundamenta en un saber analítico y se relaciona con la apreciación correcta de las posibles alternativas de acción a partir de valores o máximas universales;	● La interacción consistente en la acción comunicativa mediada por símbolos y orientada según normas intersubjetivamente vigentes de validez. ● Los sistemas sociales y el mundo de la vida forman una unidad indisoluble. ● Las acciones no son facticidades, sino que tienen una expresión lingüística, simbólica, la cual hace posible la interacción y la comunicación, pero son falibles pues se encuentran sujetas a normas que se establecen con base en el consenso, pero susceptibles, a su vez, de crítica.

Elaboración propia con información de Ramírez (2000)

Así, encontramos en la propuesta de Habermas, el énfasis de la racionalidad en el acto comunicativo, en la comprensión de los significados (socialización) a través de la intersubjetividad y la capacidad de crítica permanente a estos nuevos significados a través del diálogo.

Sin embargo, Leff (2004) menciona que la racionalidad propuesta por Habermas no cambia de fondo la razón instrumental ya que

resulta en una racionalización de lo social establecido y del pensamiento de lo social por el funcionamiento de la racionalidad inmanente a la acción comunicativa, más que de una política de la diferencia capaz de conciliar visiones e intereses diversos mediante un diálogo de saberes" (Leff, 2004 pág. 307);

este último autor, establece un análisis crítico de la propuesta Habermasiana, donde destaca que su propuesta permanece en la racionalidad instrumental objetiva, orientada a preservar los valores de la modernidad, entre ellos, la búsqueda de la universalidad del conocimiento, manteniendo así el pensamiento eurocéntrico y dejando fuera la diversidad de saberes.

La racionalidad ambiental.

La coyuntura actual planetaria en términos de los problemas del medio ambiente que estamos viviendo, son sin duda, el resultado de la aplicación de la racionalidad instrumental y la lógica de mercado, donde el valor de la vida (entendida como la naturaleza, los seres vivos incluido por supuesto al ser humano) se reduce al valor económico o estratégico que dentro de la sociedad capitalista pueda alcanzar.

A manera de ejemplo reciente tenemos el hecho de que el agua se cotice en la bolsa de valores, ocasionando con ello la pérdida de su significado real como base de la vida misma como la conocemos, tanto para el ser humano como para los demás seres vivos. A través de la lógica de mercado, se convierte en una mercancía que puede ser comprada y vendida por los dueños del capital, quienes pueden, además, decidir el uso que le darán, con las implicaciones que esta decisión tenga para la existencia de todo el planeta.

Ante situaciones como esta, diversos intelectuales han cuestionado nuevamente la racionalidad que se encuentra detrás de estas decisiones. Como lo indica Leff (2004):

el saber ambiental y el diálogo de saberes emergen del cuestionamiento de ese *saber de fondo* por la crisis ambiental que vuelve problemáticos los mundos de vida modernos y tradicionales, y cuestiona la centralidad, la universalidad y la generalidad de un pretendido saber totalizante ordenador del proceso de globalización (2004 pág. 310).

De esta forma, el autor señala que la racionalidad ambiental se encuentra en construcción, tanto desde la praxis como desde el campo teórico por lo que en el siguiente cuadro reunimos algunas de las características que le atribuye:

Tabla 5.

Características de la Racionalidad Ambiental

Es una categoría que aborda las relaciones entre instituciones, organizaciones, prácticas y movimientos sociales, que atraviesan el campo conflictivo de lo ambiental y afectan las formas de percepción, acceso y usufructo de los recursos naturales, así como la calidad de vida y los estilos de desarrollo de las poblaciones.	
● conocimiento capaz de integrar la multicausalidad y las relaciones de interdependencia de los procesos de orden natural y social que determinan, condicionan y afectan los cambios socioambientales, así como para construir una racionalidad productiva fundada en los principios del desarrollo sustentable ● implican la necesidad de dilucidar los procesos ideológicos, los intereses sociales y las formas de organización que se plasman en la ética, los principios y los objetivos del movimiento ambientalista, así como la praxeología que orienta la acción social hacia la construcción de una racionalidad ambiental.	● racionalidad social abierta hacia la diversidad y la complejidad, que confronta el proceso de racionalización de la modernidad fundado en la búsqueda de una unidad de la ciencia y en la unificación del mundo a través del mercado, ● abordado por un pensamiento de la complejidad en el que predomina una visión ecológica del mundo

Elaboración propia con información de Leff (2004)

Esta propuesta se encuentra en construcción, pero toma cada vez mayor protagonismo tanto en el interés de la sociedad contemporánea como en la comunidad académica debido a los efectos cada vez más visibles del cambio climático, de ahí que el autor indique que:

lo que justamente está en juego en la construcción de un futuro sustentable son las formas emergentes de significación del mundo y de la naturaleza, por lo que la política de la sustentabilidad no lleva a un consenso sobre la base de una racionalidad fundada en la inmanencia del lenguaje, sino de las estrategias de poder que promueven el saber de fondo de la ecología, del pensamiento sistémico y de la

lógica del mercado, y de estrategias diferenciadas, divergentes y muchas veces antagónicas de reapropiación del mundo y de la naturaleza (Leff, 2004 Pág. 308).

Podemos diferenciar entonces en la propuesta del autor dos elementos importantes para la discusión de nuestra investigación, el primero es la comprensión del papel que el poder hegemónico desempeña en la configuración de la racionalidad misma, ya que se busca una postura crítica frontal hacia este poder dominante y su racionalidad instrumental por los daños que ha ocasionado al sustento de la vida misma y, como segundo elemento, a los actores sociales y su acción colectiva -que identifica como estrategias diferenciadas divergentes y antagónicas- que pueden derivar en movimientos sociales.

Para cerrar este análisis, procederemos ahora a revisar la propuesta de racionalidad liberadora como una postura crítica ante la racionalidad dominante y sus efectos.

La racionalidad liberadora.

Así como la racionalidad instrumental se convirtió en la razón que permite explicar, comprender y justificar el estadio capitalista en la sociedad, de manera paralela se desarrollan otras racionalidades derivadas en gran medida por las contradicciones propias de dicha racionalidad, que dotan de sentido a los sujetos y actores que son afectados por ellas; dichas contradicciones se suman a la naturaleza compleja de las relaciones sociales, que generan conflictos, mismo que pueden derivar en la generación de movimientos sociales producto del entramado económico, político, social, cultural de la misma sociedad (Zamora en Marañón, 2014).

Para continuar con la revisión de la racionalidad liberadora se vuelve, entonces, necesario acudir a la definición que Zamora hace de los movimientos sociales:

una forma de organización cohesionada por lazos identitarios, culturales y solidarios, tendiente a buscar el cambio social desde la presión hacia el poder político instituido, a partir de estrategias y recursos para la acción colectiva. En este

sentido, los movimientos sociales son portadores de una racionalidad solidaria y liberadora (Zamora citada en Marañón, 2014 pág. 68).

Como podemos notar, la autora menciona a los movimientos sociales como una *forma de organización*, que guía la acción colectiva de ciertos actores hacia una razón diferente, que no se centra en los medios y su eficiencia, sino en la búsqueda de la liberación, por lo que se asume que se encuentran en una relación asimétrica ante un poder dominante. Añade también que la trascendencia de aquellos, radica en que “asumen y proponen una nueva historicidad” (Zamora citada en Marañon, 2014 pág. 68), es decir, que están pugnando por cambios en el statu quo basados en valores universalistas como la igualdad, la libertad o los derechos humanos (pág. 68).

Para efectos del presente trabajo, consideramos que es necesario mencionar que, es en las organizaciones sociales donde podemos apreciar la racionalidad liberadora toda vez que, la sociedad y sus organizaciones, no escapan a las presiones de la coyuntura contemporánea globalizada, lo que las lleva a entrar en procesos de conflicto con la razón hegemónica.

Dichos conflictos tienen como base verdaderos movimientos sociales que preservan o contienen racionalidades alternativas heredadas de su bagaje cultural e histórico, así como de su situación de desventaja o, a la inversa, se convierten en el resultado de movimientos sociales que concretan su acción colectiva en la conformación de organizaciones sociales que les permite resistir mejor y ejercer su capacidad estratégica ante las tensiones de las diversas racionalidades con las que conviven. Es el caso de la organización comunitaria, una organización de base social, que escapa a la racionalidad instrumental, pero que se ve presionada por estar dentro de la globalización, sin embargo, puede contener diversas racionalidades en su conformación.

En la tabla número 8, revisamos la definición que la autora realiza de esta racionalidad, así como algunas de las características que le atribuye y que nos permite el análisis respectivo:

Tabla 6.

Características de la Racionalidad Liberadora.

Implica una ética a partir de la cual se desarrollan relaciones sociales solidarias y recíprocas, en un esquema de democracia horizontal donde prevalece la autonomía de la colectividad. La reflexión constante y la práctica de distintos repertorios de acción conllevan al planteamiento de nuevas subjetividades en las que el actor asume una racionalidad alternativa, basada en principios éticos que se amplían por medio de las relaciones de solidaridad con otros grupos que se reconocen en condiciones de subordinación, acompañado por un fuerte imperativo sobre la justicia social.	
● emergencia del sujeto reflexivo y solidario para la construcción de alternativas que van más allá de la democracia formal, ● se plantean procesos autonómicos cuyo eje es la resistencia y el planteamiento de esquemas políticos, sociales, económicos y culturales en los que de manera cotidiana se trascienda el ejercicio de relaciones de dominio-subordinación. ● El ejercicio del discurso, aunado a patrones culturales e históricos determinados, genera identidades colectivas que derivan en la disposición para la acción.	● reflexividad basada en procesos históricos concretos, en los que priva la memoria colectiva generada a partir de los agravios que ha recibido un grupo social marginado y excluido, y que paulatinamente reflexiona sobre su condición, lo cual deriva en mecanismos de resistencia por medio de discursos y acciones colectivas bajo la forma de repertorios de protesta, ● el discurso desempeña un papel fundamental para la construcción de la identidad colectiva, toda vez que define principios y se dibujan adversarios, demandas y prácticas.

Elaboración propia con información de Zamora (2014)

Tal como se aprecia en el cuadro anterior, esta propuesta de racionalidad es considerada alternativa, es decir, al igual que la racionalidad ambiental, se constituye en una opción diferente y antagónica ante lo hegemónico; la propuesta, basada en la teoría de los movimientos sociales, toma como elementos esenciales a un sujeto reflexivo y consciente de las desigualdades a las que se encuentra sometido, así como de la capacidad e impacto que su acción colectiva puede generar, dentro de un marco ético de actuación, significante para una colectividad que comparte identidad y subjetividad de forma solidaria.

Consideramos que este tipo de racionalidad es relevante para nuestro tema de investigación, toda vez que las organizaciones comunitarias, en muchos de los casos que podemos observar en nuestro país, forman parte de una comunidad rural

e indígena que luchan por preservar su identidad, sus formas de vida y sus territorios ante una lógica instrumental que continuamente los presiona para volver “rentable” su propia existencia, sus saberes, o los territorios que resguardan, llevándolos a adoptar estrategias de resistencia que los sitúan dentro de esta racionalidad para poder hacer frente a los diversos actores que desde la racionalidad hegemónica los cuestionan y evalúan.

La racionalidad en los Estudios Organizacionales

Como hemos revisado a lo largo de este trabajo, las racionalidades que la sociedad ha elaborado son diversas y corresponden tanto a etapas históricas distintas, como a procesos evolutivos de los distintos grupos humanos, ambos íntimamente ligados a las condiciones del entorno que se van presentando, así como al sistema económico predominante, en este caso, el capitalismo y sus bases ideológicas.

Para los estudios organizacionales la racionalidad es una variable que ha estado presente desde el inicio de la propia organización y como un elemento que la Teoría Organizacional integra en su análisis, cuando se ve a la organización como “entidades de búsqueda de metas racionales” (Zey-Ferrel, 1981 pág. 183), en concordancia con las propuestas Weberianas y su modelo burocrático, se enfatiza que la empresa está ahí para “ser instrumentos racionales en la búsqueda de objetivos de sus propietarios, gerentes o administradores” (Zey-Ferrel, 1981 pág. 183); es decir, esta es la razón de la existencia de dichas empresas: la adecuación de su funcionamiento y estructura al binomio medio-fines que a su vez construye una racionalidad organizativa dominante.

Sin embargo, como también lo señala la autora, “la racionalidad de la gestión se generaliza a toda la organización” (Zey-Ferrel, 1981 pág. 183), esto propicia la creencia de que no hay subjetividades en la organización, que este pensamiento domina la vida de los individuos dentro de la organización y origina un bloque de dominio al exterior de ella.

En realidad, subraya la autora, existen “una multiplicidad de racionalidades procedentes de diversos actores y grupos dentro de todas las organizaciones” (1981 pág. 183), con lo que es bastante claro que no hay una racionalidad “pura” que sea la única forma de concebir a la organización empresarial, sino que hay varias racionalidades que coexisten en ella, no obstante, que el llamado pensamiento gerencialista o managerialista representa el enfoque más acabado de la racionalidad instrumental y por lo tanto la que predomina en su funcionamiento.

Dentro de la diversidad de organizaciones existentes, existen a su vez una serie de racionalidades que conviven en ellas. Dichas racionalidades pueden servir como el punto de partida para crear una organización, para definir su ámbito de acción, para darle identidad o para explicar las diferencias en los intereses, el conflicto o hasta la dominación (Zey-Ferrel, 1981).

En este orden de ideas, los propios movimientos sociales y las organizaciones que se originan a partir de los mismos, se encuentran cruzadas por diversas racionalidades que coexisten en su seno, ya que existen diferentes colectivos con sus propios puntos de interés. No obstante, suele dominar la racionalidad que permita hacer frente primero a las tensiones del contexto, ya sean políticas, económicas, legales, medio ambientales, por mencionar algunas; así como a la constante confrontación con la racionalidad instrumental proveniente de los actores sociales hegemónicos que los presionan.

A manera de ejemplo, podríamos mencionar a una organización de huertos orgánicos, donde en gran medida su creación, acciones y fines estarán orientados por la racionalidad ambiental ya que las condiciones de salud de la población generadas por el uso de fertilizantes y plaguicidas artificiales en los cultivos, han provocado alteraciones importantes a nivel poblacional, lo que coloca en el centro del interés público a las organizaciones que aportan opciones ecológicas alternativas; de igual forma, pueden buscar beneficiar a grupos de campesinos indígenas o de mujeres empresarias, influenciados posiblemente por racionalidades liberadoras; sin embargo, este tipo de organizaciones también se ven presionadas

por la racionalidad instrumental cuando se trata de responder a un sistema ligado a indicadores económicos, que las sitúa como un ente productivo y que son evaluadas con la lógica del mercado.

Lo anterior nos muestra cómo actúan las multiracionalidades señaladas por Montaño como parte de su definición de organización:

"una construcción social acotada, está multideterminada, es decir, cruzada por referencias institucionales contradictorias y complementarias, constituyendo un cruce de lógicas diversas: instrumental, política, económica, valorativa, afectiva, cultural" (Montaño citado en Ramos, 2016 pág. 53).

La multiracionalidad en la organización comunitaria

Consideramos relevante para los objetivos del presente trabajo identificar las posibles relaciones, interacciones y efectos en el funcionamiento de "la organización comunitaria", para comprender sus alcances como un elemento constituyente de la acción de resistencia que, fuera de la racionalidad instrumental, llevan a cabo al preservar y/o construir racionalidades diversas ante los retos que plantea la aplicación del capitalismo salvaje, que generalmente deviene en "un foco de conflicto entre modelos de sociedad diametralmente opuestos" (Barkin, 2018 pág. 19).

Las organizaciones comunitarias son células de cambio para diferentes sectores de la sociedad, vistas como las portadoras de la acción de resistencia y en oposición con el sistema económico hegemónico, sus efectos sociales negativos y su racionalidad limitante.

En nuestro ejercicio de descripción, nos apoyaremos de la definición de Montaño (2016) por considerarla coherente con lo que hemos venido exponiendo. Para el autor, la organización es definida como: "una construcción social acotada, está multideterminada, es decir, cruzada por referencias institucionales contradictorias y complementarias, constituyendo un cruce de lógicas diversas:

instrumental, política, económica, valorativa, afectiva, cultural" (Montaño citado en Ramos, 2016 pág. 53).

En esta definición, el autor resalta el papel que desempeñan las múltiples lógicas que conforman a la organización, lo que le otorga una fuerte connotación simbólica y nos permite realzar la importancia de esta dimensión en la caracterización que llevaremos a cabo; de igual forma, adquiere relevancia y pertinencia en cuanto proviene de un autor latinoamericano y específicamente mexicano, cercano a la realidad de las organizaciones de éste país y, por lo tanto, coherente con sus dimensiones contextuales.

En el caso de las organizaciones comunitarias, podemos observar que, como resultado de la desigualdad del modelo económico capitalista globalizado y sus efectos negativos para el medio ambiente, las condiciones de exclusión ya sea por racismo, cuestiones de género o de diversos conflictos sociales, aunados a la lucha histórica de las comunidades, podemos considerar que la racionalidad de sus organizaciones tiene, generalmente, una inclinación hacia la racionalidad liberadora.

Sin embargo, al ser una organización social compleja y multidimensional, determinada por contextos históricos específicos, estará influenciada necesariamente por aquellos acontecimientos que hayan conformado su historia e identidad, así como su papel dentro de la sociedad a la vez que les proporcionará sentido a los fines y acciones que lleven a cabo. En el mismo sentido, la racionalidad ambiental es inmanente a la cosmovisión de las comunidades indígenas, por lo que los elementos señalados por Leff (2004) estarán presentes de manera orgánica en los diferentes procesos y finalidades de sus organizaciones. Con la intención de reforzar nuestros planteamientos, incluimos una definición de la organización comunitaria que acuñamos en una investigación previa:

Las organizaciones comunitarias son construcciones sociales acotadas que, mediante la acción colectiva de la comunidad a la que pertenecen, movilizan una serie de capacidades sociales las cuales les

brindan cohesión e identidad, que se encuentran permeadas por multirracionalidades y cosmovisión propia, generan procesos autogestivos y fenómenos organizacionales singulares dirigidos a la consecución de sus propósitos colectivos, posibilitándoles la adaptación a las variaciones contextuales y capacidad de respuesta ante los retos que estas les plantean. (Muñoz Bocanegra, 2025 pag. 110)

Como ha quedado establecido, dichas racionalidades, coexisten y se ven necesariamente influenciadas por otras racionalidades. Al encontrarse dentro del funcionamiento del sistema económico capitalista y su racionalidad instrumental, la organización comunitaria también es presionada e influenciada por las instituciones del modelo, como lo son las empresas, las escuelas y el propio Estado, por lo que presentan influencias producto de sus relaciones problemáticas con la sociedad occidental.

En el mismo orden de ideas, podemos señalar que en la organización comunitaria, la cosmovisión que incluye una profunda relación con la naturaleza, las forma de ocupar su territorios, sus conocimientos y expresiones ancestrales, así como su preocupación por preservar y/o salvaguardar las expresiones de sus formas de vida, agrega otra capa de racionalidad diferenciada a las que hemos revisado en el presente apartado, esta forma de visualizar al mundo supone contenidos éticos y espirituales propios de cada grupo étnico, que estarán presentes en todas las comunidades indígenas y sus organizaciones, aportando una postura colectiva ante la vida, que moviliza sus acciones hacia el interés comunal en contraposición con la vertiente individualista de las corrientes que presentamos.

A manera de conclusiones, podemos ver que la racionalidad más que una característica propia de un tipo o forma de organización específica, es un sistema de creencias compartido por un grupo de la sociedad, que influencia a las organizaciones y que, a su vez, influencia al entorno, lo que permite una dinámica en constante interacción y, por ende, en constante cambio; la racionalidad se encuentra más allá de los ya de por si difusos límites organizacionales y en continuo

intercambio entre los grupos que conforman a la propia organización y los grupos externos a la misma.

En nuestro país, la organización comunitaria y particularmente la indígena, se presenta como un ejemplo vivo de las diversas racionalidades (multirracionalidades) que conforman a una organización; por una parte, la globalización y la extensión de la racionalidad instrumental que subsume a toda la sociedad y sus organizaciones en la búsqueda de fines eficientes y productivos; desde otro ángulo, las diversas racionalidades que tensionan la realidad y cuestionan lo hegemónicamente aceptado (en este caso, la racionalidad instrumental) en la búsqueda de transformar la dinámica aceptada; por otra parte, los integrantes de la organización y sus racionalidades particulares y la cosmovisión que comparten; que les permite cuestionar desde ópticas alternativas y diferenciadas para preservar sus conocimientos ancestrales, que siguen fuera de las racionalidades hegemónicas. Con estas características, consideramos que las organizaciones comunitarias muestran claramente la importancia de entender el papel que juegan las diversas racionalidades que integran a las organizaciones, para poder comprenderlas desde una perspectiva más acorde a los Estudios Organizacionales.

Referencias

Álvaro, D. (2010) Los conceptos de “comunidad” y "sociedad” de Ferdinand Tönnies en *Papeles del CEIC*, *(nº 52)* vol. 2010/1 CEIC (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva), Universidad del País Vasco.

http:/ / www.identidadcolectiva.es/ pdf/ 52.pdf

Barba, A. Montaño, L. Solís, P. (1999) Perspectivas Internacionales de los Estudios Organizacionales, en Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero Administrativas, UNAM-Facultad de Contaduría y Administración; 75- 87.

Barkin, D., Sánchez , A (2019). Sujeto revolucionario *comunitario*. Idéias, 10, e19015. https://doi.org/10.20396/ideias.v10i0.8656865

Barkin D. (2018). De la protesta a la propuesta 50 años imaginando y construyendo *el futuro*; Siglo XXI Editores Universidad Autónoma Metropolitana.

Bravo, E. (2020). Reflexiones en torno a la perspectiva organizacional para el análisis de problemáticas sociales. En De la Rosa, A. y Pérez, M.(Coords.) *Colección de libros Documentos de Posgrado. Estudios Organizacionales (pp. 69-89).* México: Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Tomo 2.

Cardona; P. (2008) Poder político, contrato y sociedad civil: De Hobbes a Locke; Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas; Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia No. 108, Vol. 38; pp. 123-154.

https://www.redalyc.org/pdf/1514/151413541006.pdf

Dornelas, G., Administración UAM Azcapotzalco (26 de octubre de 2022) *La ética de la liberación para analizar la organización de luchas y movimientos sociales;* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=T56FZjwEreI

Garibay, C. (2008); *Comunalismos y liberalismos campesinos; Identidad comunitaria, empresa social forestal y poder corporado en el México contemporáneo*; El Colegio de Michoacán A. C.

Germinal, N. (15 de mayo de 2009); El concepto de “subsunción” como clave para la interpretación del lugar del trabajo en el capitalismo actual; *Realidad Económica; Instituto Argentino para el Desarrollo Económico*; (No. 243) Pp. 28-49; Buenos Aires Argentina.

Horkheimer, M. (1973), Crítica a la racionalidad Instrumental, (H. Murena y D. Vogelmann, Trad. 2ª. Ed). Sur; Centro de Estudios Miguel Enriquez; http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/horkheimerm/esc_frank_horkhe0003.pdf

Kuhn, T., (1971), *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, Brevarios.

Marañon-Pimentel, B. (Ed.) (2014), Buen vivir y descolonialidad: crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales, UNAM Instituto de Investigaciones Económicas, http://ru.iiec.unam.mx/2470/13/buenvivir.pdf

Montaño Hirose, L. (2000) Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias; Revista IZTAPALAPA 48, pp. 35-52.

Montaño Hirose, L. (Ed). (2004). *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. UAM, Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa y H. Cámara de Diputados.

Montaño Hirose, L. (2005) Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana; Revista Gestión y Política Pública, Vol. XIV (3), 465-495 pp.

Muñoz Bocanegra, MC (2024) La organización comunitaria y el papel del trabajo colectivo: la Autoridad Tradicional Triqui Candelaria, un caso desde la perspectiva Crítica, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, http://tesiuami.izt.uam.mx

Ramírez, R. (2000) Razón y Racionalidad. Una Dialéctica de la Modernidad Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 7, núm. 21, enero-abril, Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

Ramos, J., (2014), *Estrategia e implicaciones organizacionales, ante eventos críticos en las Organizaciones Comunitarias. El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo,* Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, http://tesiuami.izt.uam.mx

Ramos, J., (2016), *Racionalidad(es) en una organización comunitaria y su entorno" El caso de una organización comunitaria de ecoturismo*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, http://tesiuami.izt.uam.mx

Smith, A., Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones; 1987; Fondo de Cultura Económica; México, 7ª. Reimpresión

Villoro, Luis, (2003), De la libertad a la comunidad, Fondo de Cultura Económica, Col. Cuadernos de la cátedra Alfonso Reyes ITESM

Zey-Ferrell, Mary (1981), "Criticisms of the dominant Perspective on Organizations", en The Sociological Quarterly, 22 (spring), págs. 181-205.

EL TERCER DEBATE: UNA APROXIMACIÓN A LA TELEOLOGÍA DEL CONCEPTO DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

José Luis Hernández Torres
Julián Andrés Valencia García

Resumen

El objetivo central del presente trabajo radica en una breve revisión de los principales debates que rodean al concepto de Identidad Organizacional (IO): ontológico y epistemológico, con el propósito de introducir un nuevo punto de vista a la discusión. Dicho punto de vista, al que aquí se ha optado por denominar el debate "teleológico" constituye una apuesta por una mayor clarificación y fortalecimiento del concepto de IO a través del análisis de las finalidades o propósitos que subyacen a las diferentes conceptualizaciones existentes de la IO. Para tal propósito, se analizan cuatro tratamientos conceptuales dentro de la literatura de la IO en relación con sus características ontológicas, epistemológicas y teleológicas. De tal suerte que este documento se divide en dos grandes partes. En la primera se realiza un breve recorrido por los debates tradicionales que se han sostenido en el campo. En la segunda parte, se desarrolla el debate teleológico a través del análisis de tres tratamientos conceptuales: Albert y Whetten (1985); Gioia (2000); Carvajal (2005). Finalmente, y como conclusión, se exponen brevemente las perspectivas hacia futuro de las construcciones conceptuales de IO en función de los tres debates (ontológico, epistemológico y teleológico).

Palabras clave: Identidad Organizacional, Teleología, Epistemología, Ontología.

José Luis Hernández Torres, Universidad Autónoma Metropolitana. jlhtorres1899@gmail.com
Julián Andrés Valencia García, Universidad Nacional de Colombia. jvalenciag@unal.edu.co

Introducción

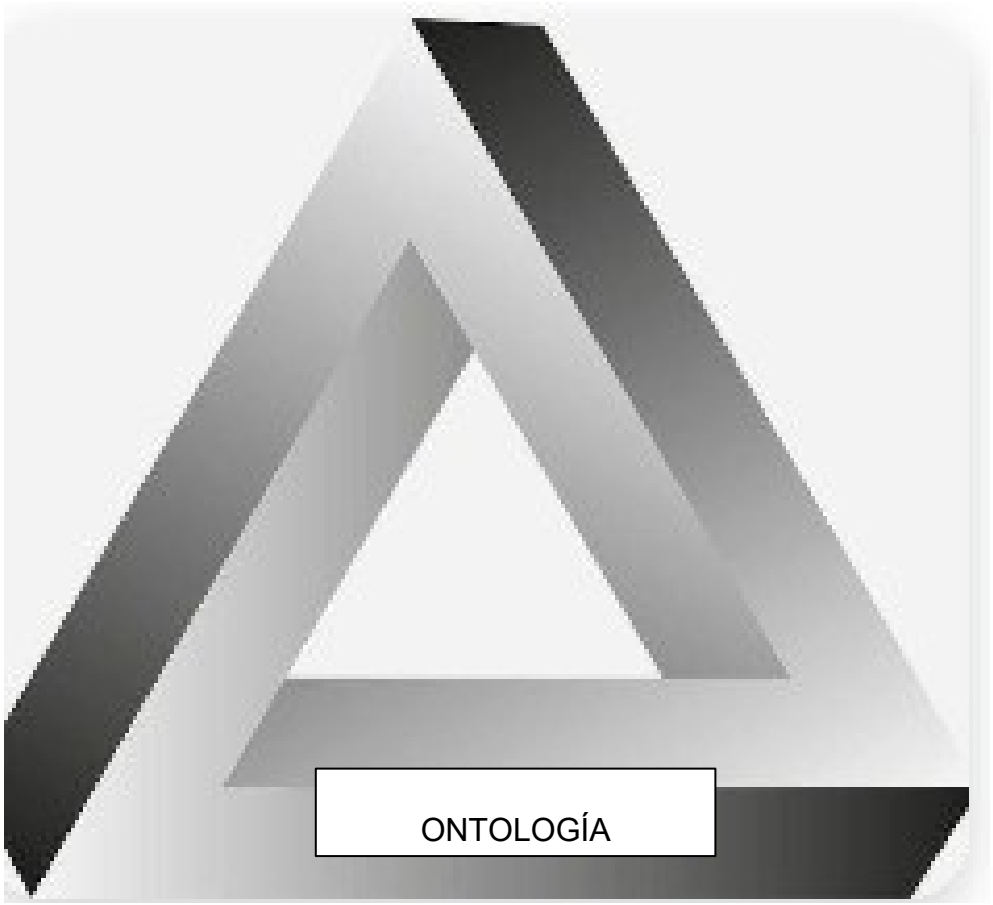
Las últimas décadas del siglo XX y las primeras del nuevo milenio han traído grandes cambios en múltiples dimensiones de la vida social e individual que, inexorablemente, han repercutido en la vida organizacional. Estos cambios no solo han tenido impacto en los distintos entornos económicos, culturales o políticos y a lo largo de diferentes niveles de la sociedad, sino que igualmente han devenido en múltiples retos para los estudiosos de las organizaciones y la administración; en este sentido, temáticas como el poder, la cultura, las instituciones, la racionalidad, las estrategias y la identidad han encontrado un campo fértil de crecimiento. Claro está que dicho crecimiento no ha estado exento de las problemáticas que rodean la consolidación de sus respectivos conceptos y metodologías. Tal es el caso de la IO que, a más de cuatro décadas de su aparición, acarrea problemas de índole epistemológico y ontológico, cuyas repercusiones no solo se observan en una aguda confusión en la literatura del campo, sino también en sus diversos tratamientos conceptuales y metodológicos.

Con la finalidad de sortear tales problemáticas, los académicos e investigadores interesados en el campo de la IO han recurrido al análisis de las características ontológicas y epistemológicas, encontrando diferentes perspectivas en los tratamientos del concepto. Por un lado, las preocupaciones de orden ontológico han intentado desvelar la naturaleza de la IO, es decir, si es una cuestión dinámica o estática, si se puede observar como una entidad o como un proceso, o si se puede aprehender en tanto metáfora o fenómeno, lo que también se puede apreciar en la preocupación de Gioia y Hamilton (2016) por tratar a la IO como verbo o sustantivo; o la de Gioia y Patvardhan (2012) al tratarla como proceso o flujo.

Por otro lado, las preocupaciones concernientes a los aspectos epistemológicos han intentado indagar sobre las formas de conocer la IO. Esto se ha manifestado en la clasificación de distintas perspectivas de la IO (Gioia et al., 2013): la perspectiva del actor social, la perspectiva institucional y la de la construcción social, principalmente.

No obstante, si bien las cuestiones ontológicas y epistemológicas son fundamentales y necesarias no son suficientes para brindar una visión integral en el análisis de los tratamientos conceptuales de la IO. En términos generales, la propuesta central del trabajo radica en la incorporación de un nuevo debate que complementa las cuestiones anteriores. Este debate está constituido por las consideraciones teleológicas que se pueden deducir de las construcciones conceptuales de la IO formadas a partir de aspectos ontológicos y epistemológicos particulares. En este sentido, el trabajo concibe tres dimensiones principales en el análisis, como se puede observar en la ilustración 1.

Ilustración 1: Las tres dimensiones de los tratamientos conceptuales



Fuente: elaboración propia.

Primera parte:

Los debates fundacionales: ontológico y epistemológico

Las consideraciones epistemológicas y ontológicas son, sin duda, los cimientos sobre los que se construyen todos los tratamientos conceptuales en cualquier campo disciplinar. Dentro de la literatura el debate epistemológico es el que ha obtenido mayor atención entre los investigadores y académicos. Sin embargo, el debate ontológico ha ganado poco a poco mayor relevancia, puesto que de esta emana, la pregunta, quizás más importante y fundamental de la IO: ¿Realmente se puede hablar de algo como la IO? Esta pregunta antecede y es madre de los otros cuestionamientos. Para quienes optan por afirmar su existencia se deduce otro interrogante también fundamental: ¿Cuál es la naturaleza de la IO? Es algo estático o algo dinámico, o es algo monolítico o plural, o se puede concebir como algo objetivo/subjetivo o como entidad o proceso. Cualquiera que sea la respuesta a la que lleguen los investigadores, esta permite vislumbrar una interpretación de la naturaleza misma del devenir organizacional.

Ahora bien, a lo largo de la literatura sobre IO es posible identificar algunos debates que giran alrededor de consideraciones sobre la naturaleza de la IO. En términos generales se pueden identificar cuatro discusiones: 1) si es una metáfora o una propiedad real; 2) si se concibe como entidad o proceso (o lo que es lo mismo si su naturaleza es estática o dinámica); y 3) si es un fenómeno monolítico o plural.

La primera discusión consiste en tratamientos que sugieren una concepción a priori de la IO como tema de estudio. Es decir, si se concibe como una metáfora entonces, la IO será interpretada como un recurso retórico que permite líneas alternas de pensamiento para describir y comprender las representaciones vinculadas con la IO. Por otra parte, si se concibe como una propiedad, la IO será pensada en términos de fenómenos con características y consecuencias propias que pueden ser experimentados por los individuos: “Perhaps the most fundamental question is wheter organizational identity is a metaphorical device useful for describing organizations or a real, lived, actual orgnanizational phenomenon”

["Quizá la cuestión más fundamental es si la identidad organizacional es un dispositivo metafórico útil para describir a las organizaciones o, un fenómeno propiamente dicho, vívido y real"] (Corley et al., 2006, p. 89).

Si se concibe a la IO como un fenómeno o una propiedad el debate que surge entonces, radica en pensarla en tanto entidad o proceso. Esta discusión, al igual que la anterior, se desarrolla bajo la luz del estudio de la naturaleza, pero enfocándose en su condición de temporalidad (Gioia y Patvardhan, 2012; Gioia y Hamilton, 2016). Esto es, si la naturaleza temporal de la IO es fija, estable, perpetua, inmutable o invariable; o por el contrario, es cambiante, inestable, eventual, mutable y variable. En cualquier caso, ambas interpretaciones proporcionan distintas maneras para comprender la relación entre tiempo e identidad.

Claro está que, entre estos debates, unos han encontrado mayor cabida dentro de la literatura, consolidándose como visiones dominantes. Esta preferencia por ciertas características ontológicas puede ser entendida, al menos en parte, por la "claridad" y "facilidad" teórica y metodológica que implican tratamientos en los que se privilegia una concepción de la IO como entidad y como propiedad.

Tabla 1.

Debate ontológico: entidad versus proceso.

Característica	***Entidad***	***Proceso o flujo***
El carácter esencial de la IO	"Sustantivo"	"Verbo"
Supuesto	La identidad se describe mediante la articulación de atributos claves asociados con una entidad.	La identidad se describe como una "cosa en proceso".
Cambio.	Carácter Estático	Carácter Dinámico, concebirse como proceso y flujo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gioia y Hamilton (2016)

Por otro lado, el debate epistemológico ha atraído mayor atención en la literatura sobre la IO. Distingue tres perspectivas con supuestos diferentes sobre cómo conocer y concebir la IO. La aproximación del "actor social", de la "construcción social" y la "institucional". En seguida, se documenta mínimamente cada aproximación.

La perspectiva del actor social considera a la IO como una propiedad de la organización actuando como una entidad con atributos similares a una persona, es decir, con derechos y poderes similares de los que gozan los individuos (Whetten, 2006; Whetten y Mackey, 2002). Desde esta perspectiva la IO se conoce deduciendo las diversas afirmaciones hechas por los representantes de la organización sobre "¿Quiénes somos como organización?" (Whetten, 2006). En otras palabras, la IO se puede conocer al discernir patrones en los compromisos formales, acciones y afirmaciones oficiales de una organización (Corley, 2006). Ravasi y Schulz (2006) señalan que esta perspectiva enfatiza la función de *dar sentido* (*sense-giving*), esto es, se utiliza la IO para influir en la comprensión y percepción de otros, guiando la acción y las relaciones externas.

En contraste con la perspectiva anterior, la de la construcción social enfatiza en la naturaleza "autorreflexiva" de la IO y en cómo los miembros moldean una identidad que consideran adecuada para ellos (Gioia y Hamilton, 2016). Desde esta aproximación la IO se define como "an organization's members' collective understanding of the features presumed to be central and continuous, and that distinguish the organization from other organizations" [la comprensión colectiva de los miembros de la organización sobre las características que se presumen centrales y contínuas, y que distinguen a una organización de otras organizaciones" (Gioia, Schulz y Corley, 2000). Como construcción social, la IO está sujeta a una revisión constante a medida que los miembros interactúan internamente y con agentes externos y negocian colectivamente las experiencias organizacionales. Punto de vista que cuestiona el carácter "permanente" (enduring) de la IO.

El conocimiento de la identidad desde esta postura no se limita a las declaraciones oficiales sino en “esquemas interpretativos consensuados”, esto es, como los miembros construyen colectivamente marcos para dar sentido a sus experiencias compartidas (Gioia y Hamilton, 2016). No solo se enfoca en comprender las etiquetas (labels) que utiliza la organización, sino en los significados cambiantes que los miembros asocian a esas etiquetas a lo largo del tiempo. Este punto de vista se basa en el aspecto de la creación de sentido de la IO (sensemaking). Que funciona como un esquema interpretativo entre los miembros, permitiéndoles asimilar experiencias y dar significado a su realidad organizacional.

Por último, la perspectiva institucional se diferencia tanto de las perspectiva de la construcción social, como la del actor social, al centrarse en analizar cómo las fuerzas externas y los contextos más amplios moldean la IO (Gioia y Hamilton, 2016). Aunque la identidad se establece internamente, esta postura sostiene que las organizaciones están inmersas en entornos que ejercen presiones significativas sobre su identidad (Glynn y Marquis, 2007). Desde este punto de vista, un aspecto relevante de la IO son sus afirmaciones de “membership in a social category or collective identity at the level of the organizational field” [“pertenencia a una categoría social o identidad colectiva a nivel del campo organizacional”] (Greenwood et al., 2011). A diferencia de las dos posturas anteriores que enfatizan en lo que hace una organización “distintiva” la perspectiva institucional se ha centrado en los aspectos isomorfos, es decir, en cómo las organizaciones buscan parecerse a otras para ganar legitimidad.

Además, en esta postura, el conocimiento sobre la identidad se obtiene analizando cómo la organización se alínea con las normas de su entorno. Se argumenta que las organizaciones tienen más probabilidades de sobrevivir y prosperar (sobre todo las nuevas) si sus afirmaciones de identidad reflejan el contexto ambiental y cumplen con las expectativas de legitimidad de la sociedad (Czarniawska y Wolf, 1998; Suddaby y Greenwood, 2005). Es una perspectiva útil para entender cómo la identidad sirve de puente entre las presiones del contexto institucional y la construcción de sentido interno de identidad de una organización.

Tabla 2.

Perspectivas epistemológicas de la IO

	Perspectiva institucionalista	**Perspectiva del actor social**	**Perspectiva construccionista social**
Fundamentación teórica	Teoría institucional	Teoría institucional	Constructivismo social
Definición de identidad	La identidad reside en las *fuerzas institucionales externas*, su pertenencia a una categoría social o identidad colectiva a nivel de campo organizacional.	La identidad reside en *afirmaciones institucionales*, disponibles para los miembros, sobre las propiedades CDP.	La identidad reside en *creencias y entendimientos compartidos* sobre las características CDP.
Énfasis en los procesos cognitivos	*Dar sentido*. Las afirmaciones de identidad son autodefiniciones propuestas por los líderes organizacionales, promoviendo a lo miembros una narrativa consistente y legitima para construir un sentido de sí mismo.		*Crear sentido.* Los entendimientos compartidos son el resultado de los procesos de construcción de sentido llevados por los miembros a medida que se interrogan por lo CDP.
Perdurabilidad o cambio	Las afirmaciones de identidad son, por su propia naturaleza resistentes al cambio, las etiquetas rara vez tienden a cambiar y nunca fácilmente		Los entendimientos colectivos son periódicamente renegociados entre sus miembros.
Trabajo seminal	Glynn & Marquis, (2007); Glynn & Abzug, (2002); Glynn (2008)	Czarniawska (1997) Whetten y Makey (2002); Whetten (2006)	Dutton y Dukerich (1996) Fiol (1991, 1992) Gioia y Thomas (1991) Gioia, Schulz y Corley (2000) Corley y Gioia (2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de Ravasi y Schulz (2006).

Segunda parte:

El debate teológico y los cuatro tratamientos conceptuales

Hasta este punto, se han descrito tanto las consideraciones ontológicas como epistemológicas en relación con las construcciones y los tratamientos conceptuales que se han desarrollado a lo largo de la literatura en IO. Asimismo, se ha intentado esbozar tácitamente, la importancia que adquieren estos dos aspectos en el estudio de las definiciones que emergen, se sostienen o se vuelven dominantes dentro de un campo disciplinario.

No obstante, desde el punto de vista que aquí se sostiene, se cree necesaria la incorporación de un tercer tipo de consideraciones a fin de complementar el análisis y el entendimiento de tales conceptualizaciones, así como ofrecer una mayor claridad. De acuerdo con lo anterior, la teleología aparece como un instrumento o herramienta de trabajo que puede proporcionar auxilio a la hora de analizar y comprender las construcciones y tratamientos conceptuales puesto que, se presenta, como un modo de explicación de fenómenos que pueden ser explicados por medio de los fines a los que contribuye (Walsh, 2008).

La teleología es, en origen, una rama de la metafísica cuyo enfoque fue desarrollado por la filosofía y que, sin embargo, ha sido introducido a las ciencias sociales desde campos como la biología, principalmente. Este préstamo tuvo por objetivo, el de incorporar la metáfora “sistema” como alternativa a la metáfora “máquina” proveniente de la física; lo que, en perspectiva de Reed y Burrell (2018), constituyó una transición de las ciencias naturales hacia las ciencias de la vida, o en otras palabras, del positivismo hacia el post-positivismo.

Dentro de la Teoría de la organización o los Estudios Organizacionales, la teleología ha estado asociada a teorías como la de la complejidad, esto es, la autopoiesis o los sistemas complejos adaptativos. Sin embargo, más allá de los enfoques que, tradicionalmente se le han asignado, su uso no ha estado exento de críticas de orden epistemológico y ontológico. Por ejemplo, uno de los principales

errores al trabajar con la teleología es la confusión a la que se llega cuando se le interpreta como la realidad misma (ontología), en lugar de recurrir a ella como una herramienta de análisis: “The trouble starts when scientists convince themselves that their ordering schemes are no longer merely heuristic devices, but instead attempt to transform them into objective accounts of, and even ‘ontological’ statements about, nature itself” [“El problema surge cuando los científicos se convencen de que sus esquemas de ordenación ya no son meros artefactos heurísticos, sino que intentan transformarlos en una descripción objetiva, e incluso en declaraciones ‘ontológicas’, acerca de la naturaleza misma”] (Harmon, 1988, p.232).

La noción de teleología a la que se suscribe el presente trabajo, está relacionada con una visión de ella en tanto herramienta de análisis que complementa a las consideraciones ontológicas y epistemológicas en la comprensión de las construcciones conceptuales. Es decir, un marco analítico que permite desvelar aquello que subyace a las diferentes conceptualizaciones que aparecen en un determinado campo disciplinar (en específico, el de la IO).

Por lo tanto, como su nombre lo indica, el debate teleológico concierne al análisis y comprensión de los fines principales, por lo que la preocupación, entonces, gira alrededor de preguntas del tipo: ¿las intenciones que subyacen a los diferentes conceptos de la IO conducen a procesos concretos para la consecución de finalidades específicas? ¿Cuál es la relación entre las finalidades y la metodología? ¿Cómo se construye la metodología a partir de estas finalidades? De esta manera, se puede apreciar que el debate teleológico constituye un puente entre las consideraciones ontológicas y epistemológicas con la metodología.

A continuación, se analizarán cuatro diferentes conceptualizaciones de la IO a la luz de algunas consideraciones ontológicas, epistemológicas y teleológicas. Dicho ejercicio teórico, tiene por finalidad la presentación de un conjunto de conceptualizaciones en el que puedan ser observadas algunas características centrales que exhiban los intereses, las preocupaciones, las perspectivas y los retos

que atraviesa la IO en tanto campo de estudio, esto es, el estado actual de la literatura.

La IO como una búsqueda de la distintividad y como modelo para la resolución de problemas.

Sin duda, la conceptualización más diseminada y utilizada, dentro de la literatura en IO es la definición seminal de Albert y Whetten de 1985: la IO como declaraciones que satisfacen tres criterios: 1) el criterio de declaración de carácter central; 2) el criterio de declaración de distintividad; y, 3) el criterio de declaración de continuidad temporal. En donde: a) el criterio de carácter central pone el foco de atención en aquellos elementos cuya supresión o alteración supondría una amenaza a la naturaleza y el propósito de la organización; b) el criterio de distintividad alude a los elementos que diferencian a la organización de otras con características bastante similares o de aquellas de su mismo rubro o entorno; y, finalmente, c) el carácter de perdurabilidad temporal hace referencia a aquellos elementos que han estado presente de manera prolongada y que, por tanto, son percibidos como estables a lo largo del tiempo.

Esta construcción conceptual (también denominada definición CED por el inglés *central*, *enduring* y *distinctive*) queda, inicialmente, circunscrita a la perspectiva del actor social (de donde también emana), pero a medida que la IO despierta el interés de académicos provenientes de otros campos con supuestos particulares, entonces su recurso transita hacia otras perspectivas, como se puede observar en la redefinición que hace Gioia et al. (2000), y que se describe más abajo.

Tomando como referencia el artículo de Albert y Whetten de 1985 y el artículo de Whetten del 2006, se han podido identificar dos consideraciones teleológicas a las que hemos denominado como la “búsqueda de la distintividad” y la “resolución de problemas”. En cuanto a la búsqueda de la distintividad Albert y Whetten intentan responder en última instancia la pregunta fundamental ¿Quienes somos nosotros como organización? A esta interrogante le subyace la necesidad de encontrar

referentes que permitan a los miembros de una organización diferenciarse de otras organizaciones similares. En este sentido, los criterios CED son, en términos generales, una empresa cuyo objetivo es lograr una diferenciación entre el otro y el "yo".

En lo que respecta a la resolución de problemas los autores plantean tratan a la definición CED como un modelo que desempeña una función teleológica crucial al servir como guía para las decisiones cuando las estimaciones económicas y cognitivas fallan:

In short, organizations face choices of some consequence. Debate surrounding the alternatives is usually carried out, at least ideally, in terms of some model of rationality in which questions of information, probability, and expected utility dominate the discussion. When these considerations are not sufficient to resolve the question, and the importance of the question is inescapable, questions of information will be abandoned and replaced by questions of goals and values. When discussion of goals and values become heated, when there is deep and enduring disagreement or confusion, someone may well ask an identity question: "Who are we?" "What kind of business are we in?" or "What do we want to be?"

En resumen, las organizaciones se enfrentan a decisiones de gran trascendencia. El debate sobre las alternativas suele desarrollarse, al menos idealmente, en función de algún modelo de racionalidad en el que las cuestiones de información, probabilidad y utilidad esperada dominan la discusión. Cuando estas consideraciones no bastan para resolver la cuestión, y su importancia resulta innegable, se abandonan las cuestiones de información y se sustituyen por cuestiones de objetivos y valores. Cuando el debate sobre objetivos y valores se acalora, cuando existe un desacuerdo o confusión profundos y persistentes, es probable que alguien plantee una pregunta sobre la identidad: "¿Quiénes somos?", "¿A qué nos dedicamos?" o "¿Qué queremos ser?" (Albert y Whetten, 1985, pp. 264-265).

La IO como mecanismo de adaptación organizacional

Gioia y sus colegas parten de la definición clásica de Albert y Whetten (1985), pero realizan su transición o exportación hacia otros enfoques encuadrados en la construcción social. De esta manera, los autores redefinen como:

In contrast to the social actor view, the social construction view gives much greater emphasis to the self-reflective nature of organizational identity and the ways in which organization members collectively fashion an identity that they see as fitting for themselves. From this perspective, organizational identity is “an organization’s members’ collective understanding of the features presumed to be central and continuous, and that distinguish the organization from other organizations” (Gioia, Schultz, and Corley, 2000, p. 24).

[“En contraste con la perspectiva del actor social, la perspectiva de la construcción social otorga mayor importancia a la naturaleza autorreflexiva de la identidad organizacional y a las formas en que los miembros de la organización construyen colectivamente una identidad que consideran apropiada para sí mismos. Desde esta perspectiva, la identidad organizacional es “la comprensión colectiva que tienen los miembros de una organización sobre las características que se presumen centrales y continuas, y que distinguen a la organización de otras organizaciones”] (Gioia, Schultz y Corley, 2000: p. 24).

El aporte fundamental de Gioia et al., (2000) es cuestionar el pilar de lo perdurable (estático) y proponer una visión más continua (dinámica) de la IO. La principal consideración teleológica de este tratamiento conceptual es la adaptación organizacional.

We argue that the seeming durability of identity is actually contained in the stability of the labels used by organization members to express who or what they believe the organization to be, but that the meaning associated with these labels changes so that identity actually is mutable. Therefore, we re- conceptualize organizational identity as a potentially precarious and unstable notion, frequently up

for redefinition and revision by organization members. We argue that the instability of identity arises mainly from its ongoing interrelationships with organizational image, which are clearly characterized by a notable degree of fluidity. Perhaps most important, we argue further that the instability of identity is actually adaptive in facilitating organizational change in response to environmental demands.

["Argumentamos que la aparente durabilidad de la identidad reside en realidad en la estabilidad de las etiquetas que los miembros de la organización utilizan para expresar quiénes o qué creen que es la organización, pero que el significado asociado a estas etiquetas cambia, de modo que la identidad es, en realidad, mutable. Por lo tanto, reconceptualizamos la identidad organizacional como una noción potencialmente precaria e inestable, sujeta a redefinición y revisión frecuentes por parte de los miembros de la organización. Sostenemos que la inestabilidad de la identidad surge principalmente de sus interrelaciones constantes con la imagen organizacional, que se caracterizan claramente por un notable grado de fluidez. Quizás lo más importante, argumentamos además que la inestabilidad de la identidad es, en realidad, adaptativa, ya que facilita el cambio organizacional en respuesta a las demandas del entorno"].

Para estos autores, la aparente perdurabilidad de la identidad reside en las etiquetas que los miembros utilizan para referirse a la organización. No obstante, el significado asociado a las etiquetas cambia, lo que hace que la identidad sea mutable y derive en una noción precaria e inestable sujeta a una constante revisión. Además, la principal fuente de inestabilidad es su relación con la imagen organizacional. Sin embargo, la inestabilidad de la identidad es adaptativa, permite el cambio en respuesta a las demandas del contexto.

En síntesis, la teleología identificada en la noción de IO de Gioia (2000) es pasar de la definición de identidad como un "ancla fija" a un "mecanismo de ajuste dinámico" que asegura que la organización sea flexible para evolucionar, pero sin perder su sentido de continuidad.

La IO y la comprobación de la existencia de la organización

Uno de los tratamientos conceptuales alejados de las definiciones tradicionales de la IO es la propuesta por Carvajal (2005). De acuerdo con esto, el autor recupera las raíces filosóficas que componen al concepto, así como sus finalidades. En este sentido, la teleología de la IO no debe tratarse de una búsqueda por la distintividad o la adaptación, sino que debe de dar cuenta de la realidad organizacional. Para tal objetivo, es necesario, sin embargo, corroborar primero la existencia de la misma organización, de tal suerte que la IO se constituye como un mecanismo de comprobación:

> Entonces, el problema de la identidad de la organización se puede resolver con la unión y secuencia de tres criterios: se comienza por el origen de la organización; si esto no se resuelve, debo preguntar seguidamente por la finalidad de la organización, y si esto tampoco lo resuelve; entonces debo preguntar de manera adicional por el nombre (Carvajal, 2005, p. 32)

Como se puede observar, el autor plantea tres criterios por los que se puede corroborar la existencia de la organización: el origen, la finalidad y el nombre. Estos criterios, en su conjunto, están desarrollados con el fin de ser el marco para realizar la tarea de comprobación. Cabe destacar que, los tres criterios de comprobación no buscan establecer condiciones de distintividad pues, estos, son una consecuencia natural. En resumen, la finalidad de este tratamiento es: primero, fijar las bases para la comprobación de la existencia de un fenómeno organizacional; segundo, reconocer su existencia; y, tercero, adjudicar una responsabilidad legal y moral.

Discusión y conclusiones

La introducción de la teleología como una herramienta de análisis permite apreciar características que ayudan a comprender de mejor manera las diferentes construcciones y tratamientos conceptuales que suceden dentro de un campo disciplinar, una temática o una categoría de análisis. En este sentido, si aspectos como la ontología y la epistemología permiten el estudio de los cimientos sobre los

que se fragua toda conceptualización, la teleología representa un modo de explicación que pone énfasis en aquello que subyace a las metas o finalidades en las diferentes definiciones y que, de alguna u otra manera, las orienta.

De acuerdo con lo anterior, tanto las consideraciones epistemológicas, ontológicas como las teleológicas pueden ser pensadas como un triángulo de análisis para la observación y el estudio de las distintas definiciones que emergen dentro de un área de conocimiento e investigación. Pero, además, de su uso como recurso analítico, estos tres aspectos están estrechamente vinculados con algo fundamental que es la metodología puesto que, la epistemología, la ontología y la teleología que hay detrás de cualquier definición se ven manifestadas, ulteriormente, en la operacionalización que es llevada a cabo en las investigaciones. Bajo este contexto, se considera pertinente continuar con este triángulo analítico de las conceptualizaciones, pero en el que se ponga especial atención a la influencia que se tiene sobre las construcciones metodológicas.

Cabe destacar aquí que, lo que se ha intentado poner de relieve en el presente trabajo, es la impronta de individuos con visiones específicas del mundo, interpretaciones particulares de la realidad e intereses y propósitos, a veces, muy personales que influyen en las construcciones y tratamientos conceptuales.

Referencias

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.

Carvajal Orozco, J. G. (2005). El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 15*(25), 25–35.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. (2016). Great debates in organizational identity study. En M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 21–38). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.13

Gioia, D. A., & Patvardhan, S. D. (2012). Identity as Process and Flow. En M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 50–62). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199640997.003.0003

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review, 25*(1), 63–81. https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791603

Glynn, M. A., & Marquis, C. (2007). Legitimating identities: How institutional logics motivate organizational name choices. En C. A. Bartel, S. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the Modern Organization* (pp. 17–33). Lawrence Erlbaum Associates.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals, 5*(1), 317–371. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299

Harmon, M. M. (1988). *What, if anything, is teleology? The ambiguous history of "purpose" in organizational thought*. *The American Review of Public Administration, 18*(3), 217–244. https://doi.org/10.1177/027507408801800302

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal, 49*(3), 433–458. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663

Reed, M., & Burrell, G. (2019). *Theory and organization studies: The need for contestation*. *Organization Studies, 40*(1), 39–54. https://doi.org/10.1177/0170840617745923

Walsh, D. M. (2008). *Teleology*. En M. Ruse (Ed.), *The Oxford handbook of philosophy of biology* (pp. 113–137). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195182057.003.0006

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry, 15*(3), 219–234. https://doi.org/10.1177/1056492606291200

KINESIA Y PROXEMIA COMO ELEMENTOS CARACTERIZADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MICROEMPRESAS

Eric Oropeza Aguirre

Resumen

La comunicación no verbal es una de las ramas que mayores aportaciones ofrece al campo de la comunicación, sin embargo, ésta en general se encuentra poco estudiada, aunque paradójicamente, se ha comprobado que el peso que juega dentro de cualquier acto comunicativo puede llegar hasta más del 90% de la carga significativa que esta implica. Cuando se habla de cultura organizacional, uno de los elementos que más la identifican es el estilo de comunicación, pero entendida mucho más como el estilo de cómo se dicen los mensajes verbales (usando la palabra hablada o escrita), sin embargo, ¿qué es lo que pasa con toda la carga de lo no verbal? Cuando se ejerce el poder a través de felicitaciones, exhortos, llamadas de atención o hasta sanciones, por parte de un líder o entre compañeros de trabajo es cuando más se pone en evidencia el tipo de cultura organizacional que existe. Es por tal razón que tomando como referencia el caso de una microempresa en particular se propone el estudio de dos elementos no verbales: la proxémica (uso y manejo de las distancias entre las personas así como la disposición del cuerpo) y la kinésica (que tiene relación con los gestos faciales y corporales utilizados para expresar ideas o sentimientos) para seguir caracterizando a la cultura organizacional y con ello tener nuevas pistas y acercamientos que

Eric Oropeza Aguirre, Universidad Autónoma Metropolitana, ericoropeza@gmail.com

ayuden a seguir explicando las diferentes capas que tiene este “adhesivo invisible” que se presenta día a día al interior de cualquier oficina.

Palabras clave: comunicación no verbal, kinésica, proxémica, cultura organizacional, poder.

1. Introducción

Cuando hacemos referencia a una organización, independientemente de su naturaleza o de sus fines, tiene implícitos dos elementos que resultan básicos para poder entenderla; en primer lugar, el componente humano, el cual es básico para que la misma tenga “vida” y con ello pueda lograr los objetivos que se buscan. Como bien se dice, la organización no son puertas, ventanas o mobiliario sino son personas quienes a través de los roles que desarrollan van caracterizando a la organización.

Y de la mano de ese componente, algo que resulta básico en el desarrollo de esos roles, aparece el componente poder sobre el cual indica Friederich (1968, como se citó en Montbrun, 2010) que “se presenta como una relación interpersonal que se manifiesta con la obediencia, o sea con un comportamiento que le indica adecuadamente que A, B y C hacen lo que L desea” (p.369)

Tales elementos se desarrollan en la práctica cotidiana de cualquier organización, no existe ninguna en la que no existan los ejercicios de poder de parte de cualquier persona para que con ella se logren los objetivos organizacionales, dando cabida a partir de la suma de estos elementos a una categoría que también involucra al componente organizacional, conocido como cultura organizacional.

Y es que al respecto de la misma existen muchos teóricos que la han estudiado y definido, sin embargo, una de las aproximaciones que recoge de una forma adecuada (para los fines de la presente investigación) la esencia de este elemento es la enunciada por Sullivan y Wood (2001, citado en González, 2018) quienes indican que “son patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que dan forma al comportamiento de una organización” (p.204).

Dichos elementos que forman parte de la cultura organizacional son construidos a partir de lo que los integrantes de la organización expresan a través del lenguaje verbal (generalmente escrito) y que se encuentran presentes en declaraciones como: la misión, la visión, los valores, políticas, procedimientos, entre otros más. Estos son aprendidos y adoptados por parte de los integrantes de la organización y se manifiestan en el día a través de frases o expresiones como: “es que aquí se hace de esa forma”, “es que el líder prefiere que…”, “es que nuestro estilo es que…”, entre otras más que van caracterizando el estilo, la estructura y los elementos de poder en los más diversos niveles de interacción.

Es así como se forma y caracteriza la cultura organizacional, la cual, según algunos estudiosos del tema se encuentran configuradas en algunos tipos, sin embargo, todo lo anterior se estructura a partir de elementos totalmente verbales. Al respecto de lo expresado antes, se debe de tomar en cuenta que como dice Merahbian (1972, como se citó en Corrales, 2011) que:

en ciertas situaciones en que la comunicación verbal es altamente ambigua, solo el 7% de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38% se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etc.) y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etc.), (p.49)

Esto quiere decir, que la mayoría de la configuración de lo que se conoce como cultura organizacional, se basa en gran forma a lo verbal (es decir, lo que se dice y escribe) dejando de lado toda la carga de lo relacionado con la comunicación no verbal, la cual, según lo anteriormente abordado corresponde alrededor del 93% de la carga comunicativa, sin que hasta el momento existan elementos que ayuden a identificar algún tipo de comunicación no verbal anclada a ciertas tipos de culturas organizacionales dentro de la empresa.

Es dentro de los ejercicios del poder que se producen tales elementos no verbales, particularmente los kinésicos y proxémicos, que pueden llegar a caracterizar a la cultura organizacional, de ahí que uno de los objetivos de este estudio es conocer y profundizar al respecto de tal situación, de ahí que se busque

un acercamiento a las respuestas que existen con respecto a los lenguajes proxémicos y kinésicos ante los ejercicios del poder por parte de los microempresarios y sus colaboradores para caracterizar el estilo de cultura organizacional.

Se tuvo como objetivo encontrar la relación existente entre los ejercicios del poder y las respuestas kinésicas y proxémicas entre el líder de la organización y su equipo de trabajo para con ello determinar cuáles son las expresiones no verbales más recurrentes y establecer algunos nexos al respecto al tipo de la cultura organizacional que se vive en la organización para así poder comenzar con la creación de un marco de referencia que permita asociar algunos movimientos al tipo de cultura organizacional que se vive.

2. Conceptos clave de la investigación

2.1 Cultura organizacional, sus tipos.

Ya se hablaba anteriormente de qué es la cultura organizacional, al respecto de la misma se han hecho una serie de estudios y clasificaciones relacionados con el término y se ha llegado a ciertas tipologías, dos de las más difundidas es la hecha por González y Bellino (1999) y la propuesta por Cameron y Quinn (2006), las cuales a pesar de llamarlas de distinta manera, coinciden en que se forma a partir de la relación que existe entre los ejercicios de poder y los individuos que forman tal organización, lo que justo se abordaba al principio de estas líneas.

Para los fines de la presente investigación, la clasificación adoptada es la de Cameron y Quinn (2005) que reconoce cuatro tipos de cultura:

- Cultura clan: se concibe como una familia, los miembros comparten elementos de la cultura organizacional como valores y creencias. Una estructura patriarcal y al líder se le ve como un padre, guía o mentor. Se privilegia la participación y construcción colectiva, se busca que el integrante crezca en lo individual para que ayude al crecimiento organizacional.

- Cultura innovadora o adhocrática: se busca la proactividad, movimiento y la creatividad. Se encuentran observando el entorno para adaptarse a lo que exige el exterior. Están abiertos a modificaciones y experimentación.
- Cultura jerárquica o burocrática: se relaciona con estructuras rígidas y la toma de decisiones se hace buscando la estabilidad y el control. El líder es una figura de autoridad que vigila el cumplimiento de reglas y procedimientos, todo se encuentra establecido a través de manuales que explican correctamente la operación de la organización.
- Cultura de mercado: buscan la competencia, las metas medibles y alcanzables para conseguir el óptimo desempeño, la organización se enfoca en los resultados y sus integrantes se ajustan a lo pactado, no hacen más, pero tampoco menos, cuentan con un espíritu aguerrido y agresivo para competir con el mercado, siempre intentando conseguir un mejor lugar.

Lo anterior se puede sintetizar de la siguiente manera:

Tabla 1.

Síntesis de los tipos de cultura organizacional

TIPO DE CULTURA			
CLAN	**INNOVADORA O ADHOCRÁTICA**	**JERÁRQUICA O BUROCRÁTICA**	**DE MERCADO**
Estilo: familia/ Colaboración **Tipo de líder**: guía, mentor, padre de familia **Valores:** compromiso, trabajo en equipo, desarrollo.	**Estilo**: creativa/ dinámica **Tipo de líder:** innovador, dinámico, en movimiento. **Valores**: transformación, dinamismo, innovación.	**Estilo:** estructurada/ jerárquica **Tipo de líder:** controlador, monitor, revisor. **Valores:** estabilidad, eficiencia, orden, acato a reglas.	**Estilo:** competitivo/ adaptativo **Tipo de líder:** productor, competidor, director. **Valores:** eficiencia, orientado a resultados, rentabilidad.

Fuente: elaboración propia (2026), con base en Cameron y Quinn (2005)

2.2 Comunicación no verbal, ¿cómo definirla?

Cuando se habla de comunicación y cultura organizacional, algo que es relevante apuntar es lo señalado por Díez (2010) quien apunta al respecto de la comunicación en las organizaciones que:

es importante analizar el entorno en el que se transmiten esos mensajes, así como los términos y gestos que utilizamos, ya que, en circunstancias favorables,

tan sólo el 80% del contenido de dichos mensajes llegar a ser comprendido conscientemente o captado de forma inconsciente por el receptor (p.1)

Expresado lo anterior y retomando el tema de los gestos y las formas de comunicación que no son propias del lenguaje verbal, hay que definir qué es la comunicación no verbal, y como lo define Poyatos (2013) son “emisiones de signos activos o pasivos, constituyan o no comportamiento, a través de los sistemas no léxicos, somáticos, objetuales y ambientales contenidos en una cultura, individualmente o en mutua coestructuración” (p.234)

Lo dicho también por Poyatos es retomado por Cestero (2016) quien al respecto hace una puntualización e indica que:

concebimos la comunicación, tal y como ha apuntado Poyatos, como triplemente estructurada. Cuando nos comunicamos con otra persona, empleamos, inevitablemente, signos de tres sistemas de comunicación (a la vez, de manera alternativa o en el caso de los no verbales, de forma independiente) […]. Es imposible realizar actos exclusivamente de habla-lingüísticos. Es con la combinación y coestructuración de signos de los tres sistemas como se produce la comunicación humana y como se consigue mayor eficacia comunicativa (p.5)

Y justamente, como se revisaba en las anteriores líneas, si solamente el 7% responde a la carga de lo verbal, es de ahí donde la comunicación no verbal dentro de las organizaciones debe de adquirir un papel preponderante, aunque al día de hoy, existan pocos estudios en la población en general. Ahora bien, si esto es llevado al terreno organizacional es casi nula la producción de significaciones e imaginarios que ayuden a entender la carga no verbal en el entorno de las organizaciones.

Posiblemente, una de las razones por las poco se ha abordado este tema en los entornos organizaciones es por la alta existencia de la polisemia en el lenguaje no verbal, ya que no existen diccionarios que estandaricen o que recojan

significados universales en este tipo de aspectos, de ahí la inquietud y necesidad de este tipo de investigaciones.

Hablando particularmente de todo este mundo de los sistemas de comunicación no verbal, existen dos que son los que se toman como eje y base para este estudio y se explican a continuación.

2.2.1 La kinésica.

Existen varias definiciones, pero una de las más difundidas y que engloba las diferentes capas de la comunicación no verbal es la presentada por Poyatos (2013) quien indica que esta rama está compuesta por:

movimientos y posiciones de base psicomuscular conscientes o inconscientes, aprendidos o somatogénicos, de percepción visual, audiovisual y táctil o cinestésica, aislados o combinados con la estructura verbal-paralingüística y con otros sistemas somáticos y objetuales, que comunican intencionadamente o no.

Comprende, pues, todo movimiento o posición observable: gestos, maneras, posturas, la mirada, respingos, tics y cualquier mínimo acto kinético visible […]además, siguen un desarrollo ontogénico, una estratificación geográfico- cultural y unos cambios sociales (p.240)

Al respecto de lo anterior, tales elementos son sintetizados por Cestero (2016) quien hace una clasificación que servirá para el presente estudio y que se tomará como base, la cual consiste en lo siguiente:

Tabla 2.

síntesis de elementos kinésicos

ELEMENTOS KINÉSICOS	¿EN QUÉ SE VEN MANIFESTADOS?
Expresión facial	Sonrisa, mirada, marcadores e indicadores faciales y gestos faciales
Expresión corporal	Gestos con la cabeza, gestos manuales y otros gestos corporales.

Fuente: elaboración propia (2026), con base en información de Cestero (2016)

2.2.2 La proxémica.

El otro elemento que se debe de conocer puesto que se encuentra cargado de simbolismos y componentes susceptibles de interpretación, es un concepto que nace alrededor de los años 70, durante el S.XX y nace a partir de la interacción de las personas, se encuentra dentro de la parte cultural de la comunicación no verbal puesto que tiene elementos contextuales de dónde se estudie que lo hace particular. Regresando a los aspectos de la cultura organizacional, se sabe que cada organización es prácticamente un mundo, con lo cual, la proxémica podría ser distinta de organización a organización.

En la búsqueda de una definición que ayude a entender este aspecto, se puede utilizar la de Pereiro (2019) quien apunta al respecto que:

El objeto de estudio de la proxémica se compone por las prácticas vinculadas al comportamiento, al ambiente, las costumbres y las creencias de una comunidad que se relacionan con el concepto, uso y la distribución del espacio así como las distancias que mantienen las personas en interacción” (pp. 9-10)

Una vez entendido esto, otro de los aspectos que ayudan a comprender el contexto es lo que enuncia el padre de la proxemia, Edward Hall, del cual Pereiro (2019, como se citó en Hall, 1973) indica que:

El ser humano utiliza de forma sistemática las distancias que lo separan de otros miembros de su especie, entendiendo este espacio como la distancia física

que se mantiene con respecto a otros sujetos, las cuales producen mensajes tales como: confianza, interés, agrado, apatía, disgusto, etc. El análisis proxémico puede comunicar mucho sobre la relación entre dos o más personas ubicadas en un mismo espacio. (p.10)

Con todos estos elementos que sirven como marco y soporte teórico es que se puede entender cómo se da el desarrollo de esta investigación que pretende aportar un poco más a los elementos de la naturaleza de las organizaciones; un ente que es complejo, cambiante y lleno de simbolismos por la propia naturaleza de la interacción de los seres humanos y de las relaciones de poder que día a día se llevan a cabo.

3. Diseño de investigación

Para entender todo lo anterior, se tomó un caso en particular de una empresa dedicada a la nutrición y control de peso ubicada en el puerto de Veracruz, la cual opera desde el año 2017, con un total de 4 tiendas y un equipo de alrededor de 13 personas, su fundador es un microempresario, el cual, después de varios intentos por generar un negocio estable ha decidido establecerse en el mercado de la salud en el puerto de Veracruz.

El diseño de la investigación consistió en dos momentos; el primero de ellos, conocer cuál es, de acuerdo con lo que se vive en el día a día con sus colaboradores, el tipo de cultura organizacional que caracteriza a esta organización y posteriormente, observar con ello encontrar algunos elementos proxémicos y kinésicos que puedan confirmar o rechazar tal tipo de cultura organizacional.

Para tal actividad, se acudió al uso de dos técnicas de investigación; por un lado, la entrevista semi-estructurada con los integrantes de la organización para identificar el tipo de cultura organizacional, y por el otro, se utilizó la observación no participante para que, una vez identificada el tipo de cultura, se pudiera encontrar cuál es el comportamiento no verbal en las interacciones del grupo.

Tal información fue recogida in-situ en la tienda matriz de la organización (Av. Díaz Mirón, Veracruz, Veracruz) durante los meses de julio y agosto de 2025.

3.1 La entrevista

El instrumento fue diseñado en tres categorías: poder, cultura organizacional y comunicación, las cuales, a su vez contaban con un total de diez subcategorías para conocer las perspectivas que tenía cada uno de los miembros al respecto de estos indicadores, un total de 62 preguntas por cada una de las entrevistas. Se aplicaron un total de siete entrevistas (líder, coordinador de nutrición, tres nutriólogas, staff de apoyo (redes sociales) y un administrativo) de acuerdo con la disponibilidad de agenda y de actividades de cada uno de los integrantes.

Con relación a la forma en la que de acuerdo con las respuestas se enlazaron las categorías, se pueden relacionar de la siguiente manera:

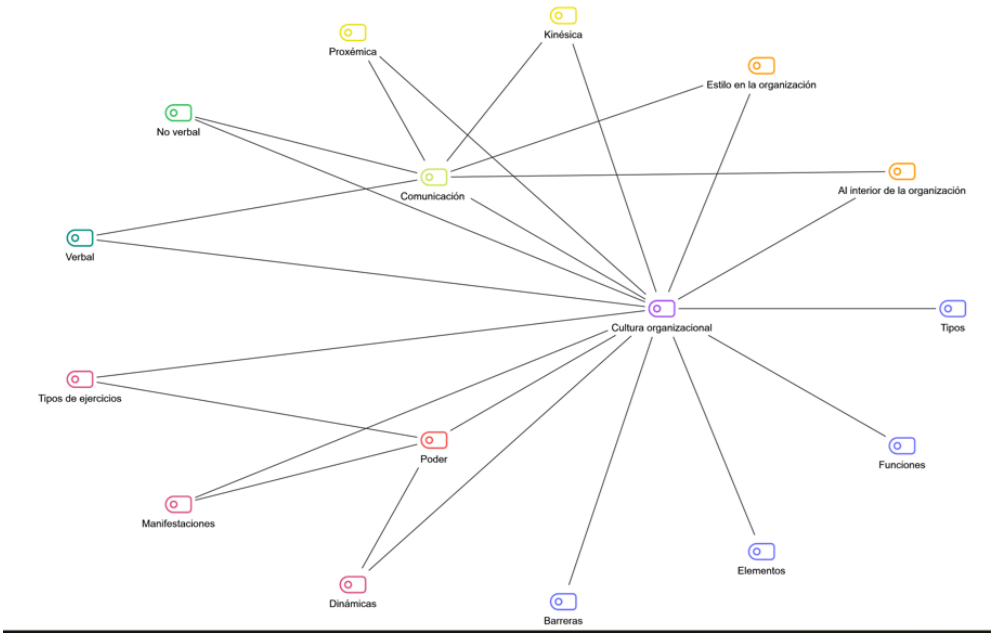


Gráfico 1: enlace de categorías de respuestas en las entrevistas al equipo
Fuente: Maxqda, 2026, con información propia

La cultura organizacional es tomada como eje central y ésta tiene una relación directa con los elementos proxémicos y kinésicos, de acuerdo con lo

respondido en las entrevistas; por otro lado, también es importante dar cuenta que el poder y la comunicación son dos elementos que se enlazan con la cultura organizacional, pero desde ésta es desde donde se desprenden tales elementos, ya que como se ha venido indicando: es desde la interacción entre las personas (comunicación) a través del poder que delinea y caracteriza a la cultura organizacional.

Con base en lo anterior, se puede comprender que la forma en la que se platicaron los integrantes de la organización fue la siguiente:

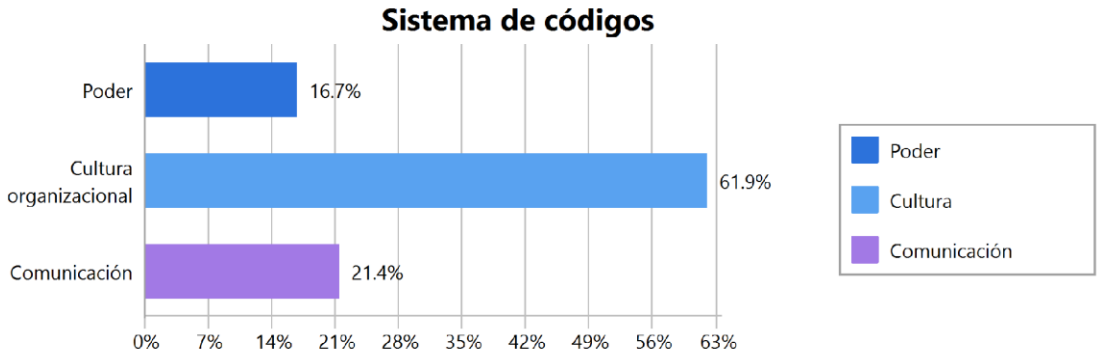


Gráfico 2: temas de los que versaron las respuestas de los entrevistados
(Fuente: Maxqda, 2026, con información propia)

La categoría en la que el equipo se extendió y profundizó mucho más con respecto a sus respuestas, fue todo lo relacionado con cultura organizacional, aunque no era la que más preguntas tenía: era un total de 19 preguntas, mientras que, la segunda categoría fue sobre comunicación, a pesar de que ésta tenía alrededor de 25 preguntas disponibles. Esto tiene que ver a que las preguntas de cultura organizacional tienen que ver más con el día y día y resultaba más fácil dar ejemplos o explicar detalles al respecto vs las preguntas de comunicación donde debían hacer más memoria y recordar algunas escenas para poder contestar.

Otro aspecto importante es que, en el cruce de categorías y subcategorías la información se enlaza de la siguiente manera:

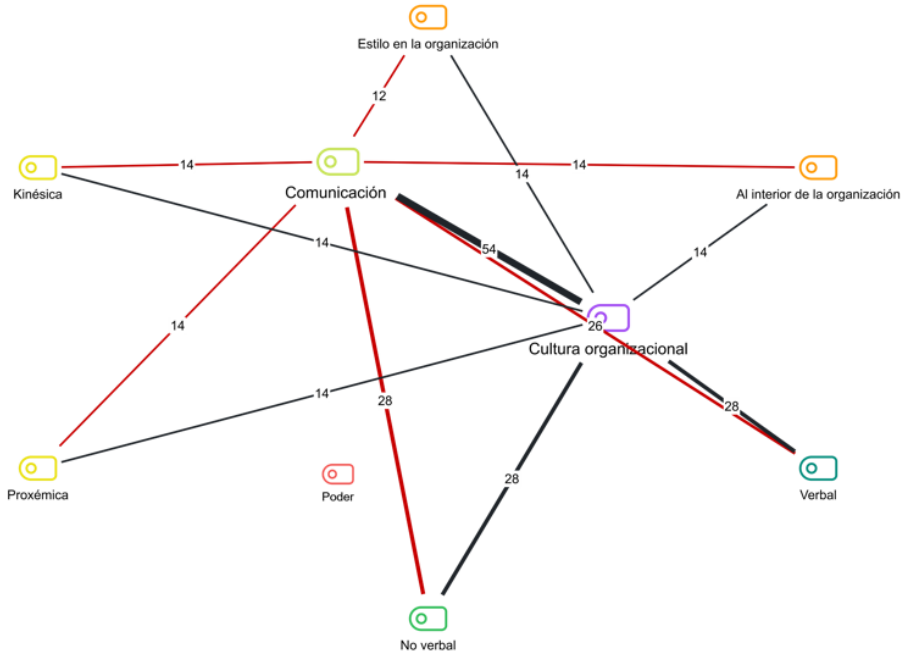


Gráfico 3: enlace de categorías dentro de las entrevistas realizadas
(Fuente: Maxqda (2026) con información propia)

Como se puede observar, la relación entre cultura organizacional y comunicación es evidente, se encontraron 54 correlaciones entre lo dicho en las entrevistas y su relación al respecto de la comunicación, en las cuales 14 relaciones tuvieron que ver con algún aspecto de kínesica y proxémica de lo que los entrevistados respondían.

Ahora que están marcadas las relaciones entre los elementos, es importante indicar qué tipo de información se obtuvo a partir de lo respondido por los integrantes de la organización, a modo resumen, lo que comentaron fue lo siguiente:

Categoría 1: Poder

- Se ejerce de forma abierta por parte del líder, se piden opiniones pero éstas no son para cambiar las reglas.
- No es de forma autoritaria ni de manera intransigente que se ejerce el poder, el equipo confía en el líder puesto que es “una persona que sabe”.

- No existen los regaños, suelen ser llamadas de atención esporádicamente, con razón para existir.
- Las felicitaciones también se ven un poco escasas “es como por temporadas”.
    - Categoría 2: cultura organizacional
- Es 100% de tipo clan/ familia.
- La orientación del equipo está muy marcada hacia la colaboración en primer lugar y hacia la creatividad en segundo.
- El estilo del líder es totalmente paternalista, aunque también es visto como experto y conocedor.
- Los integrantes se sienten parte de, sin embargo, no existen elementos que ayuden a reafirmar tal identidad organizacional
- No existen rituales ni grupos secundarios dentro de la organización.
- Se encuentran algunos elementos (no uniformes) de orgullo, pero se encuentra que ninguno siente “pena” de pertenecer a tal organización.
    - Categoría 3: comunicación y comunicación no verbal
- Es el área donde se encuentra la mayor cantidad de oportunidades, el equipo confiesa que es algo que falla dentro de la organización.
- Que viva y se concentre únicamente en el líder resulta algo peligroso porque en muchas ocasiones no “baja” al resto del equipo.
- Únicamente son anuncios verbales y grupos de Whatsapp.
- A través de Whatsapp hay una gran variedad de grupos lo cual genera confusión.

- No existe un lenguaje “local”, palabras que tengan algún significado especial dentro de la organización (otro elemento importante para la formación de identidad organizacional)

COMUNICACIÓN NO VERBAL:

- Elementos kinésicos no marcados: manejo de las manos y fruncir el ceño de parte del líder hacia su equipo de trabajo.

- Elemento kinésico más marcado: sonrisa de parte del líder; la presencia o ausencia de ésta ayuda a entender qué tipo de información se va a presentar.

- En algunos casos, cuando un integrante de la organización se siente exhibido el manejo de su cuerpo hacia adelante o hacia atrás resulta evidente.

3.2 Observación no participante

Una vez identificada la tipología de cultura organizacional (de acuerdo con lo visto en la clasificación de Cameron y Quinn, 2006) así como las formas y manifestaciones de los ejercicios del poder, a lo que se recurre es a la observación no participante para conocer cuál es el comportamiento no verbal de los integrantes de la organización cuando se encuentran en momentos y espacios de interacción entre el líder y los integrantes de la organización, para encontrar y definir dichos elementos, se retomó el instrumento hecho por Cestero (2016) para tener una referencia y sobre de él se trabajó.

Para conseguir tal información lo que se hizo fue asistir a observar y registrar en video el lugar donde, a consideración de algunos integrantes de la organización, es posible de observar la interacción que existe entre los miembros del equipo. Diariamente, tienen una junta que dura cinco minutos, aproximadamente, en ella se revisan algunos pendientes, el seguimiento de los mismos y se detecta cualquier tema que se pueda prevenir. Cabe mencionar que también existe un espacio en el que se dan reconocimientos y felicitaciones, incluso, algunos exhortos y temas que resulten de importancia para la organización.

El instrumento del que se habló anteriormente fue una matriz de análisis que fue creada por Cestero (2016) para otros fines, sin embargo, para catalogar movimientos y otros detalles se utilizó para este estudio. En dicho instrumento, se revisan aspectos kinésicos y proxémicos. Con relación a lo kinésico de lo que se evalúa es la expresión facial y la expresión corporal. De la expresión facial se puso atención en: sonrisa, mirada, marcadores faciales semánticos y asemánticos (con significado propio y sin significado propio, respectivamente); por su parte, en cuanto a expresión corporal se centró en gestos con la cabeza tanto semánticos como asemánticos y gestos manuales semánticos y asemánticos.

Para relacionar los aspectos proxémicos se habló de dos elementos básicos: la disposición espacial; es decir, dónde se encontraban durante la interacción así como comportamiento proxémico relevante que tiene que ver el lugar que ocupan las personas, el espacio que hay entre ellos y la forma en que manejan su cuerpo con respecto a las otras personas con las que interactúan.

Posteriormente, el análisis que se realizó fue analizar una serie de escenas y clips de video para encontrar este tipo de rasgos que ayude a describir cómo es que se da la comunicación no verbal en un entorno en el que se ha comprobado que la cultura organizacional tipo clan o familiar; es decir, cuáles son elementos no verbales que pueden ser recurrentes y que pueden ayudar a caracterizar este tipo de cultura organizacional.

Se analizaron un total de 12 escenas (en clips de video, con una duración máxima de 30 segundos cada uno de ellos para conseguir mayor profundidad en el análisis), en las que se logró identificar algunos aspectos con respecto a la forma en que interactúan las personas:

En primer lugar, se observaron los elementos que van en las interacciones provenientes del líder hacia el equipo, identificando que los aspectos más relevantes en el terreno de lo kinésico (tabla 3), en cuanto a expresión facial se detectaron:

- Sonrisa – elemento presente en prácticamente todas las interacciones, desde la no tensa hasta la amplia. Se pudo identificar que en todo momento se hace con una connotación positiva buscando mantener armonía y estabilidad en el equipo.

- Marcadores faciales semánticos – parpadeo – el cual se ejecuta de forma intencional para ir marcando y acentuando la información que se está proporcionando al equipo. Cuando el equipo le habla, lo utiliza mientras los ve en señal de escucha activa.

Con relación, al terreno de lo kinésico pero dentro de la expresión corporal fueron los siguientes dos:

- Gestos con la cabeza – cabezadas y estiramientos – sirven como marcadores de lo expresado por el lenguaje verbal. También tiene significado de estar prestando atención (escucha activa) a lo dicho por algún colaborador; en momentos son cabezadas verticales, en otras, estiramientos de la cabeza y cuello.

- Gestos manuales – levantamiento de manos – junto con la sonrisa, el elemento más socorrido por el líder, utilizado para ir puntualizando sus explicaciones, enfatiza su rol dentro de la organización y la cultura percibida: ser guía, dar consejos y mentoría al equipo.

Tabla 3.

Análisis de la observación de elementos kinésicos del líder hacia el equipo

COMPONENTE CNV	CATEGORÍA	ELEMENTO	ESTILO	INDICADOR	¿Sucede?	OBSERVACIONES
Kinésica	Expresión facial	Sonrisa	NA	No tensa	SÍ	ES PARTE DEL REPETORIO BÁSICO, INDEPENDIENTEMENTE DEL CONTEXTO DE LA INFORMACIÓN
				Leve	SÍ	
				Amplia	SÍ	SE UTILIZA LA SONRISA.
		Mirada	NA	Directa y distribuida	SÍ	
				Desviación hacia objeto		
				Desviación con redirección		
				Bajada no rápida		
				Subida		
				Reojo		
		Marcadores faciales	Asemánticos	Elevación de cejas		
				Parpadeo		
				Elevación de comisuras de boca		
		Marcadores faciales	Semánticos	Parpadeo	SÍ	MIENTRAS HABLA CON EL EQUIPO, COMO SEÑAL DE ESCUCHA, DEMOSTRR ENTENDIMIENTO DEL MISMO.
				Arrugamiento de la nariz		
	Expresión corporal	Gestos con la cabeza	Asemánticos	Rotación de cabeza/cuello		
			Semánticos	Cabezadas	SÍ	PARA MARCAR LAS PALABRAS Y EL SIGNIFICADO DE LAS MISMAS.
				Estiramientos	SÍ	
				Cabezadas (horizontales)		
				Estiramientos		
		Gestos manuales	Asemánticos	Manotada		
				Giro		
				Frotamiento		
				Balanceo		
			Semánticos	Levantamiento	SÍ	ES UN ELEMENTO CONSTANTE PARA DARLE EXPLICACIONES, HACER SEÑALIZACIONES, MARCAR IDEAS, ETC.
				Enlazamiento		

Fuente: elaboración propia (2026), con base en el instrumento de Cestero (2016)

Siguiendo a la parte proxémica (tabla 4) de la forma en que se relaciona el líder con el resto de su equipo, se pueden percibir dos aspectos de forma clara:

1. Ubicación espacial – tras atril (mostrador, en este caso): marca un espacio distinto para mostrar que su rol es diferente. No en todas las reuniones se separa del grupo, pero generalmente cuando habla se encuentra alejando, físicamente, del resto del equipo.

2. Comportamiento proxémico relevante – inclinación hacia adelante: cuando escucha a su staff o da alguna instrucción, suele mostrarse más erguido e inclina ligeramente el cuerpo hacia adelante.

Tabla 4

Análisis de la observación de elementos proxémicos del líder hacia el equipo

COMPONENTE CNV	CATEGORÍA	ELEMENTO	ESTILO	INDICADOR	¿Sucede?	OBSERVACIONES
Proxémica	Ubicación espacial	NA	NA	Tras atril	SÍ	DETRÁS DE MOSTRADOR, MARCA DISTNACIA,
				Con atril a la derecha		
	Comportamiento proxémico relevante	NA	NA	Reorganización continua		
				Reorganización ocasional		
				Reorganización hacia atrás		
				Inclinación hacia adelante	SÍ	PARA MOSTRAR DISCPLINA Y RESPETO CON LO QUE DICE HACIA EL EQUIPO

Fuente: elaboración propia (2026), con base en el instrumento de Cestero (2016)

En segundo lugar, es momento de revisar lo que arroja la comunicación no verbal desde el equipo hacia el líder, es decir, cuál es el comportamiento kinésico y proxémico relevante dentro de la organización ante los diferentes ejercicios de poder de parte de su líder.

Iniciando con el comportamiento kinésico (tabla 5) desde la perspectiva de la expresión facial, los elementos que aparecen después de las observaciones son:

1. Sonrisa: en mayor o menor medida; es decir, desde la no tensa, leve o amplia, todo el equipo generalmente la esboza cuando se encuentra en contacto con el líder, a tal grado que en algunos momentos, se escuchan carcajas por algún chiste. Todo ello es visto como disposición y buen clima en la organización.
2. Mirada: fija en el líder en señal de respeto y admiración por ser el guía.
3. Marcadores faciales semánticos – parpadeo – lo utilizan para expresar la comprensión a lo que habla el líder o los compañeros, es ligeramente más prolongado que un parpadeo asemántico (mecánico, de lubricación ocular).

Siguiendo con la kinésica, la expresión corporal que es usada por parte del equipo engloba los siguientes elementos:

1. Gestos con la cabeza – cabezadas horizontales y verticales – indican comprensión hacia el líder o los compañeros, entendimiento de lo que se les está instruyendo. Siempre son en sentido de aceptación y nunca de negación o rechazo.

2. Gestos manuales – semánticos – levantamiento y entrelazamiento – se utiliza para puntualizar las ideas e ilustrar lo que se dice, es el gesto que mayormente se utiliza en toda la organización desde la cabeza hasta el último elemento de la jerarquía organizacional.

Por último, con relación al comportamiento proxémico (tabla 6) que realiza el equipo hacia el líder, se identificaron los siguientes hallazgos:

1. Ubicación espacial – tras atril (mostrador) – cuando algún integrante es quien se encarga de llevar la batuta de la reunión, su disposición espacial es distinta, se ubica alejado del resto del equipo, imitando la conducta que realiza el líder.
2. Comportamiento proxémico relevante – reorganización ocasional e inclinación del cuerpo – con relación a la reorganización ocasional, los integrantes pueden cambiar de lugar o moverse (si así lo requieren sus actividades), todos se sientan libremente en donde desean que se traduce en igualdad de los miembros del equipo. Con respecto a la inclinación del cuerpo, es evidente cuando hay una felicitación o algún exhorto cómo cambia la disposición del cuerpo, ligeramente hacia adelante y con posición un poco más erguida. Lo cual habla de respeto y disposición para escuchar a un semejante (como hermanos en una familia) o al líder (padre).

Tabla 5.

Análisis de la observación de elementos kinésicos del equipo hacia el líder

COMPONENTE CNV	CATEGORÍA	ELEMENTO	ESTILO	INDICADOR	¿Sucede?	OBSERVACIONES
Kinésica	Expresión facial	Sonrisa	NA	No tensa	SÍ	LA MAYORÍA DE LOS INTEGRANTES LA USAN EN SINÓNIMO DE SENTIRSE
				Leve	SÍ	TRANQUILOS, CÓMODOS Y CON ESTA
				Amplia	SÍ	ACTITUD DE COOPERACIÓN
		Mirada	NA	Directa y distribuida	SÍ	SIEMPRE VIENDO A LO QUE EL LÍDER COMENTA, MOTRANDO RESPETO POR LO QUE DICEN LOS DEMÁS.
				Desviación hacia objeto		
				Desviación con redirección		
				Bajada no rápida		
				Subida	SÍ	VIENDO A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO Y AL LÍDER EN SEÑAL DE RESPETO.
				Reojo		
		Marcadores faciales	Asemánticos	Elevación de cejas		
				Parpadeo		
				Elevación de comisuras de boca		
		Marcadores faciales	Semánticos	Parpadeo	SÍ	PARA MOSTRAR COMPRENSIÓN AL LÍDER.
				Arrugamiento de la nariz		
	Expresión corporal	Gestos con la cabeza	Asemánticos	Rotación de cabeza/cuello		
			Semánticos	Cabezadas	SÍ	ES RECURRENTE PARA ASENTIR CON RESPECTO A LO QUE DICE EL LÍDER O LOS COMPAÑEROS.
				Estiramientos		
				Cabezadas (horizontales)	Sí	ACEPTACIÓN DE OTRAS IDEAS, SINÓNOMO DE ATENCIÓN.
				Estiramientos		
		Gestos manuales	Asemánticos	Manotada		
				Giro		
				Frotamiento		
				Balanceo		
			Semánticos	Levantamiento	SÍ	PARA MARCAR LAS IDEAS, LOS PUNTOS DE VISTA
				Enlazamiento	SÍ	COMO ILUSTRADOR DE IDEAS.

Fuente: elaboración propia (2026), con base en el instrumento de Cestero (2016)

Tabla 6.

Análisis de la observación de elementos proxémicos del líder hacia el equipo

COMPONENTE CNV	CATEGORÍA	ELEMENTO	ESTILO	INDICADOR	¿Sucede?	OBSERVACIONES
Proxémica	Ubicación espacial	NA	NA	Tras atril	´SÍ	ES EL MARCADOR DE PODER EN LAS REUNIONES (QUIEN LLEVA LA BATURA)
				Con atril a la derecha		
	Comportamiento proxémico relevante	NA	NA	Reorganización continua		
				Reorganización ocasional	SÍ	DE REPENTE, HAY MOVIMEINTOS ENTRE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO- TODOS RESPETAN EL ESPACIO DEL OTRO.
				Reorganización hacia atrás		
				Inclinación hacia adelante	SÍ	TANTO PARA HABLAR, CUANDO SE RECIBE UNA FELICITACIÓN, LA POSICIÓN DEL CUERPO ES NOTORIA QUE SE PONE ERGUIDO.

Fuente: Elaboración propia (2026), con base en el instrumento de Cestero (2016)

3.3 Resultados

Después de la aplicación de ambos instrumentos de recolección de datos, se pueden determinar algunos aspectos de lo que se viven dentro de esta empresa de nutrición y control de peso. Se puede entender que después de lo dicho por todos los entrevistados es que el tipo de cultura organizacional es considerada totalmente como una familia, donde las interacciones de poder vienen con una naturaleza mucho más paternalista, más en este afán de ayudarse entre todos a seguir adelante y donde cada uno de los integrantes tiene un rol y estilo bien definidos.

Y justamente todo lo anterior que se podría ver como algo meramente declarativo, se pudo confirmar a través de la interpretación de la comunicación no verbal analizada en distintos momentos y circunstancias, son justamente los elementos de la kinésica y la proxémica demostrados en acción, in situ, lo que hace evidente que existe un clima de armonía, inspirador y de mucho respeto, tal cual, lo hace una familia donde cada quién tiene un rol y éste se debe hacer valer en todo momento.

Los elementos no verbales que ayudan a tal confirmación es el uso de la sonrisa de parte de todos los integrantes, el manejo de la mirada ante los compañeros y mucho más hacia el líder, la utilización de las cabezadas para asentir y seguir lo que dice cualquier integrante del equipo, la forma de manejar el cuerpo cuando se quiere hacer una aportación frente a los demás, e incluso, las inclinaciones que resulta ser sinónimos de orgullo ante las felicitaciones. Sin dejar de lado el peso del uso de las manos para señalar y puntualizar, que en armonía con el resto de los elementos no verbales, ayudan a caracterizar este tipo de comunicación dentro de la organización estudiada.

Anteriormente, uno de los aspectos que existen es que la lectura de la cultura organizacional, generalmente se quedaba en esta “primera capa” donde todo es totalmente declarativo de parte de los integrantes, pero ¿y si estos mienten?, ¿si estos tienen una visión sesgada de la realidad?, justamente, la comunicación no verbal puede afirmar o refutar tales percepciones.

4. Conclusiones

A través de ejercicios como éste y aunque sea únicamente un caso en particular, es que se puede abrir una nueva forma ir aportando hacia los entendimientos y explicaciones de cómo se dan las interacciones y los ejercicios de poder a través de algunos indicadores evidentes, como lo son el caso de las comunicación no verbal que, como se mencionaba al principio de las presentes líneas, ayuda a entender hasta el 93% de la carga comunicativa de un mensaje.

Se sabe que al hacer uso del poder, éste se vale de la comunicación para enviarse a un receptor, es ahí donde descansa esta riqueza que en la repetición de estas prácticas y estos ejercicios es que va caracterizando y estructurando a la cultura organizacional que es ese “pegamento invisible” que mantiene unida a la organización.

Después del análisis de este caso es que se puede establecer a este momento que la cultura organizacional de esta empresa de nutrición se puede caracterizar de la siguiente forma (enriqueciendo lo ya establecido previamente por Cameron y Quinn, 2006), como se aprecia en la tabla 7 y que a ésta, en congruencia con el estilo de cultura se le pueda llamar “comunicación no verbal cooperativa”.

Tabla 7.

Adaptación de elementos en la cultura organizacional tipo clan/familia

TIPO DE CULTURA
CLAN/ FAMILIA MODERNA
• **Estilo**: familia/ Colaboración • **Tipo de líder:** guía, mentor, padre de familia • **Valores:** compromiso, trabajo en equipo, desarrollo. • **Tipo de comunicación no verbal**: cooperativa. • **Elementos kinésicos:** sonrisa presente, cabezadas para asentir a las ideas, mirada directa a los compañeros y al líder, uso de las manos para puntualizaciones de ideas. • **Elementos proxémicos:** prevalencia de distancia personal, inclinación del cuerpo al tomar la palabra, posición erguida al recibir alguna observación.

Fuente: elaboración propia (2026), con base en información de Cameron y Quinn (2006)

Si bien, el estudio de un caso no puede representar la totalidad de las organizaciones, sí pone en la mesa una serie de elementos que pueden ayudar a explicar cómo se van dando las interacciones y cómo confirmar ciertos postulados, ¿cómo son los elementos de la comunicación no verbal en el caso de los otros tipos de cultura organizacional? Es algo que se tiene que estudiar, pero que este tipo de acercamientos ayuda a voltear a ver y traer a las prácticas como los estudios organizacionales, otro tipo de herramientas que ayudan a explicar lo que se vive en el día a día dentro de cualquier tipo de organización donde existan prácticas de poder.

La posibilidad de abrir un campo más dentro de los estudios organizacionales es una de las posibilidades latentes que existen a través de este tipo de ejercicios, que en un primer momento, puede definir y caracterizar los estilos de cultura organizacional, pero en un segundo momento, a lo que ayudará es al desarrollo de algunas prácticas para que quienes son líderes puedan entender y optimizar las aproximaciones que tienen con sus equipos de trabajo al momento de interactuar y de ejercer el poder, ¿cuál es el mensaje que en realidad se está dando?

Evidentemente, también es un campo que se encontrará en constante renovación porque es bien sabido que tanto el poder, como la comunicación se da entre humanos, elemento básico en la organización que se encuentra en constante cambio, movimiento y adquisición de nuevas prácticas y rituales que van (re) significando la cultura al interior de la organización.

Referencias

Cestero, A. (2016). La Comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio. Linred: Lingüística en la Red, 13.

Cestero, A. (2017). Recursos no verbales en comunicación persuasiva: gestos. *Zer*, (23), 69-92,

Corrales Navarro, Elizabeth El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano Revista Comunicación, vol. 20, núm. 1,

enero-junio, 2011, pp. 46-51 Instituto Tecnológico de Costa Rica Cartago, Costa Rica

Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación, la comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias editorial

Giménez, J., Jiménez, D., Martínez, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, (23), 115-126,

Gonzalez, W., & Bastidas, C., & Figueroa, H., & Zambrano, C., & Matabanchoy, S., (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, (20), 200-214.

Montbrun, A. (2010). Notas para una revisión crítica del concepto "poder". *Polis*, (9), 367-389,

Pereiro, J. (2019). Sin palabras: génesis y desarrollo de los estudios sobre la comunicación no verbal. *Questión*, (1), 1-13,

Poyatos, F. (2013). La comunicación no verbal como asignatura en filologías clásicas y modernas. *Didáctica, Lengua y Literatura*, (25), 231-257.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE DOCENCIA DE DOS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE JIQUIPILCO, EDO. MÉXICO, MÉXICO

Nancy Flores Aniceto
Fidencio Ochoa Flores
Zugaide Escamilla Salazar

Resumen

La investigación de un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional analiza el clima organizacional en el área docente de dos escuelas de educación básica en Jiquipilco, Estado de México, clasificadas según su nivel de perspectiva social. Con una muestra equitativa de 32 maestros (40.6% hombres y 59.4% mujeres), la recolección de datos se llevó a cabo entre febrero y mayo de 2026 mediante un instrumento validado de 54 ítems basado en escala Likert. El instrumento demostró una alta confiabilidad con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.860.

Los resultados generales revelaron percepciones homogéneas y estables sobre el entorno laboral compartido, sin diferencias estadísticamente significativas según la institución, edad, antigüedad laboral o el tipo de contratación de los docentes. De manera descriptiva, se analizo que los docentes con mayor estabilidad

Nancy Flores Aniceto, Universidad Autónoma del Estado de México, nfloresa005@uaemex.edu.mx
Fidencio Ochoa Flores, Universidad Autónoma del Estado de México, fochoaf@uaemex.mx
Zugaide Escamilla Salazar, Universidad Autónoma del Estado de México, gigarcial@uaemex.mx

laboral mostraron tendencias más favorables respecto al clima y ámbito personal, en contraste con los docentes de contratación provisional.

El ámbito de “equipo de trabajo” representó una diferencia estadísticamente significativa en función del sexo *(p=.03).* Evidenciando puntuaciones más altas en los hombres con respecto a las relaciones de colaboración, comunicación y apoyo grupal. La investigación concluye que el clima organizacional y el trabajo en equipo construyen fortalezas fundamentales en las escuelas evaluadas. Se destaca la importancia de establecer estrategias institucionales incluyente enfocadas en el bienestar socioemocional, la prevención del estrés laboral y el fortalecimiento de la equidad del personal docente.

Palabras clave: Clima organizacional, docentes, educación básica.

Introducción

La comprensión de la dinámica y el funcionamiento de una organización contemporánea, exigen que analicemos el entorno o el contexto donde los colaboradores realizan sus actividades cotidianas. Las condiciones organizacionales influyen directamente con las percepciones, en las actitudes y en los comportamientos de los trabajadores (Tinoco- Plasencia, 2024). Las estructuras laborales no solo representan esquemas administrativos, también constituyen espacios de interacción social, que impactan los aspectos psicológicos, emocionales y profesionales de los colaboradores, estas características son descritas a través del concepto de clima organizacional (CO) (Andrade, 2023).

El clima organizacional, es el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen de su ambiente de trabajo (García-Alvarado, 2023). El clima organizacional es relevante en diversos sectores incluyendo, la educación, los servicios públicos, y las organizaciones comunitarias, influyendo en el desempeño laboral y la calidad de los servicios que se prestan (Pérez & Morales, 2022).

Se ha demostrado que un clima organizacional positivo, impulsa la cooperación, la motivación y el compromiso de los trabajadores e influye en el

proceso de enseñanza-aprendizaje, en el caso de los ambientes escolares. Mientras que el clima organizacional poco propicio, puede generar conflictos, estrés, tensiones y desmotivación en el profesorado (Don et al., 2021). El entorno psicosocial de los centros de trabajo (CT) se convierte en un factor determinante para asegurar el bienestar de los colaboradores como la eficacia organizacional (Ochoa, 2025).

Clima organizacional

El clima organizacional es un concepto fundamental que ha sido abordado por diversos autores a lo largo del tiempo, teniendo cambios desde el conductismo hasta los modelos cognitivos e integradores, (Ramírez, 2023; Santos & Cruz, 2022). El aspecto emocional y las percepciones que poseen los trabajadores del medio donde laboran, afecta su desempeño según sea favorable o desfavorable (Miller & Smith, 2021; Criollo, T. & Olalla, 2023). El clima organizacional funciona como condicionante en la actitud del empleado frente a las normativas y las directrices de la alta dirección (Mendoza, 2021; Nguyen, 2024).

La percepción del clima organizacional positivo influye directamente la manera en que los empleados interactúan con los usuarios, así como su motivación, satisfacción laboral y compromiso con la organización (Cristaldo, A. 2020; Roberts, 2023). Cuando los colaboradores perciben un entorno laboral positivo, equitativo y de apoyo mutuo, disminuyen los índices de rotación e incrementa la lealtad hacia la institución (Soto & Vargas, 2024; Wang & de Wit, 2022). Lo que refleja como una variable que mide la estructura organizacional y la efectividad de los resultados (Gómez, 2022; Tan & Lee, 2023).

Instituciones con percepción social

Para comprender las variables del clima organizacional en la educación, resulta fundamental clasificar a las escuelas según su nivel de exposición y vinculación comunitaria (García y López, 2022; Thomas, 2023). Este tipo de escuelas se caracterizan por mantener una relación cercana entre los estudiantes, padres de

familia, y entre los mismos docentes, lo que los convierte en escuelas de evaluación constante por parte de la comunidad. El desempeño académico, la calidad del servicio educativo, la convivencia escolar influye directamente en la imagen que la comunidad construye de ellas (UNESCO, 2024).

Este tipo de instituciones que generan expectativas y opiniones entre la comunidad, ya que tienen la capacidad de responder a las necesidades educativas y sociales de la comunidad. La percepción social está relacionada con la confianza hacia la institución y la satisfacción de los padres de familia, que son factores favorables que ayudan a dar identidad y credibilidad a la institución (OECD, 2024). Cuando una institución tiene comunicación efectiva con los padres de familia, y tiene promoción de la participación, compromete a la comunidad en los procesos educativos (Prokinc, 2024).

En la educación básica, las escuelas con buena percepción social son las que logran trasmitir una imagen de calidad, de transparencia, y de responsabilidad comunitaria, a través de la contribución del desarrollo entre los estudiantes y el bienestar comunitario donde se localizan (UNESCO, 2024; OECD, 2024).

En contraparte, las instituciones que representan un limitado reconocimiento dentro de la comunidad donde se localizan (García y López, 2022; Thomas, 2023). …. se caracterizan por su baja interacción con la comunidad y los padres de familia, lo que limita las buenas opiniones y las valoraciones sobre el desempeño institucional. La comunidad tiene poca información a cerca de las actividades, logros y procesos desarrollados por la escuela, lo que dificulta una imagen institucional definida (OECD, 2024).

Suelen presentar bajos niveles de participación comunitaria, y presentan comunicación institucional limitada, escasa presencia en espacios de vinculación social, que son factores que influyen en la ausencia de reconocimiento público, no necesariamente implica una baja calidad educativa; sin embargo, puede afectar la confianza y la reducción de oportunidades de colaboración dentro de la comunidad (Fernández-Hawrylak y González-García, 2026). Cuando la comunidad educativa

no cuenta con baja información los niveles de confianza tienden a ser bajos, dificultando la consolidación de una identidad institucional sólida (Lahusen, 2024).

Las instituciones sin percepción social son las que poseen escasez de opiniones o valor por parte de la comunidad, debido a su baja interacción, comunicación y participación dentro o afuera de la institución (OECD, 2024; Lahusen, 2024).

Relación entre el clima organizacional y el ámbito educativo

El clima organizacional en el ámbito educativo, porque influye en comportamientos, actitudes, y la motivación de los docentes. (Brunet, 2011). Un maestro que percibe un entorno de apoyo, de comunicación abierta y de liderazgo igualitario tienden a tener mayor compromiso con la institución que se ve reflejada con su labor de enseñanza. Un clima laboral inadecuado, que se caracteriza por la falta de recursos, conflictos interpersonales, suele dar como resultado estrés laboral, conocido como síndrome de *burnout* (desgaste profesional), lo que se refleja en la calidad de la educación.

El liderazgo positivo por parte de los directivos impulsa y respeta la autonomía del docente, la cual consolida ambientes colaborativos y equitativos (Flores, 2023). El comportamiento y actitudes de los docentes tiene como objetivo la influencia positiva dentro de la comunidad estudiantil (Torre Zeballos, 2024).

Cuando en los centros de trabajo hay un ambiente restrictivo, autocrático, se obstaculiza el crecimiento profesional docente, disminuyendo la cohesión de los grupos de trabajo, reflejando a su vez en la disminución de innovación pedagógica en el salón de clases (Portilla, 2025). La imposición de estructuras rígidas genera separación en las relaciones interpersonales y disminución de metas institucionales (Egas Loor et al., 2025).

En el ámbito educativo contemporáneo, las escuelas de educación básica enfrentan diferentes retos como los altos estándares, la gestión de entornos de trabajo que puedan favorecer el despeño en los docentes. Entre los factores que

afectan el desempeño docente se encuentra el clima organizacional, que ha tomado relevancia para tratar de garantizar el éxito institucional.

Instrumento "El clima organizacional en docentes de escuelas de Educación Básica"

Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de la información, se usó el cuestionario de REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. N.º 67 (2015), pp. 181-196 (ISSN: 1022-6508) - OEI/CAEU, el cuestionario piloto estuvo conformado originalmente por 78 ítems, al cual se le aplico un análisis factorial para comprobar la homogeneidad y comunalidad de las categorías y subcategorías del instrumento. Como producto final se obtuvo un instrumento validado, que está conformado por 54 ítems, tres categorías y seis subcategorías (Tabla 1) la primera categoría, corresponden a datos generales de respuestas nominales (4 ítems), mientras que la de procesos organizacionales y de estructura (50 ítems) se consideró el formato de escala tipo Likert en función de cuatro puntos (Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; De acuerdo; Totalmente de acuerdo).

Tabla 1.

Categoría, Subcategoría y Variables del Instrumento de Evaluación

Categoría	Subcategoría	Variables
Datos generales	Identificación	• Sexo • Tiempo laborando • Contratación actual
Procesos organizacionales	Relaciones interpersonales	• Compañerismo y colaboración • Comunicación
	Cohesión de grupo	• Trabajo en equipo • Productividad
	Calidad de vida laboral	• Bienestar y salud física • Condiciones de trabajo
	Motivación	• Orgullo de pertenencia • Satisfacción por el trabajo
Estructura organizacional	Políticas y reglamentación	• Derechos y obligaciones

Nota. Estructura dimensional de las categorías evaluadas por el instrumento de la investigación.

Método

Enfoque y diseño

La investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, lo que permitió recolectar los datos en un momento temporal, que comprendió de febrero a mayo de 2026, con el objetivo de analizar las variables de estudio en su contexto cotidiano, y sin manipulación de la información.

Población

La población de estudio fueron docentes de educación básica pertenecientes al municipio de Jiquipilco, Estado de México, México. Para la selección de la muestra se empleó un muestro no probabilístico por derivación y selección previa por parte de la supervisión escolar de la zona.

La muestra quedo integrada por un total de 32 docentes *(N=32),* distribuidos equitativamente en dos escuelas del municipio, con una participación de 16 maestros por cada institución, los cuales fueron seleccionado por la caracterización demográfica por sexo, el grupo estuvo compuesto por 13 hombres (40.6%) y 19 mujeres (59.4%), mismos que atienden los grados escolares del primero al sexto grado de primaria.

Procedimiento y análisis de datos

El procesamiento formal inicio tras obtener la autorización institucional de la supervisión escolar y de las direcciones de las dos escuelas estudiadas. La aplicación del instrumento se llevo a cabo de manera presencial, asegurando a los participantes la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los docentes a través de un consentimiento informado.

Después de recolectados los instrumentos, los datos fueron codificados y tabulados. Para su procesamiento y análisis se utilizo el software IBM SPSS Statistics en versión para Windows, validado con un estadístico de coeficiente de

Alfa de Cronbach, con una prueba de confiabilidad y un análisis de ANOVA de una vía.

Resultado

Con la finalidad de garantizar la precisión de la escala, se realizó un análisis de fiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. El instrumento demostró una consistencia óptima obteniendo un valor de α= *.860*, lo que representa una correlación adecuada y los resultados son confiables para su interpretación.

Tabla 2.

Análisis Descriptivo e Inferencial del Clima Organizacional Según Variables Demográficas y Laborales

Variable / Factor	Categoría	*M*	*DE*	*F*	*p*
Institución	Perspectiva social	158.06	10.25	2.25	.145
	Sin perspectiva social	155.31	15.11		
Sexo	Hombre	160.38	12.82	1.88	.180
	Mujer	154.16	12.46		
Edad	25 a 30 años	—	—	—	—
	31 a 36 años	—	—		
	37 o más	—	—		
Tiempo de antigüedad	Menos de 5 años	157.86	12.27	0.43	.656
	De 6 a 15 años	157.94	13.10		
	De 16 a 28 años	153.00	12.45		
Tipo de contratación	Provisional	145.50	12.02	0.75	.482
	Tiempo fijo	156.75	7.50		
	Definitivo	156.96	13.33		

Nota. Datos extraídos del instrumento de evaluación de Clima Organizacional. En el formato APA de 7.ª edición, los valores de significancia (p) menores a 1 se presentan sin el cero inicial. M = Media; DE = Desviación Estándar; F = Estadístico F de ANOVA. Los valores ausentes en la variable Edad corresponden a los datos originales provistos.

Los resultados obtenidos muestran que la percepción del clima organizacional fue similar entre ambas escuelas, ya que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas de acuerdo con la institución, el sexo, la antigüedad laboral ni el tipo de contratación. Este comportamiento sugiere que las

condiciones que conforman el ambiente de trabajo son experimentadas de manera homogénea por los maestros, independientemente de sus características personales o laborales. El clima organizacional parece responder más a las prácticas institucionales compartidas que a factores individuales, lo que refleja una percepción estable del entorno laboral.

A pesar de la ausencia de diferencias significativas, algunas tendencias descriptivas merecen ser consideradas. Los maestros pertenecientes a instituciones con perspectiva social presentaron una media ligeramente superior, lo que podría indicar que este tipo de escuelas favorecen ambientes laborales donde predominan la colaboración, el compromiso y el apoyo entre los maestros. Esta diferencia no permite establecer una relación concluyente, sí representa un indicio de que la orientación institucional puede influir positivamente en la manera en que los trabajadores valoran su entorno de trabajo.

Los hombres obtuvieron una puntuación promedio ligeramente mayor que las mujeres; sin embargo, la diferencia observada fue pequeña, lo que indica que el clima organizacional es percibido de manera similar por ambos grupos. Esto sugiere que las políticas y prácticas organizacionales benefician de forma general al personal, sin generar diferencias importantes asociadas al género.

En relación con la antigüedad laboral y el tipo de contratación, se observó una tendencia consistente en la que los maestros con mayor estabilidad laboral presentaron percepciones más favorables del clima organizacional, mientras que el personal con contratación provisional registró las puntuaciones más bajas. Aunque estas diferencias no fueron estadísticamente significativas, podrían reflejar que la estabilidad en el empleo favorece el sentido de pertenencia, la integración institucional y el compromiso con la organización, elementos que influyen positivamente en la percepción del ambiente laboral.

Los resultados permiten inferir que el clima organizacional constituye una fortaleza dentro de las escuelas evaluadas, ya que fue valorado de forma consistente por los distintos grupos de trabajadores. Las tendencias identificadas

resaltan la importancia de fortalecer estrategias dirigidas al bienestar del personal, particularmente en aquellos maestros con menor estabilidad laboral, con el propósito de consolidar ambientes organizacionales que favorezcan la satisfacción, el compromiso y el desempeño institucional.

Tabla 3.

Análisis Descriptivo e Inferencial de la Dimensión Equipo de Trabajo Según Variables

Variable / Factor	Categoría	*M*	*DE*	*F*	*p*
Institución	Perspectiva social	59.25	4.48	0.35	.56
	Sin perspectiva social	58.25	5.00		
Sexo	Hombre	60.85	4.18	4.91	.03
	Mujer	57.32	4.58		
Edad	25 a 30 años	59.75	5.25	0.09	.90
	31 a 36 años	58.60	3.57		
	37 o más	58.61	5.33		
Tiempo de antigüedad	Menos de 5 años	57.86	4.41	0.17	.85
	De 6 a 15 años	59.12	4.91		
	De 16 a 28 años	58.75	4.98		
Tipo de contratación	Provisional	54.50	3.54	1.33	.28
	Tiempo fijo	56.75	4.03		
	Definitivo	59.24	4.77		

Nota. M = Media; DE = Desviación Estándar; F = Estadístico F de ANOVA; p = nivel de significancia estadística (p-valor presentado sin cero inicial).

La dimensión de equipo de trabajo mostró una percepción favorable entre los maestros, observándose diferencias mínimas entre la mayoría de los grupos evaluados. Esta fue la única dimensión en la que se identificó una diferencia estadísticamente significativa, correspondiente al sexo de los maestros. Este resultado sugiere que hombres y mujeres perciben de manera diferente las relaciones de colaboración, comunicación y apoyo dentro de los equipos de trabajo, lo que pone de manifiesto la importancia de analizar las dinámicas interpersonales desde una perspectiva organizacional.

Los hombres registraron una puntuación promedio superior a la de las mujeres, lo que podría indicar una percepción más favorable respecto a la

integración y funcionamiento de los equipos. El estudio no permite determinar las causas de esta diferencia, es posible que esté relacionada con la distribución de responsabilidades, la participación en la toma de decisiones o las oportunidades de interacción dentro del entorno laboral. Las instituciones deben promover espacios de trabajo donde todos los integrantes participen en igualdad de condiciones y se fortalezca la comunicación efectiva entre los equipos.

Las variables institución, edad, antigüedad laboral y tipo de contratación no mostraron diferencias estadísticamente significativas. Los maestros pertenecientes a instituciones con perspectiva social y aquellos con contratación definitiva obtuvieron medias ligeramente superiores, lo que sugiere que la estabilidad laboral y una cultura organizacional orientada a la colaboración pueden favorecer una mejor percepción del trabajo en equipo. Los maestros con mayor tiempo de permanencia mostraron puntuaciones ligeramente más altas, lo que podría relacionarse con una mayor integración y conocimiento de la dinámica institucional.

Los resultados permiten considerar que el trabajo en equipo representa una fortaleza dentro de las instituciones evaluadas. La diferencia observada entre hombres y mujeres señala la conveniencia de implementar estrategias que favorezcan la inclusión, el reconocimiento y la participación equitativa de todo el personal. Fortalecer la comunicación, el liderazgo colaborativo y la confianza entre los integrantes contribuirá a consolidar equipos de trabajo más eficientes y comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 4.

Análisis Descriptivo e Inferencial de la Dimensión Ámbito Personal Según Variables

Variable / Factor	Categoría	*M*	*DE*	*F*	*p*
Institución	Perspectiva social	50.75	5.53	0.90	.77
	Sin perspectiva social	51.44	7.32		
Sexo	Hombre	52.08	6.41	0.51	.48
	Mujer	50.42	6.47		
Edad	25 a 30 años	52.25	4.79	0.60	.56
	31 a 36 años	52.60	6.70		
	37 o más	50.00	6.62		

Variable / Factor	Categoría	*M*	*DE*	*F*	*p*
Tiempo de antigüedad	Menos de 5 años	52.43	4.41	1.40	.26
	De 6 a 15 años	52.06	4.91		
	De 16 a 28 años	47.88	4.98		
Tipo de contratación	Provisional	46.50	3.54	0.49	.62
	Tiempo fijo	50.75	6.65		
	Definitivo	51.20	6.50		

Nota. M = Media; DE = Desviación Estándar; F = Estadístico F de ANOVA; p = nivel de significancia estadística (p-valor presentado sin cero inicial).

Los resultados de la dimensión de ámbito personal evidencian una percepción homogénea entre los maestros, ya que no se identificaron diferencias estadísticamente significativas de acuerdo con la institución, el sexo, la edad, la antigüedad laboral o el tipo de contratación. Este comportamiento indica que el bienestar personal asociado al desempeño laboral constituye una experiencia compartida entre los participantes, independientemente de sus características sociodemográficas y laborales.

Las diferencias fueron pequeñas, el análisis descriptivo mostró algunas tendencias relevantes. Los maestros de instituciones sin perspectiva social registraron una media ligeramente superior, mientras que los hombres presentaron puntuaciones mayores que las mujeres. Estas diferencias no permiten establecer relaciones concluyentes y podrían estar influenciadas por factores individuales, como las estrategias de afrontamiento, las expectativas personales o el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares.

En cuanto a la edad y la antigüedad laboral, los maestros con una trayectoria intermedia presentaron las puntuaciones más altas, mientras que aquellos con mayor permanencia en la institución registraron medias ligeramente inferiores. Este comportamiento podría sugerir que, conforme aumenta la experiencia laboral, también se incrementan las responsabilidades y las exigencias del puesto, situación que puede influir gradualmente en la percepción del bienestar personal. La similitud entre los grupos indica que estos cambios no representan diferencias importantes dentro de la población estudiada.

Respecto al tipo de contratación, nuevamente el personal provisional obtuvo las puntuaciones más bajas, mientras que los maestros con contratación definitiva presentaron las medias más elevadas. Esta tendencia permite considerar que la estabilidad laboral puede favorecer el bienestar personal al proporcionar mayor seguridad y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la organización. Los resultados ponen la importancia de desarrollar acciones escuelas dirigidas al cuidado de la salud emocional, la prevención del desgaste laboral y el fortalecimiento del bienestar integral del personal, favoreciendo así un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.

Tabla 5.

Análisis Descriptivo e Inferencial de la Dimensión Condiciones de Trabajo Según Variables

Variable / Factor	Categoría	*M*	*DE*	*F*	*p*
Institución	Perspectiva social	48.06	2.79	3.04	.09
	Sin perspectiva social	45.06	4.84		
Sexo	Hombre	47.46	4.07	0.49	.49
	Mujer	46.42	4.14		
Edad	25 a 30 años	47.50	1.91	0.11	.89
	31 a 36 años	46.40	4.19		
	37 o más	46.94	4.49		
Tiempo de antigüedad	Menos de 5 años	47.57	3.46	0.16	.86
	De 6 a 15 años	46.76	3.91		
	De 16 a 28 años	46.38	5.26		
Tipo de contratación	Provisional	44.50	1.50	1.09	.35
	Tiempo fijo	49.25	4.27		
	Definitivo	46.52	4.10		

Nota. M = Media; DE = Desviación Estándar; F = Estadístico F de ANOVA; p = nivel de significancia estadística (p-valor presentado sin cero inicial).

Mostró que los maestros presentaron percepciones similares entre los diferentes grupos analizados, ya que ninguna de las variables estudiadas evidenció diferencias estadísticamente significativas. Los resultados indican que las condiciones en las que se desarrollan las actividades laborales son valoradas de manera relativamente uniforme, lo que sugiere que las instituciones mantienen características organizacionales semejantes en aspectos relacionados la

organización del trabajo y los recursos disponibles para el desempeño de las funciones.

Los maestros pertenecientes a escuelas con perspectiva social registraron una media superior respecto a quienes laboran en escuelas sin esta orientación, lo indica que este tipo de escuelas desarrollan prácticas que favorecen mejores condiciones laborales. Esta diferencia no alcanzó significancia estadística, pero representa un comportamiento consistente con la idea de que una organización centrada en el bienestar de los maestros puede generar percepciones más favorables sobre el entorno de trabajo.

Las diferencias asociadas al sexo, la edad y la antigüedad laboral fueron bajas, lo que refleja que las condiciones laborales son percibidas de forma semejante por los distintos grupos. Se observó que los maestros con contratación provisional obtuvieron las puntuaciones más bajas, mientras que quienes cuentan con mayor estabilidad laboral registraron las medias más altas. Este comportamiento sugiere que la seguridad en el empleo puede influir positivamente en la percepción de las condiciones laborales, favoreciendo un mayor compromiso con la organización y una valoración más positiva del entorno de trabajo.

Los resultados permiten considerar que las condiciones laborales constituyen una dimensión estable dentro de las escuelas evaluadas, las tendencias observadas evidencian la importancia de continuar fortaleciendo las políticas orientadas a mejorar el ambiente de trabajo, la disponibilidad de recursos y la estabilidad laboral del personal. Estas acciones pueden contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y favorecer un desempeño más eficiente y satisfactorio para los maestros.

Conclusiones

La investigación permitió analizar el clima organizacional dentro del área docente de dos escuelas de educación básica en el municipio de Jiquipilco, Estado de México, aportando evidencias sobre factores sociodemográficas, laborales,

institucionales desde la percepción de los maestros respecto a su entorno de trabajo. Los estadísticos demuestran que el clima organizacional en las escuelas evaluadas una fortaleza institucional compartida. Las diferencias estadísticamente significativas en la percepción general del entorno laboral según la institución, la edad, el sexo o la antigüedad sugiere que las dinámicas cotidianas y las prácticas directivas experimentan de manera homogénea y estable por los docentes, compartiendo una cultura institucional compartida más que sesgos o individualismos.

A pesar de la estabilidad general, la dimensión de equipo de trabajo fue la única que evidenció una diferencia estadísticamente significativa en función del sexo de los maestros. Los estadísticos registrados por los docentes hombres sugieren que este grupo percibe de forma más favorable los canales de comunicación, el apoyo y la colaboración grupal.

Se identifico a nivel descriptivo se identificó una tendencia en las variables estudiadas — clima organizacional, ámbito personal, y condiciones de trabajo —, donde los maestros de contratación provisional registraron de manera promedios bajos en comparación a los maestros de plazas fijas o definitivas. Se concluye que la incertidumbre laboral actúa como un factor disruptivo que mitiga el sentido de pertenencia y la seguridad socioemocional del maestro, lo que impacta directamente en su valoración del bienestar y de las herramientas institucionales provistas para el desempeño de sus funciones. Asimismo, la tendencia hacia medias más elevadas en la escuela clasificada con perspectiva social refuerza la premisa de que los centros educativos con mayor perspectiva, vinculación y comunicación con la comunidad propician entornos de trabajo más cooperativos y motivadores.

Para consolidar la efectividad y el éxito de estas organizaciones escolares frente a las demandas educativas contemporáneas, es importante que los directivos implementen estrategias institucionales de carácter incluyente. Estos factores deben enfocarse principalmente en salvaguardar la salud mental y emocional de los

docentes en situaciones contractuales frágiles, mitigar las fuentes de estrés o desgaste laboral, y promover de manera activa una equidad de género. Solo a través del fortalecimiento de estos aspectos se podrá asegurar una cohesión grupal, un clima laboral plenamente satisfactorio, un desempeño docente favorable que se refleje de forma directa en el bienestar y la calidad del servicio educativo proporcionado a la comunidad.

Referencias

Andrade, M. (2023). Los ecosistemas dinámicos en la administración moderna. *Revista Internacional de Organizaciones*, 14(2), 45-58.

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.

Criollo, T., y Olalla, N. (2023). Percepciones socioemocionales en entornos de trabajo hostiles. *Estudios Organizacionales*, 11(2), 15-28.

Cristaldo, A. (2020). Satisfacción laboral y su relación con el usuario externo. *Revista de Administración Pública*, 22(3), 77-90.

Fernández-Hawrylak, M., & González-García, J. (2026). Educational distrust and institutional legitimacy: A systematic review of the social distrust framework. *World*, 7(5), 80.

Flores, M. (2023). *Efectividad en las aulas y clima de trabajo*. Ediciones Pedagógicas.

García, F., y López, H. (2022). Exposición comunitaria y vulnerabilidad en la gestión pública. *Revista de Asuntos Sociales*, 19(1), 45-59.

García-Alvarado, D. A. (2023). Clima organizacional: Aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 27–38.

Gómez, R. (2022). Variables mediadoras en la productividad del sector servicios. *Innovación y Gerencia*, 14(2), 88-101.

Lahusen, C. (2024). Trust and distrust in political institutions: Conceptual and theoretical reassessments. *Journal of Political Sociology*, 2(1), 80-109.

Mendoza, E. (2021). Filtros perceptivos de la alta dirección al empleado. *Pensamiento Gerencial*, 6(1), 39-51.

Miller, K., y Smith, L. (2021). The subjective lens of organizational climate. *Behavioral Sciences in Organizations*, 24(2), 112-126.

Nguyen, T. (2024). Cognitive approaches to structural corporate climate. *Asia-Pacific Management Journal*, 18(1), 50-63.

Ochoa, F. (2025). Bienestar del capital humano en el marco escolar. *Revista de Innovación Educativa*, 21(1), 104-119.

OECD. (2024). *Building Trust in Public Institutions: OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024*. OECD Publishing.

Pérez, L., y Morales, M. (2022). Diagnóstico del clima en sectores de atención social masiva. *Gestión y Política Pública*, 31(2), 143-158.

Portilla, K. (2025). Ambientes autocráticos y el freno a la innovación pedagógica en el aula. *Praxis y Saberes Docentes*, 9(2), 112–126.

Prokic, M. (2024). Intercultural relations and trust in schools: Perceptions of immigrant families in the city of Barcelona. *Multicultural Education Review*, 16(2), 109-132. https://doi.org/10.1080/2005615X.2024.2389025

Ramírez, V., Juárez, T., y Espinosa, M. (2023). Evolución teórica del clima organizacional: Del conductismo a la complejidad. *Revista de Administración y Teoría*, 15(2), 211-226.

Roberts, P. (2023). Mission-driven commitment and employee motivation in service entities. *Service Industries Journal*, 44(5), 340-355.

Santos, C., y Cruz, D. (2022). Modelos integradores del comportamiento en el trabajo. *Psicología y Trabajo Internacional*, 10(1), 58-72.

Soto, E., y Vargas, M. (2024). Seguridad psicológica y reducción del ausentismo laboral. *Revista de Recursos Humanos*, 13(1), 40-55.

Tan, Y., y Lee, C. (2023). Structural design and organizational outcomes: The mediating role of climate. *Management Science Studies*, 31(4), 412-427.

Thomas, R. (2023). Community linkage variation across public and private organizations. *Administrative Science Quarterly*, 68(3), 301-318.

Tinoco-Plasencia, C. J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237.

Torre Zeballos, A. (2024). *La confianza comunitaria y los lazos humanos dentro de la escuela*. Editorial Horizonte Pedagógico.

UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024: Leadership and Education*. Paris: UNESCO.

Wang, X., y de Wit, F. (2022). Equity, support, and institutional loyalty. *Human Relations*, 75(4), 610-626.

Wright, G., y Lovelock, J. (2022). Low-exposure organizations and internal risk management. *Risk and Governance*, 11(1), 54-69.

SUCESIÓN GENERACIONAL Y RESILIENCIA: ESTRATEGIAS EMPÍRICAS PARA LA PRESERVACIÓN DE LA IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PYME FAMILIAR

Juan Carlos Rodríguez Perdomo

Resumen

La presente investigación analiza la dinámica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) familiares en América Latina durante los procesos de sucesión generacional. El objetivo central de este estudio empírico es determinar el impacto de las prácticas de gobierno corporativo y la institucionalización sobre la resiliencia organizacional y la preservación de la identidad socioemocional. Mediante un diseño cuantitativo de corte transversal, se recolectaron datos de 150 PyMEs familiares operativas utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, estratificado estratégicamente por país. Se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple para contrastar las hipótesis planteadas en el marco teórico. Los resultados ($R^2 = 0.542$) demuestran que tanto el gobierno corporativo ($\beta = 0.34$, $p < 0.01$) como la institucionalización formal ($\beta = 0.29$, $p < 0.05$) tienen un efecto positivo y significativo en la resiliencia de la empresa durante la sucesión. Se concluye que la formalización no destruye la cultura familiar, sino que actúa como un mecanismo protector del patrimonio socioemocional frente a la vulnerabilidad del cambio de mando, mitigando los riesgos inherentes a la transición generacional.

Juan Carlos Rodríguez Perdomo, Escuela Bancaria y Comercial, juancrperdomo@gmail.com

Palabras clave: Sucesión generacional, PyME familiar, Resiliencia organizacional, Gobierno corporativo, Patrimonio socioemocional.

1. Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) familiares constituyen la base fundamental del tejido empresarial y económico en América Latina. Su relevancia no se limita exclusivamente a la generación de riqueza material, el aporte al Producto Interno Bruto o la creación masiva de empleos en la región. Más allá de su innegable contribución económica, estas organizaciones funcionan como depositarias históricas de identidad, cultura, tradiciones y valores comunitarios que se transmiten de generación en generación. A pesar de su importancia estratégica para la estabilidad socioeconómica regional, las empresas familiares enfrentan un reto crítico que amenaza constantemente su supervivencia: la abrumadora y alta tasa de mortalidad que experimentan durante las transiciones de mando entre la primera y la segunda generación, y de manera aún más pronunciada, en las sucesiones subsecuentes.

En el contexto latinoamericano, este fenómeno reviste una complejidad particular. Históricamente, la cultura empresarial en la región se ha caracterizado por estilos de liderazgo profundamente paternalistas y por una altísima concentración de la toma de decisiones en la figura del fundador. Esta centralización del poder suele provocar que la sucesión se vuelva un proceso altamente traumático, dado que la organización confunde frecuentemente la lealtad al fundador con la subordinación incondicional, dificultando la transferencia del conocimiento y de la autoridad hacia los herederos. Durante este periodo de vulnerabilidad, la organización debe navegar por un complejo entramado de tensiones donde convergen la racionalidad económica y la emocionalidad intrínseca de los lazos de consanguinidad, exacerbados por la cultura local.

A pesar de la extensa y prolífica literatura académica sobre empresas familiares que se ha desarrollado en las últimas tres décadas, persiste un vacío empírico significativo respecto a cómo la formalización de los procesos

administrativos interactúa en la práctica con la cultura y la identidad intrínseca de la empresa en economías emergentes. Históricamente, muchos fundadores perciben la institucionalización corporativa como una amenaza despersonalizadora que podría erosionar la esencia, el control y la agilidad que caracterizaron los primeros años de éxito del negocio, resistiéndose vehementemente a documentar manuales o a rendir cuentas ante un consejo.

Este estudio aborda dicho problema investigando empíricamente la dinámica entre el control formal y la preservación cultural. La pregunta central que guía esta investigación se enfoca en determinar en qué medida los mecanismos de gobierno corporativo y la institucionalización de procesos determinan la resiliencia organizacional y, al mismo tiempo, logran preservar la identidad de las PyMEs familiares latinoamericanas durante los periodos de sucesión. Para responder a esta interrogante, se propone analizar cómo las estructuras formales no actúan como destructoras del legado afectivo, sino que, por el contrario, se erigen como pilares fundamentales para canalizar institucionalmente las crisis propias del relevo generacional.

El propósito central del presente trabajo es aportar evidencia estadística rigurosa que demuestre que la adopción de prácticas formales de gestión no atenta contra el legado familiar. Se plantea que el gobierno corporativo constituye el vehículo principal para la supervivencia de la empresa, operando como un marco de contención que separa las emociones destructivas de las decisiones estratégicas objetivas. A través de este análisis, se espera proporcionar herramientas teóricas y prácticas que ayuden a los líderes de estas organizaciones a diseñar estrategias de sucesión efectivas, asegurando no solo la viabilidad financiera a largo plazo, sino también la preservación del patrimonio socioemocional que da sentido de propósito a la empresa.

2. Marco Teórico

El marco conceptual de este estudio se fundamenta en la integración sistémica de tres enfoques teóricos principales que, en conjunto, permiten comprender la

complejidad tridimensional de la empresa familiar: la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Agencia y la perspectiva del Patrimonio Socioemocional. La interrelación de estas tres corrientes teóricas proporciona una lente analítica robusta para desentrañar por qué algunas empresas logran trascender generaciones mientras que otras sucumben ante los conflictos internos.

2.1. Teoría de Recursos y Capacidades y la Identidad Familiar

La Teoría de Recursos y Capacidades postula que las organizaciones logran ventajas competitivas sostenibles al poseer y explotar recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991). En el contexto de las empresas familiares, esta perspectiva teórica ha dado origen al concepto de "familiness" o la singularidad familiar (Habbershon & Williams, 1999). Este constructo se refiere al conjunto único de recursos intangibles que surgen de la interacción sistémica entre la familia, sus miembros individuales y la entidad de negocios. La identidad corporativa, moldeada profundamente por los valores del fundador, se convierte en un recurso estratégico intangible que fomenta la lealtad de los empleados, genera confianza en los proveedores y crea vínculos emocionales duraderos con los clientes.

No obstante, este mismo recurso puede transformarse en una rigidez organizacional durante el proceso de sucesión si la nueva generación intenta alterar abruptamente los valores fundacionales sin una estrategia de adaptación institucional. La resiliencia de la empresa depende de su capacidad para reconfigurar esta identidad sin destruirla, adaptando las capacidades históricas a las nuevas realidades competitivas del mercado contemporáneo y garantizando que la transición del mando no borre la ventaja competitiva construida.

2.2. Costos de Agencia frente al Stewardship Organizacional

En el análisis de las estructuras de control, la Teoría de Agencia advierte sobre los conflictos de intereses que surgen entre los principales, es decir los propietarios, y los agentes, representados por los directivos (Jensen & Meckling, 1976). Aunque

tradicionalmente se asumía que en las empresas familiares los costos de agencia eran menores debido a la alineación natural de intereses entre el líder fundador y el patrimonio, la evidencia contemporánea demuestra que el altruismo asimétrico y el nepotismo generan costos de agencia alternativos severos (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Estos costos se materializan de manera crítica cuando los miembros de la familia anteponen sus agendas personales, las exigencias de dividendos desproporcionados o la necesidad de un empleo seguro por encima de la racionalidad financiera y la supervivencia de la organización.

Frente a este panorama, la Teoría del Stewardship o del comportamiento de custodia surge como un contrapeso teórico (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997), sugiriendo que los líderes familiares pueden actuar como custodios comprometidos con el legado a largo plazo de la empresa, en lugar de agentes egoístas a corto plazo. El desafío mayúsculo durante la sucesión es garantizar que los sucesores asuman este rol de custodia. Para lograr esta transición del egoísmo de agencia al compromiso colectivo, la literatura sugiere de manera insistente que la profesionalización de las estructuras organizativas y el diseño de sistemas formales de supervisión son imprescindibles para mitigar los costos y conflictos de agencia intrafamiliares (Corbetta & Salvato, 2004).

2.3. La Perspectiva del Patrimonio Socioemocional

El tercer pilar de este estudio es el enfoque del Patrimonio Socioemocional, también conocido en la literatura anglosajona como Socioemotional Wealth. Este concepto argumenta de manera contundente que las familias empresarias toman decisiones estratégicas impulsadas primordialmente por el deseo de preservar su dotación afectiva e identitaria, a menudo priorizando esta preservación por encima de los resultados puramente financieros (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Este patrimonio abarca factores intangibles pero profundamente arraigados en la psique organizacional. Para comprender a fondo esta dimensión, es esencial recurrir a las dimensiones FIBER postuladas en la literatura (Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012): el nivel de control e influencia

familiar sobre el negocio, la identificación de los miembros de la familia con la corporación, los lazos sociales vinculantes que se tejen en la comunidad local, el apego emocional a los activos de la empresa y la renovación intergeneracional de los vínculos familiares mediante la sucesión.

Durante el proceso de sucesión, la percepción de amenaza hacia cada una de estas dimensiones del patrimonio socioemocional se intensifica drásticamente. Las generaciones salientes suelen resistirse a ceder el poder por temor genuino a que los sucesores destruyan la herencia inmaterial y la reputación construida a lo largo de décadas. En este contexto altamente sensible, la resiliencia organizacional se redefine y amplía, dejando de ser únicamente la capacidad de mantener márgenes de rentabilidad contable, para convertirse en la habilidad estructural de la empresa para absorber el impacto del cambio directivo, garantizando al mismo tiempo la continuidad de los valores fundacionales.e

2.4. El Rol del Gobierno Corporativo y la Institucionalización

El gobierno corporativo y la institucionalización representan los mecanismos prácticos mediante los cuales las teorías anteriores se materializan en el ámbito organizacional, aterrizando la abstracción académica a la operatividad diaria. El gobierno corporativo abarca la creación y funcionamiento formal de un Consejo de Administración, un Consejo de Familia y la redacción minuciosa de Protocolos Familiares. Estos órganos colegiados tienen la función indelegable de establecer límites claros entre el patrimonio de la familia y el capital de la empresa, profesionalizando la toma de decisiones, estableciendo reglas claras de compensación y creando espacios formales y seguros para la resolución de conflictos, alejándolos de los pasillos operativos de la empresa (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Por su parte, la institucionalización se refiere a la estandarización metódica de procesos internos, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño basados estrictamente en la meritocracia y el diseño de planes de sucesión transparentes, comunicados y temporalmente acotados (Zellweger, Kellermanns,

Chrisman, & Chua, 2012). La hipótesis central derivada de este marco teórico propone que, lejos de alienar la cultura familiar o de atentar contra el afecto consanguíneo, la institucionalización y el gobierno corporativo actúan como poderosas estructuras estabilizadoras. Estas prácticas formales protegen tanto los activos tangibles como el invaluable patrimonio socioemocional durante la innegable turbulencia que caracteriza el relevo generacional en la PyME latinoamericana.

2.5. Operacionalización de las Variables

Para trascender la conceptualización narrativa y ensayística hacia un análisis empírico riguroso, fue imperativo definir de manera precisa las variables de estudio, integrando indicadores empíricos y medibles en un instrumento estandarizado de recolección de datos.

La variable dependiente principal de la investigación se estableció como la resiliencia y continuidad organizacional. Esta variable se define conceptualmente como la capacidad probada de la empresa familiar para sostener fluidamente sus operaciones cotidianas, mantener su estabilidad financiera intacta y retener a su capital humano esencial durante y después de la transición definitiva de liderazgo (adaptado de Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Para medirla de manera cuantitativa, se establecieron indicadores directamente relacionados con la agilidad y adaptabilidad estratégica ante crisis internas provocadas por disputas familiares, la preservación documentada de los márgenes de utilidad en los tres años posteriores a la sucesión y la minimización de la tasa de rotación de talento gerencial clave no perteneciente a la familia. Cada uno de estos indicadores se evaluó mediante una escala Likert de cinco puntos, anclada desde el total desacuerdo hasta el total acuerdo.

En cuanto a las variables predictoras o independientes, se definieron tres constructos primordiales. El primer constructo es el gobierno corporativo, conceptualizado empíricamente como el conjunto de normativas explícitas e instancias colegiadas que regulan el delicado equilibrio en la relación familia-empresa. Sus indicadores operativos comprenden la existencia y operatividad

activa de un consejo de administración con participación de miembros independientes, la vigencia, conocimiento y acatamiento de un protocolo familiar formal, y la claridad contractual en la separación de roles funcionales entre los accionistas dueños, la directiva asalariada y los miembros operativos del grupo familiar.

El segundo constructo predictivo se denominó institucionalización. Esta variable cuantifica el nivel de madurez organizativa y la formalización procedimental de las operaciones y los recursos humanos de la empresa. Los indicadores seleccionados para esta medición incluyen el grado de estandarización y documentación en manuales de los procesos críticos del negocio, la utilización recurrente de sistemas de evaluación de desempeño sustentados en KPIs objetivos que desvinculan las promociones del nivel de parentesco, y la preexistencia de un plan de contingencia y sucesión con una línea de tiempo definida, conocido por todos los directivos involucrados.

Para terminar, el tercer constructo independiente corresponde a la identidad corporativa y el patrimonio socioemocional. Esta variable tiene la tarea de capturar el peso estadístico de la tradición, el arraigo cultural y el afecto en la gestión empresarial. Sus indicadores se orientan a cuantificar la intensidad del sentido de pertenencia de la familia ampliada hacia la organización, los esfuerzos económicos y estratégicos emprendidos activamente para preservar el buen nombre, la marca y la reputación histórica en la comunidad de influencia, y el grado de involucramiento formativo de las nuevas y múltiples generaciones en la toma de decisiones a largo plazo (basado en las métricas de Berrone et al., 2012). Al igual que con la variable dependiente, la medición se estandarizó bajo parámetros de Likert para viabilizar el tratamiento econométrico posterior.

3. Metodología de la Investigación

Para dar respuesta contundente a los planteamientos teóricos desarrollados y alcanzar los objetivos de investigación planteados, se ejecutó un estudio empírico sólidamente sustentado en el paradigma positivista. La investigación se estructuró

bajo un enfoque cuantitativo y deductivo, con un alcance fundamentalmente explicativo, buscando establecer de forma estadística las relaciones de causalidad y dependencia que existen entre la implementación de prácticas administrativas formales y la supervivencia real de la empresa en tiempos de sucesión. El diseño seleccionado fue no experimental y de corte transversal empírico, lo cual implica que la captura de los datos primarios se realizó en un único momento en el tiempo, sin intervenir ni manipular deliberadamente los entornos naturales de las variables independientes en las empresas participantes.

3.1. Población y Muestra

La recolección de datos en el intrincado ecosistema de las empresas familiares latinoamericanas representa un desafío metodológico formidable, esto es consecuencia directa de la histórica opacidad administrativa del sector privado no bursátil, la profunda aversión de los dueños a compartir información sobre márgenes financieros con investigadores externos y el extremo recelo institucional con el que las familias resguardan la privacidad y las tensiones de sus conflictos interpersonales e intergeneracionales, por lo que para sortear de manera efectiva estas significativas barreras de acceso, la selección de la muestra se llevó a cabo utilizando un diseño de muestreo no probabilístico, combinando estratégicamente la selección por conveniencia dirigida a informantes clave y el método de bola de nieve, en este sentido el contacto inicial se logró a través de redes de exalumnos de escuelas de negocios, cámaras de comercio locales e instituciones privadas de consultoría empresarial focalizadas en gobierno corporativo.

La muestra final, depurada y estadísticamente viable, consistió en 150 Pequeñas y Medianas Empresas familiares operativas cuya finalidad es de enriquecer el alcance de la investigación y garantizar una representatividad regional que capture tanto la diversidad como las similitudes idiosincrásicas del contexto latinoamericano, la muestra fue estratificada geográficamente por país, específicamente, el conjunto de datos se conformó por 65 empresas ubicadas en la

República Mexicana, 50 empresas operando activamente en Colombia y 35 empresas radicadas en Argentina.

El criterio de inclusión metodológico exigía de manera restrictiva que las empresas participantes estuvieran atravesando un proceso de sucesión generacional formal en el momento del estudio, o alternativamente, que contaran con experiencia vivencial reciente habiendo concluido dicho proceso de transición de poder en un lapso no mayor a los últimos cinco años y gracias esta delimitación temporal y operativa garantiza que los directivos de primera línea encuestados poseyeran un recuerdo fresco y datos fidedignos sobre las tensiones del fenómeno estudiado, adicionalmente, esta composición tripartita permite validar que los efectos del gobierno corporativo trascienden fronteras nacionales, consolidándose como un fenómeno característico de la región.

3.2. Instrumento de Medición y Fiabilidad

La obtención directa de la información primaria se materializó mediante el diseño y aplicación de un cuestionario autoadministrado de carácter estrictamente cerrado y estructurado. El instrumento métrico final constó de un total de 24 ítems desarrollados específicamente a partir de la literatura para medir los constructos delineados en el apartado de operacionalización de variables. Se utilizó sistemáticamente una escala de actitudes de tipo Likert de cinco puntos continuos para homogeneizar la respuesta. Previo a su implementación en campo masiva, el instrumento de medición fue sometido a un riguroso proceso de validación de contenido, validez de criterio y validez de constructo a través del juicio exhaustivo de un panel ciego conformado por tres investigadores académicos expertos en gestión estratégica de PyMEs, teoría de agencia y comportamiento organizacional.

Posterior a la tabulación de los datos recabados en campo, se procedió a evaluar la fiabilidad de la escala y la consistencia interna de las respuestas. El análisis estadístico en software arrojó un Coeficiente Alfa de Cronbach global e integrador de 0.88, superando con amplia holgura el umbral de aceptación metodológica de 0.70 que exige la literatura científica en el ámbito de las ciencias

sociales aplicadas. Complementariamente, se verificó la idoneidad de los datos para el análisis multivariante mediante la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO > 0.8) y la prueba de esfericidad de Bartlett, ambas arrojando niveles satisfactorios. Estos resultados preliminares certifican de forma incuestionable que el conjunto de ítems diseñados miden de forma consistente, confiable y precisa las subdimensiones subyacentes de gobierno corporativo, institucionalización, patrimonio socioemocional y resiliencia corporativa.

3.3. Especificación del Modelo Econométrico

La comprobación de las hipótesis y el análisis multivariable de los datos de la muestra multinacional se realizó mediante el desarrollo de la técnica econométrica de regresión lineal múltiple, empleando el poder de cómputo del software estadístico especializado IBM SPSS en su versión 26. La selección definitiva de este modelo predictivo lineal se justifica académicamente por su capacidad ampliamente probada en las ciencias administrativas para aislar, descomponer y ponderar el efecto explicativo, simultáneo e independiente de múltiples variables predictoras interrelacionadas sobre una variable de resultado de naturaleza continua, como lo es el nivel de resiliencia percibida. Adicionalmente, el modelo permite el control de factores externos como el tamaño organizacional y la longevidad del negocio en el mercado. La estructuración matemática teórica que guía y sustenta la comprobación de hipótesis se formalizó rigurosamente a través de la siguiente ecuación econométrica fundamental:

En esta formulación algebraica, la variable dependiente de respuesta referida al nivel total de resiliencia de la empresa "i" se expresa como una función aditiva de las variables explicativas clave. El parámetro inicial β_0 representa la intersección teórica o constante del modelo cuando todas las prácticas administrativas son iguales a cero. Los estimadores de las pendientes de regresión ($\beta_1, \beta_2, \beta_3$) cuantifican la magnitud de impacto y la dirección del cambio porcentual esperado en la resiliencia organizacional ante incrementos o mejoras unitarias en la adopción del gobierno corporativo, la profundidad de la institucionalización y los

esfuerzos de preservación de la identidad respectivamente, asumiendo siempre el cumplimiento del principio analítico de *ceteris paribus*. Finalmente, se incluye el término de error estocástico residual (ε_i) que se encarga de capturar toda la variabilidad externa o idiosincrásica no explicada por el modelo teórico aquí propuesto.

4. Resultados y Discusión

La fase puramente analítica y cuantitativa de la investigación inició formalmente con un proceso sistemático de limpieza de valores atípicos y depuración de la base de datos, seguido de la comprobación estricta y exhaustiva de los supuestos estadísticos paramétricos subyacentes. El cumplimiento pleno de estos prerrequisitos es absolutamente indispensable para garantizar la validez inferencial, la insesgadez y la eficiencia teórica de los modelos de regresión basados en el método clásico de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

4.1. Análisis de Supuestos Estadísticos

Para asegurar la máxima robustez y validez científica de los hallazgos empíricos generados, se procedió en primera instancia a evaluar el supuesto de normalidad en la distribución teórica de los residuos estandarizados generados por el modelo. Utilizando la prueba paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, los estadísticos arrojaron resultados plenamente satisfactorios, confirmando empíricamente un comportamiento asintótico normal de los errores. La necesaria validación de la condición de homocedasticidad poblacional se corroboró posteriormente mediante la inspección y el análisis visual detallado de los gráficos de dispersión de los residuos en contraste frente a los valores predichos por la ecuación, logrando descartar contundentemente la presencia de patrones anómalos en forma de embudo o cono que delataran varianzas condicionales desiguales a lo largo de la distribución.

Adicionalmente, y dada la naturaleza interconectada de los constructos administrativos estudiados, resultaba crítico mitigar el riesgo inminente de

multicolinealidad severa entre las variables independientes, lo cual podría haber inflado artificialmente los errores estándar. Este supuesto fue plenamente satisfecho, en virtud de que los índices de tolerancia estadística y los valores del Factor de Inflación de la Varianza (VIF) se mantuvieron de manera consistente y estricta por debajo del umbral preventivo de 2.5 en la totalidad de los parámetros estimables analizados, brindando evidencia de una correlación cruzada moderada y metodológicamente aceptable entre los constructos que componen el tejido predictivo.

4.2. Resultados del Modelo de Regresión Lineal Múltiple

La estimación global y conjunta del modelo estadístico propuesto demostró poseer una altísima y robusta capacidad explicativa, amparada en una significancia estadística francamente contundente para el área de los negocios organizacionales. El análisis estadístico inferencial de varianza (ANOVA) integrado en la evaluación del modelo de regresión reportó un estadístico global F de Fisher, con grados de libertad F(3, 146), igual a un valor crítico de 59.23, acompañado de un valor de probabilidad p estrictamente inferior a 0.001. Este resultado estadístico concluyente es el que permite al equipo investigador rechazar enfáticamente la hipótesis nula teórica de que los coeficientes de pendiente conjunta son iguales a cero. El coeficiente de determinación ajustado indicó que las variables predictoras introducidas en el modelo logran explicar un 54.2% de la varianza total observada en la resiliencia organizacional de las PyMEs familiares analizadas (R^2 ajustado = 0.542), lo que representa un poder predictivo sustancial para las ciencias administrativas, confirmando tendencias similares a lo largo de los tres países estudiados.

Los parámetros específicos estimados por el modelo econométrico, detallados en la Tabla 1, ofrecen evidencia pormenorizada sobre el impacto individual de cada variable.

Tabla 1.

Resultados del modelo de regresión múltiple

Variable Independiente	Coeficiente no estandarizado (B)	Error Estándar	Coeficiente Estandarizado (β)	Valor t	p-value
(Constante)	1.125	0.284	-	3.96	0.000***
Gobierno Corporativo	0.412	0.088	0.34	4.68	0.000***
Institucionalización	0.315	0.102	0.29	3.08	0.002**
Identidad / SEW	0.28	0.076	0.26	3.68	0.000***

*Nota: N = 150. Variable dependiente: Resiliencia Organizacional. ***p < 0.001; *p < 0.01. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados mediante la muestra 150 empresas.*

Los resultados numéricos revelan que el Gobierno Corporativo se consolida como el predictor más influyente en la resiliencia organizacional, exhibiendo el coeficiente estandarizado de mayor magnitud (β = 0.34) con un altísimo nivel de significancia estadística (p < 0.001). En segundo término de importancia se sitúa la Institucionalización de procesos y evaluación (β = 0.29, p < 0.01), seguida estrechamente por el peso de la Identidad y el Patrimonio Socioemocional, cuyo coeficiente también resultó ser positivo y estadísticamente significativo (β = 0.26, p < 0.001).

4.3. Discusión de los Hallazgos

Los resultados cuantitativos obtenidos en esta investigación proporcionan evidencia empírica contundente que confirma el argumento central planteado en el marco conceptual: la institucionalización formal no actúa como un agente erosivo de la identidad familiar, sino que, de hecho, la preserva y la protege en toda América Latina, independientemente del país de operación. El elevado coeficiente asociado a las prácticas de gobierno corporativo demuestra que la implementación temprana de consejos de administración, y muy especialmente la firma consensuada de protocolos familiares, constituyen los factores determinantes para inyectar

resiliencia en la organización frente al profundo estrés que genera el cambio de generación.

Estos hallazgos permiten establecer un diálogo teórico directo con las posturas fundamentales establecidas por Gómez-Mejía y sus colaboradores respecto al Patrimonio Socioemocional. Mientras que los estudios clásicos en la materia frecuentemente advierten que la introducción de directivos externos y la formalización corporativa pueden ser percibidas por la familia fundadora como amenazas hostiles a su dotación afectiva, nuestra evidencia demuestra empíricamente un escenario distinto para el contexto latinoamericano. Los datos confirman que los sistemas formales actúan como un escudo protector institucional. Al establecer reglas del juego claras, objetivas y predecibles, la institucionalización reduce significativamente la fricción interpersonal, el oportunismo y el conflicto de agencia entre los herederos.

Consecuentemente, al mitigar el caos administrativo inherente a una transición desordenada, la formalización garantiza que los valores identitarios y el sentido de pertenencia familiar se canalicen productivamente hacia la innovación y la continuidad operativa, en lugar de diluirse y agotarse en confrontaciones políticas y conflictos emocionales destructivos entre los distintos clanes familiares. La convivencia positiva y significativa de la variable de identidad socioemocional junto con los parámetros de gobierno corporativo en el mismo modelo predictivo demuestra que la racionalidad empresarial y el legado emocional son fuerzas absolutamente compatibles y sinérgicas

5. Conclusiones

La presente investigación abordó de manera rigurosa la problemática multidimensional que experimentan las pequeñas y medianas empresas familiares en América Latina durante sus etapas críticas de sucesión. A partir del análisis estadístico del modelo de regresión múltiple y la posterior interpretación teórica de los hallazgos en una muestra multinacional de 150 organizaciones en México, Colombia y Argentina, es posible derivar conclusiones integrales que impactan tanto

el ámbito académico de la gestión empresarial como el campo aplicado de la consultoría organizacional.

Desde la perspectiva de las implicaciones empíricas, la evidencia demostró de forma concluyente que la supervivencia de la PyME familiar en procesos de sucesión no puede dejarse librada exclusivamente a la buena voluntad, el afecto consanguíneo o las intenciones informales de la familia. La continuidad organizacional requiere forzosamente del soporte de variables y estructuras administrativas formales. El hecho de que la conjunción del gobierno corporativo, la institucionalización de procesos operativos y la preservación consciente de la identidad logren explicar más de la mitad de la variabilidad en la capacidad de resiliencia de estas organizaciones subraya el peso definitivo que tiene la formalidad administrativa sobre la resiliencia en contextos de crisis interna. Se ha comprobado empíricamente que la protocolización de los acuerdos familiares y la separación de esferas no son lujos corporativos, sino necesidades urgentes para el sector de la PyME.

En el ámbito de las implicaciones teóricas, el estudio contribuye de manera significativa a la literatura expandiendo la Teoría del Patrimonio Socioemocional. Se argumenta y se comprueba estadísticamente que la racionalidad estructurada propuesta por la Teoría de Agencia y la preservación emocional del legado familiar no representan en absoluto dimensiones mutuamente excluyentes o fuerzas en eterna oposición. Las estructuras de control formal fungen, dentro del complejo microsistema familiar, como variables mediadoras y contenedoras que estabilizan la dotación afectiva. Es precisamente la estructura burocrática la que brinda el terreno firme para que la cultura familiar trascienda a la siguiente generación libre de rencillas y malentendidos distributivos, validando las posturas más integradoras de la Teoría de Recursos y Capacidades aplicadas a la ventaja competitiva familiar en ecosistemas emergentes.

Por último, respecto a las implicaciones prácticas y recomendaciones gerenciales, los resultados de este estudio constituyen un llamado de atención para

los fundadores, directores generales y consultores especializados en empresas familiares latinoamericanas. Es un imperativo abandonar de manera definitiva el rechazo instintivo hacia la profesionalización y la institucionalización corporativa argumentando motivos de tamaño organizacional o de confianza familiar ciega. La principal recomendación que emana de estos hallazgos es la necesidad inaplazable de crear protocolos familiares documentados, vinculantes y transparentes, así como establecer mecanismos reales de evaluación del desempeño, años antes de que el proceso de transición generacional inicie. Estas acciones de profesionalización se revelan no como una pérdida del control familiar, sino como las estrategias más inteligentes y probadas de gestión de riesgos para blindar el futuro de la empresa familiar, garantizando que el legado de la primera generación perdure como una fuente de riqueza económica y cohesión social para la posteridad en toda la región.

6. Referencias

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x

Hernández-Vargas, C. J., Gurrola Ríos, C., & Belausteguigoitia Rius, I. (2022). Desempeño financiero entre empresas familiares y empresas no familiares mexicanas. *TRASCENDER, Contabilidad y Gestión*, 7(21), 46–68. https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.181

Nguyen, L. T. M., & Nguyen, P. T. (2023). The board profiles that promote environmental, social, and governance disclosure — Evidence from S&P 500 firms. *Finance Research Letters*, 55, 103925. https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103925

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665

MISOGINIA FEMENINA: VIOLENCIA HORIZONTAL EN EL SECTOR DE INGENIERÍA EN MÉXICO

Raquel Muñoz Hernández
Saúl Rangel Lara

Resumen

Este documento presenta un estudio cuantitativo, no experimental y transversal, con un alcance correlacional, diseñado para analizar la covariación entre la violencia horizontal, el Síndrome de la Abeja Reina (SAR) y el prejuicio de la apariencia en el sector de ingeniería y áreas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) en el Estado de México. A partir de la teoría de la organización generizada y la interseccionalidad, se explora cómo las culturas androcéntricas fomentan respuestas adaptativas de movilidad individual en mujeres líderes, quienes en ocasiones se distancian de su endogrupo adoptando conductas hegemónicas. El estudio examina empíricamente el prejuicio estético en las ingenierías, donde la rigurosidad técnica se asocia frecuentemente con el descuido personal, generando un clima laboral excluyente hacia aquellas profesionales que expresan una performatividad femenina. Desde una perspectiva teórica de la neuroergonomía y la normativa mexicana (NOM-035-STPS-2018), se discute cómo este clima hostil se asocia con un aumento en la carga cognitiva y se tipifica como un factor de riesgo psicosocial. Metodológicamente, se recolectaron datos efectivos mediante el Cuestionario sobre Violencia Horizontal y Prejuicios Estéticos (CVIH-PE) aplicado a una muestra final y empírica de 350 participantes, seleccionada

Raquel Muñoz Hernández, Universidad Politécnica del Valle de México, raquel.munoz@upvm.edu.mx
Saúl Rangel Lara, Universidad Politécnica del Valle de México, industrial@upvm.edu.mx

mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento demostró propiedades psicométricas adecuadas, obteniendo una consistencia interna general y por subescalas aceptable (Alfa de Cronbach de 0.732 a 0.841). El análisis inferencial no paramétrico de Spearman reveló una correlación positiva, moderada y estadísticamente significativa (rho = 0.578, p < 0.001) entre el prejuicio de la apariencia y la violencia horizontal. Se concluye que la estigmatización estética se asocia de forma concurrente con dinámicas de exclusión intra-género, subrayando la pertinencia de incorporar estas variables en las auditorías preventivas de factores de riesgo psicosocial en el sector industrial, reconociendo las limitaciones de representatividad y alcance causal del diseño.

Palabras clave: Síndrome de la Abeja Reina; violencia horizontal; inclusión organizacional; género y diversidad; prejuicio de la apariencia.

1. Introducción

El estudio de las dinámicas sociolaborales contemporáneas exige una revisión crítica y profunda de los supuestos de neutralidad que históricamente han dominado la teoría de la administración y el comportamiento organizacional (Acker, 1990). En el contexto industrial, manufacturero y tecnológico de México, particularmente en polos de desarrollo como el Estado de México, las estructuras organizacionales no son entes neutrales, sino espacios donde se configuran, negocian y reproducen asimetrías de poder. Dichas asimetrías operan no solo en las relaciones inter-género, sino que permean significativamente las interacciones intra-género, configurando barreras invisibles para la retención y el desarrollo del talento femenino en disciplinas STEM.

El presente artículo de investigación articula un marco teórico-metodológico estructurado para analizar empíricamente el fenómeno de la violencia horizontal, centrando su atención en dos manifestaciones particulares: el Síndrome de la Abeja Reina (Queen Bee Syndrome) y el prejuicio estético. Ambos fenómenos afectan directamente la cohesión, la seguridad psicológica y las redes de colaboración entre mujeres dentro del campo de las ingenierías (Derks, Van Laar & Ellemers, 2016).

En un entorno regido por imperativos de productividad, eficiencia técnica y cumplimiento de estándares de calidad, la dimensión relacional del trabajo suele ser relegada a un segundo plano, omitiendo su impacto en la salud ocupacional y el desempeño cognitivo del capital humano.

La pertinencia de esta investigación radica en la necesidad de generar evidencia empírica que trascienda la evidencia anecdótica, situando el análisis en el marco normativo nacional, específicamente en el espíritu de prevención de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (STPS, 2018). El objetivo central de este estudio es determinar el grado de asociación estadística entre los sesgos de apariencia estandarizados en la cultura ingenieril y las prácticas de violencia u hostilidad horizontal percibidas por las profesionales en activo. Con ello, se busca aportar elementos cuantitativos a los Estudios Críticos de la Organización, promoviendo el diseño de políticas de inclusión sustantiva que trasciendan la mera paridad numérica y aborden las condiciones cualitativas de la integración laboral.

2. Revisión de la Literatura

2.1 Deconstrucción de la Neutralidad Organizacional e Interseccionalidad

La epistemología feminista aplicada al análisis de las organizaciones ha demostrado consistentemente que el concepto de "trabajador ideal" se encuentra permeado por un sesgo androcéntrico. Acker (1990) argumentó seminalmente que las lógicas de evaluación del mérito, las estructuras jerárquicas y los mecanismos de control presuponen un sujeto abstracto que, en la práctica, coincide con el modelo biográfico masculino tradicional: desprovisto de responsabilidades de cuidado y con disponibilidad total para la organización. En este sentido, el género opera como un principio rector imperceptible que delimita quién posee legitimidad epistémica en el piso de producción o en los laboratorios de diseño (Blázquez Graf, 2020).

Abordar el campo de la ingeniería y la manufactura requiere un enfoque interseccional (Viveros Vigoya, 2016; Lugones, 2005) que reconozca cómo las diferentes categorías de identidad convergen para crear modos únicos de

discriminación o privilegio. En las culturas organizacionales donde la eficiencia corporativa se asimila con rasgos asociados a la masculinidad hegemónica (toma de decisiones implacable, estoicismo emocional, agresividad competitiva), las mujeres que ingresan a estos espacios enfrentan tensiones identitarias críticas para lograr la validación profesional.

2.2 El Síndrome de la Abeja Reina (Queen Bee Syndrome) como Estrategia de Adaptación

Originalmente conceptualizado en la década de 1970 (Staines, Tavris & Jayaratne, 1974), el Síndrome de la Abeja Reina describe el comportamiento de aquellas mujeres en posiciones jerárquicas directivas que, en lugar de actuar como mentoras o facilitadoras para otras mujeres, se distancian de sus pares subalternas, obstaculizando su desarrollo y asimilando los sesgos del grupo dominante. Inicialmente, este fenómeno se atribuyó erróneamente a características de personalidad competitiva inherentes a las mujeres.

Sin embargo, la investigación contemporánea fundamentada en la Teoría de la Identidad Social (Derks et al., 2016; Faniko et al., 2017) ha recontextualizado y desmitificado estas posturas deterministas. El fenómeno se explica hoy en día como una respuesta estratégica y adaptativa ante un estrés continuo por amenaza de identidad de género en culturas corporativas altamente masculinizadas. Para legitimar su liderazgo, algunas directivas despliegan mecanismos de distanciamiento psicológico del endogrupo (las mujeres), asimilan los códigos conductuales dominantes y adoptan un discurso estrictamente meritocrático que invisibiliza las barreras sistémicas (Teixeira et al., 2021).

2.3 El Prejuicio de la Apariencia y la Dicotomía en el Entorno STEM

Una manifestación de violencia simbólica escasamente explorada en el sector STEM en México consiste en el prejuicio estético ejercido de manera intra-género. En culturas operativas donde la competencia técnica, el contacto con la maquinaria y el diseño se han asociado históricamente a la corporalidad masculina y al "trabajo

sucio", algunas profesionales internalizan una dicotomía estética-intelectual excluyente (Faulkner, 2009; Dryburgh, 1999).

Este prejuicio cognitivo asume que la verdadera rigurosidad científica y el compromiso con la ingeniería exigen una apariencia desprovista de arreglos cosméticos o símbolos tradicionales de feminidad, interpretando el descuido estético como un símbolo de consagración absoluta a la labor de planta. Consecuentemente, se configuran dinámicas de escrutinio, menosprecio y hostilidad hacia aquellas colegas que eligen manifestar una identidad femenina a través de su estética personal. Esta sanción social afecta directamente la asignación de proyectos, la credibilidad percibida de sus aportes técnicos y las redes informales de colaboración.

2.4 Implicaciones Teóricas: Dimensión Normativa y Neuroergonómica

Es imperativo situar el impacto de estas dinámicas relacionales en el marco de la salud ocupacional. La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (STPS, 2018) establece los lineamientos obligatorios en México para la identificación, análisis y prevención de factores de riesgo psicosocial, promoviendo entornos organizacionales favorables. Teóricamente, las conductas de marginación, ostracismo y escrutinio intra-género discutidas se alinean conceptualmente con la tipificación de violencia laboral contemplada en dicha norma.

Adicionalmente, desde la perspectiva teórica de la neuroergonomía (Parasuraman & Rizzo, 2008), la literatura señala que el ostracismo y la exclusión social activan redes neuronales y corticales que se superponen con las del dolor físico (Eisenberger, 2012). En entornos de alta exigencia como la ingeniería, se postula que el estrés continuo derivado de agresiones relacionales o microagresiones estéticas incrementa sostenidamente la carga cognitiva del trabajador (Mehta & Parasuraman, 2013). Esta saturación de la memoria de trabajo y la reducción de recursos atencionales disponibles pueden comprometer seriamente la toma de decisiones complejas, afectando la conciencia situacional y aumentando teóricamente la probabilidad de errores operativos.

3. Metodología

3.1 Diseño de Investigación y Alcance

La presente investigación se estructuró bajo el paradigma epistemológico positivista, empleando un enfoque metodológico cuantitativo. El diseño fue no experimental y de corte transversal, dado que la recolección de los datos empíricos se realizó en un único momento temporal sin la manipulación deliberada de variables. El alcance del estudio es estrictamente correlacional. Es imperativo precisar que este diseño metodológico permite identificar la magnitud y dirección en la que covarían las variables estudiadas (prejuicio de apariencia y violencia horizontal), pero **no proporciona elementos suficientes para establecer inferencias de causalidad unidireccional ni determinismo** entre los constructos.

3.2 Población, Muestra y Participantes

La población objetivo estuvo conformada por mujeres profesionales activas en áreas operativas, de ingeniería, procesos de manufactura, logística e investigación aplicada dentro del sector industrial del Estado de México. Se recolectaron datos empíricos reales a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, logrando una muestra final y efectiva de N=350 participantes.

Se reconoce como limitación metodológica que, al tratarse de un muestreo no probabilístico, la muestra no posee representatividad estadística para el universo total de mujeres ingenieras a nivel nacional o estatal, por lo que la generalización de los resultados debe realizarse con cautela y circunscribirse a contextos organizacionales con características similares (INEGI, 2021).

Las participantes presentaban una edad media de 34.5 años (DE = 7.2), con una antigüedad promedio en el sector industrial de 8.3 años (DE = 4.1). El 42% se desempeña en el sector de manufactura automotriz, el 35% en logística y cadena de suministro, y el 23% en roles de investigación y desarrollo tecnológico o diseño.

3.3 Instrumento de Medición

Para la recolección de datos se utilizó el *Cuestionario sobre Violencia Horizontal y Prejuicios Estéticos en Organizaciones (CVIH-PE)*, diseñado y adaptado a partir de la revisión de la literatura expuesta. El instrumento se compone de 20 reactivos, evaluados mediante una escala tipo Likert de 5 puntos ordinales (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). Previo a su aplicación final, el instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos (tres especialistas en estudios organizacionales y psicometría), asegurando la claridad, pertinencia y correspondencia teórica de los ítems.

El instrumento evalúa cuatro dimensiones principales (Tabla 1):

Variable / Dimensión	Definición Operacional	Constructos Principales Evaluados	Ítems
Síndrome de la Abeja Reina (SAR)	Puntuación agregada referente a la asimilación de discursos hegemónicos.	Distanciamiento endogrupal, Mimetización androcéntrica, Discurso meritocrático rígido.	1 a 5
Prejuicio de la Apariencia (PAS)	Grado de acuerdo con afirmaciones que ligan estética con capacidad técnica.	Dicotomía intelectual-estética, Estigmatización del cuidado personal femenino.	6 a 10
Violencia Horizontal (VHI)	Frecuencia percibida de hostilidad y bloqueo por parte de pares femeninas.	Descalificación técnica infundada, Ostracismo informal, Retención de información.	11 a 15
Inclusión Sustantiva (ISO)	Índice inverso sobre la percepción de un clima institucional de apoyo genuino.	Justicia distributiva percibida, Seguridad psicológica en equipos, Sororidad efectiva.	16 a 20

3.4 Procedimiento Ético y de Recolección de Datos

La administración del cuestionario se efectuó a través de plataformas digitales con distribución controlada entre redes de colegios de ingenieros y contactos de la industria en la región. Se garantizó el anonimato absoluto de las participantes y la confidencialidad en el tratamiento de los datos, obteniendo el consentimiento informado digital previo al inicio de la encuesta.

3.5 Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos recolectados (N=350) se integraron en una matriz de datos utilizando software estadístico especializado (IBM SPSS versión 26). El análisis contempló tres fases:

1) Análisis de fiabilidad de las escalas (Alfa de Cronbach);

2) Estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar y frecuencias);

3) Estadística inferencial.

Dada la naturaleza ordinal de los reactivos de la escala Likert y tras verificar el incumplimiento del supuesto de normalidad en las distribuciones mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se justificó el uso de pruebas no paramétricas, empleando el coeficiente de correlación por rangos de Spearman (rho) para la prueba de hipótesis.

4. Resultados

4.1 Evidencia de Validez y Confiabilidad

Para asegurar la consistencia interna y evitar errores sistemáticos de medición, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento global y para cada una de sus cuatro subescalas con base en la muestra efectiva recolectada (N=350). Como se observa en la Tabla 2, todos los coeficientes superaron el umbral de 0.70

establecido convencionalmente para investigación en ciencias sociales, indicando una alta fiabilidad, homogeneidad y covariación consistente de los ítems dentro de sus constructos teóricos.

Dimensión (Subescala)	Número de Ítems	Alfa de Cronbach (α)
Síndrome de la Abeja Reina (SAR)	5	0.785
Prejuicio de la Apariencia (PAS)	5	0.732
Violencia Horizontal Intra-género (VHI)	5	0.814
Inclusión Sustantiva Organizacional (ISO)	5	0.841
Escala Global CVIH-PE	**20**	**0.860**

4.2 Análisis Descriptivo

El procesamiento de estadísticos descriptivos (Tabla 3) reveló que las variables que representan condiciones adversas (SAR, PAS y VHI) concentraron puntuaciones medias por encima del punto medio teórico de la escala (el cual sería 15, dado un rango posible de 5 a 25 puntos por subescala). En particular, la percepción de Violencia Horizontal Intra-género (Media = 18.42, DE = 3.21) y el Prejuicio de Apariencia (Media = 17.85, DE = 2.95) muestran una presencia significativa y observable en el entorno laboral de las encuestadas. Paralelamente, la Inclusión Sustantiva reportó la media más baja (Media = 11.20, DE = 2.80), lo que refleja empíricamente una percepción de deficiencia crítica en la seguridad psicológica y los mecanismos institucionales de apoyo en sus organizaciones de base.

Variable Analizada	Rango Observado (Min-Max)	Media (M)	Desviación Estándar (DE)
SAR	7 - 24	16.30	3.45
PAS	9 - 25	17.85	2.95

Variable Analizada	Rango Observado (Min-Max)	Media (M)	Desviación Estándar (DE)
VHI	8 - 25	18.42	3.21
ISO	5 - 20	11.20	2.80

4.3 Contraste de Hipótesis y Correlaciones

Para evaluar la asociación entre las distintas variables, se calculó una matriz de correlaciones bivariadas empleando el estadístico Rho de Spearman (Tabla 4). El análisis inferencial permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables centrales del estudio. Específicamente, se identificó una correlación positiva, de magnitud moderada-alta y estadísticamente muy significativa (rho = 0.578, $p < 0.001$) entre el Prejuicio de la Apariencia en STEM (PAS) y la percepción de Violencia Horizontal Intra-género (VHI).

Asimismo, los comportamientos tipificados en el Síndrome de la Abeja Reina (SAR) mostraron correlaciones directas significativas tanto con la violencia horizontal (rho = 0.612) como con el prejuicio estético (rho = 0.495). Inversamente, y de manera coherente con el constructo teórico, la Inclusión Sustantiva Organizacional (ISO) presentó correlaciones negativas y significativas con los tres factores de riesgo, evidenciando que a mayor presencia de estas dinámicas hostiles, decrece severamente el clima de seguridad e inclusión institucional.

Variables	1. SAR	2. PAS	3. VHI	4. ISO
1. Síndrome Abeja Reina (SAR)	1.000			
2. Prejuicio Apariencia (PAS)	0.495**	1.000		
3. Violencia Horizontal (VHI)	0.612**	0.578**	1.000	

Variables	1. SAR	2. PAS	3. VHI	4. ISO
4. Inclusión Sustantiva (ISO)	-0.540**	-0.422**	-0.655**	1.000

*** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). Prueba rho de Spearman.*

5. Discusión

5.1 Fenómeno Adaptativo, Covariación y Dicotomía Estética

Los hallazgos empíricos de la presente investigación respaldan la premisa de la Teoría de la Identidad Social (Derks et al., 2016), al observar que las manifestaciones de hostilidad y distanciamiento intra-género (SAR) coexisten y se asocian fuertemente con la asimilación de sesgos organizacionales, como el prejuicio estético.

La correlación hallada entre el prejuicio de apariencia (PAS) y la violencia relacional (VHI) sugiere que el modelo de "trabajador ideal" androcéntrico (Acker, 1990) no solo norma el uso del tiempo y la autoridad, sino que impone una fiscalización corporal que es reproducida sistemáticamente por las propias pares en busca de legitimidad en sectores STEM.

La dicotomía que presume una incompatibilidad entre el arreglo personal y el rigor técnico (Faulkner, 2009) parece operar como un eje catalizador de fricciones. Cuando las profesionales internalizan que el éxito en manufactura o ingeniería demanda la renuncia a la performatividad de género femenina, se configuran prácticas de penalización social (ostracismo, devaluación del mérito) hacia aquellas que desafían este mandato no escrito.

No obstante, al circunscribirnos metodológicamente al alcance correlacional del estudio, se debe evitar interpretar que el prejuicio estético es una *causa directa*

e inequívoca de la violencia, sino más bien que ambos fenómenos actúan de manera sinérgica, retroalimentando una cultura organizacional hostil.

5.2 Implicaciones Teóricas: NOM-035 y Neuroergonomía

A nivel de análisis e implicaciones prácticas, los datos observados invitan a una reflexión profunda sobre los alcances del cumplimiento normativo en materia de salud ocupacional. Si bien en el presente estudio no se midieron de manera directa o clínica los indicadores de estrés fisiológico o neurológico, la fundamentación teórica permite extrapolar consideraciones importantes. De acuerdo con el marco regulatorio de la NOM-035-STPS-2018 (STPS, 2018), las dinámicas exclusoras, la imposición de estigmas y la violencia psicológica documentada empíricamente en la muestra son, por definición técnica, factores de riesgo psicosocial que alteran el entorno organizacional.

Simultáneamente, integrando la óptica neuroergonómica (Mehta & Parasuraman, 2013; Eisenberger, 2012), se plantea la hipótesis para futuras investigaciones experimentales de que el estado constante de vigilancia social y de defensa identitaria requerido para operar en un clima de violencia horizontal supone un peaje cognitivo elevado. Teóricamente, esta sobrecarga en la memoria de trabajo derivada del estrés interpersonal merma los recursos cognitivos que deberían estar destinados a la atención de tareas críticas, lo cual puede convertirse en un factor latente de fallos en la seguridad y en la eficiencia integral del sistema sociotécnico industrial.

5.3 Limitaciones del Estudio

Es indispensable delinear las limitaciones inherentes al presente trabajo. En primer término, el uso de un muestreo no probabilístico restringe la capacidad de generalizar los hallazgos poblacionalmente, delineando un panorama focalizado en la muestra recabada en el Estado de México. En segundo lugar, la naturaleza transversal y el uso de instrumentos de auto-reporte conllevan riesgos asociados a la varianza del método común y a la deseabilidad social, lo que sugiere la necesidad

de futuros estudios que incorporen diseños longitudinales, métodos de evaluación 360 grados y la integración de variables mediadoras y moderadoras a través de modelos de ecuaciones estructurales.

6. Conclusiones

La presente investigación cumplió su objetivo central al aportar evidencia empírica cuantitativa que confirma la existencia de una covariación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa (rho = 0.578) entre la interiorización de prejuicios estéticos orientados a la dicotomía técnica-apariencia y la percepción de violencia horizontal entre profesionales mujeres en el sector de ingeniería. Los resultados sugieren fuertemente que fenómenos de desvinculación como el Síndrome de la Abeja Reina no surgen en un vacío biológico o de personalidad, sino que representan estrategias desadaptativas forjadas en culturas organizacionales predominantemente androcéntricas que premian la asimilación y penalizan la diversidad identitaria.

A nivel estratégico y de intervención aplicada, se concluye la urgente necesidad de que las organizaciones industriales y los comités de recursos humanos transiten de una visión meramente declarativa de la diversidad a la implementación de diagnósticos psicosociales granulares. Se recomienda formalmente integrar la evaluación de la calidad de las relaciones intra-género y de los micro-machismos estéticos en las auditorías vinculadas al cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018. Fomentar redes de seguridad psicológica e institucionalizar procesos de evaluación del mérito técnico ciegos al sesgo de apariencia constituyen pasos primordiales para transformar los pisos de ingeniería en entornos genuinamente inclusivos, equitativos y ergonómicamente saludables.

Referencias

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139-158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Blázquez Graf, N. (2020). *El retorno de las brujas: Incorporación de las mujeres a la ciencia y tecnología en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.

Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 456-469. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007

Dryburgh, H. (1999). Work culture and inappropriate behaviors: The experience of women in engineering. *Gender & Society, 13*(5), 664-685. https://doi.org/10.1177/089124399013005007

Eisenberger, N. I. (2012). The pain of social disconnection: examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. *Nature Reviews Neuroscience, 13*(6), 421-434. https://doi.org/10.1038/nrn3231

Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin, 43*(5), 636-651. https://doi.org/10.1177/0146167217695551

Faulkner, W. (2009). Doing gender in engineering workplace cultures. II. Gender in/authenticity and the in/visibility paradox. *Engineering Studies, 1*(3), 169-189. https://doi.org/10.1080/19378620903225059

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH)*. INEGI.

Lugones, M. (2005). Multiculturalismo radical y feminismos de mujeres de color. *Revista Internacional de Filosofía Política*, (25), 61-76.

Mehta, R. K., & Parasuraman, R. (2013). Neuroergonomics: a review of applications to physical and cognitive work. *Frontiers in Human Neuroscience, 7*, 889. https://doi.org/10.3389/fnhum.2013.00889

Parasuraman, R., & Rizzo, M. (Eds.). (2008). *Neuroergonomics: The brain at work*. Oxford University Press.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el*

trabajo - Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today, 7*(8), 55-60.

Teixeira, M., Galvão, R., Mota-Santos, C. M., & Carmo, L. (2021). Queen Bee Phenomenon Scale: Psychometric Evidence in the Brazilian Context. *Brazilian Administration Review, 18*(3), e210043. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021210043

Viveros Vigoya, M. (2016). La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación. *Debate Feminista, 52*, 1-17. https://doi.org/10.1016/j.df.2016.09.005

TRAYECTORIAS PROFESIONALES DE DOCTORAS FINANCIADAS POR CONICYT ¿QUÉ EXPERIENCIAS VINCULADAS AL GÉNERO INFLUYEN EN LAS TRAYECTORIAS PROFESIONALES DE LAS DOCTORAS FINANCIADAS POR CONICYT?

Monserrat Fernández-Villalobos

Resumen

Se realizó un estudio piloto que analizó las trayectorias doctorales de siete investigadoras chilenas financiadas por el Estado (ex CONICYT/ANID) entre 2011 y 2017, con el fin de explorar los desafíos de identidad y el retorno al país tras la formación en el extranjero. A través de una metodología cualitativa que incluyó cuestionarios y entrevistas semiestructuradas (Flick, 2012) apoyadas en líneas de tiempo, los hallazgos revelaron experiencias transversales de vulnerabilidad. Independientemente del área de especialización, las participantes reportaron obstáculos críticos como la falta de referentes femeninos, situaciones de acoso y la tensión constante entre el desarrollo de la carrera académica y las demandas de la vida familiar, evidenciando brechas de género persistentes en la carrera temprana de investigación.

Palabras clave: Doctorado, Investigador de Carrera Temprana, Trayectorias Doctorales, Brecha de Género.

Monserrat Fernández-Villalobos, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, monserrat.fernandez.villalobos@gmail.com

1. Introducción

Culminar un doctorado implica un proceso de desarrollo personal y profesional para los estudiantes, en el que constantemente se enfrentan a retos y desafíos intelectuales, emocionales y profesionales para transformarse poco a poco en investigadores, personas capaces de crear nuevo conocimiento y comunicarlo de manera asertiva a medida que empiezan a formar parte de la comunidad.

La investigación ha demostrado que el proceso que implica pasar de estudiante a investigador a lo largo de la trayectoria doctoral no está exento de problemáticas. McAlpine (2012) ha caracterizado estos conflictos en tres niveles, el primero relacionado con la poca disponibilidad por parte de los tutores para supervisar el trabajo realizado, el segundo sobre la escasa dedicación intelectual invertida en el proceso y el último vinculado a diversas problemáticas personales como el manejo del estrés y el bienestar emocional. Habitualmente, los conflictos que relatan los estudiantes son el resultado de la combinación de estos tres factores, lo que genera contratiempos en su trayectoria académica.

Además, el contexto en el que desarrollan los estudios doctorales y el entorno geopolítico son también determinantes a la hora de entender la trayectoria de los estudiantes. En este sentido, cabe mencionar las diferencias territoriales, históricas, sociales e incluso educativas entre los países del hemisferio norte y los del sur, tal como establece Connell (2007). Así, por ejemplo, los que se sitúan en el denominado Norte Global, como Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y algunos países europeos, considerados como “el primer mundo” gozan de una larga tradición y reflexión en el ámbito de la formación doctoral.

En los últimos 10 años ha habido un aumento superior al 60% de profesionales que han concluido sus estudios de doctorado en la Unión Europea, un incremento que permite alcanzar la cifra de los 118.000 Doctores en 2011. Se trata de un número elevado, incluso superior al conseguido en países como Estados Unidos y Japón. Si lo desglosamos por países, algunos, como, por ejemplo, Suiza, Alemania y Reino Unido, consiguen números más elevados aún. En cambio, la cifra

de doctorados en España se sitúa por debajo de la media europea, con un aumento que alcanza el 35% en los últimos 10 años (Castelló et al., 2017).

Tal como detallan Núñez-Valdés y González (2019) si bien la eclosión de los programas de doctorados ha sido generalizada en todo el mundo, su desarrollo disciplinar debe calificarse de diverso y variable, dependiendo de la región en la que dichos programas se ubican y de las necesidades específicas de cada contexto. En América latina uno de los aspectos más problemáticos, de acuerdo con el análisis de Rovelli y De la Fare (2021), radica en la ausencia de políticas públicas claras y efectivas vinculadas con la inserción laboral de los investigadores júnior que poseen el grado de Doctor. Las autoras mencionadas analizan esta situación en diferentes países latinoamericanos y la contrastan con las políticas europeas de los últimos 20 años. Como es sabido en Europa, a partir del Proceso de Bolonia, se reestructuró toda la educación superior para armonizar las políticas y los currículos de los diversos países, no sólo de grado, también de máster y doctorado. Dicha reestructuración permitió configurar competencias generales y transversales actualizadas y comunes en todo el continente para los nuevos Doctores lo que, en último término, guio las políticas de inserción y amplió el mercado laboral al que podían acceder estos nuevos graduados.

La investigación ha demostrado que para que la trayectoria de los investigadores júnior se pueda desarrollar de manera eficiente es elemental la disponibilidad y provisión de recursos, especialmente aquellos que se refieren al apoyo social, como por ejemplo la inclusión del doctorando en un equipo de investigación o la creación de grupos de apoyo entre iguales. Así, el establecimiento de una red de conexiones, relaciones académicas y profesionales que empiezan con la comunicación con el propio director o directora resulta indicado para evitar el abandono, además de desarrollar trayectorias acordes con la propia formación y expectativas tanto individuales como sociales (Pyhältö et al., 2017). En relación con este último apartado, Sala-Bubaré et al. (2018) puntualizan que este apoyo en ocasiones también puede establecerse con compañeros y/o grupos de iguales con los cuales el profesional que se está formando comparte su día a día, como otros

doctorandos del propio equipo de investigación o profesionales de líneas de estudio similares.

1.1 Trayectorias postdoctorales e identidad

El concepto de investigador de carrera temprana, más popular en inglés como Early Career Researcher -ECR-, hace referencia a los investigadores doctorales y postdoctorales que están iniciando su carrera investigadora, y, por ello, participan de manera activa en el entorno académico y profesional. Dado el carácter altamente competitivo de estos ambientes los investigadores al inicio de su carrera deben sortear una serie de desafíos para posicionarse como tales y, a menudo, lo hacen en situaciones laborales precarias (Sala-Bubaré et al., 2020). Pese a ser un tema que aún está escasamente investigado, hay evidencia que indica que este período de tiempo es bastante dificultoso, sobre todo para los que se encuentran trabajando en la academia (Castelló et al., 2018).

Como hemos comentado, el número de Doctores graduados ha crecido en los últimos años; sin embargo, este aumento no va parejo al aumento de plazas de profesores en entornos universitarios. Así, por ejemplo, en Estados Unidos, del 50% de doctorados que obtienen un postdoctorado, sólo el 20% conquista posiciones académicas fijas (Powell, 2015). La situación en el contexto europeo es aún más desafiante, y, por ejemplo, en el Reino Unido sólo el 3,5% de los Doctores puede convertirse en académico contratado de forma permanente. Consecuentemente, el desarrollo de una carrera académica en la actualidad es cada vez más una tarea incierta, con resultados precarios, precisamente por el elevado número de doctorados que conlleva el desequilibrio entre la oferta y la demanda de plazas de profesor titular en las entidades de educación superior (Afonso, 2016).

En la realidad latinoamericana según las investigaciones de Morúa Saborío (2020) las entidades de educación superior aspiran a que los profesionales que se desempeñen como profesores universitarios posean el grado de Doctor. Sin embargo, en algunas regiones existe un déficit de profesionales en diversas áreas

de interés. Por ello, la formación como investigadores de jóvenes profesionales es considerada una inversión en talento humano.

A pesar de que, como hemos comentado, el porcentaje de Doctores recién graduados ha aumentado de forma geométrica en todos los países pertenecientes a la OCDE (Auriol et al., 2013), para la mayoría de estos profesionales, la carrera académica es todavía la primera opción en sus preferencias laborales y, consecuentemente, obtener un contrato postdoctoral es una de las aspiraciones más generalizadas (Sala-Bubaré et al., 2020).

Desde el año 2006, y de forma contingente a la mencionada eclosión del número de graduados doctorales, la investigación ha venido destacando la necesidad de preparar a los nuevos graduados para el desarrollo de carreras no académicas (McAlpine et al., 2020), algo que sigue siendo poco frecuente en la actualidad en la mayoría de los países del hemisferio sur, con menor tradición en la preparación de las trayectorias profesionales de los graduados universitarios, especialmente de los Doctores.

El concepto de identidad se ha popularizado sobre todo en los últimos 20 años en la investigación en educación superior, haciendo hincapié en la forma en que las trayectorias de los estudiantes o, en nuestro caso, de los doctorandos, determinan su transición desde posiciones identitarias de estudiante a las que les permiten identificarse como investigadores (Castelló et al., 2020).

Los doctorados de la mayoría de los países latinoamericanos reflejan su adscripción a modelos norteamericanos o europeos (Barboza Jiménez y García., 2012) y a menudo son fiel reflejo de las grandes desigualdades que caracterizan a estos países. Como pioneros del continente en cuanto a la cobertura y calidad de sus doctorados encontramos a Brasil, México y Argentina; con menos cobertura, pero con un avance sustancial en los últimos años les siguen Chile, Venezuela, Colombia y Cuba.

En relación con el género, en primer lugar, es interesante constatar que la presencia de mujeres ha ido creciendo de manera paulatina en el ámbito académico (Luque-Martínez et al., 2020) de tal manera que, en la actualidad, las mujeres componen un porcentaje más alto de estudiantes en las universidades en todo el mundo.

Pese a ello, de acuerdo con las evidencias aportadas por Waajijer et al. (2016) el sesgo de género aparece en tres momentos específicos dentro de las trayectorias de las profesionales. En primer lugar, en la instancia de la contratación, en segundo, cuando se enfrentan a procesos de promoción y por último cuando negocian sobre su salario. En estos tres momentos, con matices, variaciones contextuales y disciplinares las Doctoras que tienen el deseo de formar parte de la academia, poseen menos opciones de alcanzar los espacios o prebendas en disputa pese a tener en ocasiones similares trayectorias laborales versus sus pares del género opuesto.

La investigación ha demostrado que las mujeres en la última mitad de siglo han aumentado su participación dentro de la academia no sólo como docentes sino también en el ámbito de la investigación (Segovia et al., 2020); aún así, siguen ocupando en general con mayor proporción puestos de trabajo con menores ingresos, prestigio, estabilidad y repercusión. Además, es también habitual que fuera del ámbito académico, las profesiones con un índice más elevado de presencia femenina sean las menos valoradas a nivel social y con ello, económico (Sales-Gutiérrez, 2009).

En esta línea, algunos estudios han revelado que las profesionales del género femenino tienen mayores posibilidades de incorporarse a algún instituto de investigación, pero curiosamente menos opciones de trabajar en la universidad, en comparación con sus colegas masculinos (Di Paolo, 2016). Si nos referimos a preferencias individuales, tal como comentan Adams et al. (2006) las Doctoras priorizan su desarrollo profesional frente a la estabilidad económica de manera que están dispuestas a optar por instituciones que supongan desafíos intelectuales

gratificantes, aunque ello reduzca la probabilidad de obtener mayor estatus en su carrera.

La situación en las universidades chilenas no es diferente. Así, si bien algunas profesionales tienen la opción de posicionarse en cargos importantes, de gestión y liderazgo, es habitual que incluso en estos ambientes se encuentren con situaciones de precariedad laboral. En consecuencia, un número elevado renuncia a puestos directivos en instituciones estatales en ocasiones incluso antes de su aceptación (Sabhawal, 2013).

El término denominado “fronteras de cristal” hace referencia a la encrucijada en la que se encuentran constantemente las profesionales al tener que lidiar con las desigualdades de género, además de percibir que deben elegir entre el trabajo y la familia, debido a las exigencias de disponibilidad que suelen conllevar los cargos con mayores responsabilidades y la falta de consideración hacia quienes pretenden conciliar la vida familiar y laboral (Burin, 2008). Burin (2008) también menciona el concepto de “suelo pegajoso”, para referirse a la situación en la que se encuentran las mujeres que quieren preservar el equilibrio entre el ejercicio de su maternidad y sus quehaceres laborales. La exigencia a la que se enfrentan para suplir las distintas necesidades que emergen de los diversos roles con los que están comprometidas, les roba tiempo y energía, a menudo en detrimento de las actividades vinculadas con su vida privada, cuando se enfrentan al dilema de que su desarrollo profesional no se vea perjudicado con respecto al de sus colegas hombres. En esta misma línea, Eagly y Carli (2007) definen la manera en que perciben sus trayectorias las profesionales recurriendo a la analogía de moverse en un laberinto, haciendo referencia a la permanente encrucijada en la que se encuentran cuando deben tomar decisiones respecto a su desarrollo laboral.

La investigación a este respecto en el contexto chileno es bastante limitada; en este sentido, los pocos datos disponibles sobre la inserción laboral de nuevos investigadores con grado de Doctor en Chile, indican que a través de los años estos profesionales prefieren permanecer en la academia, lo que probablemente pueda

relacionarse con el bajo porcentaje de innovación que posee la industria a nivel local. La relación ciencia - empresa preocupa al sector público y ha sido objeto de reciente reflexión por parte de la administración, quien, pese a su interés en la promoción de políticas para incorporar capital humano avanzado al interior de las industrias, ha obtenido resultados más bien discretos hasta la actualidad (González y Jiménez, 2014).

Como señala Pinto-Beleisan (2016) en sus reflexiones sobre la inserción laboral de Doctores en las universidades chilenas, disponer de la formación de tercer ciclo es una condición imperante para poder desempeñarse en las instituciones de educación superior, pero, para sorpresa de muchos, esto no es garantía de seguridad laboral. En consecuencia, cuando una persona adquiere el grado de Doctor se enfrenta al desafío de escalar nuevas posiciones laborales para desarrollar una carrera académica incierta en cuanto a su continuidad y estabilidad, lo que, a su vez, hace difícil la ruptura con el anterior ámbito formativo o productivo, en especial para los profesionales que se formaron en entidades extranjeras.

1.2 Convertirse en investigadora en Chile

Dentro del contexto latinoamericano, la situación de Chile es bastante particular. El Estado lleva invirtiendo en capital humano avanzado desde hace más de 25 años y pone a disposición de la ciudadanía de manera anual variados concursos públicos que ofrecen financiamiento para formación de profesionales en el nivel de máster y doctorado (ANID, 2023), tanto en el contexto nacional como extranjero. Además, el país busca potenciar la colaboración internacional en torno a la investigación científica y académica, motivando a los investigadores jóvenes para que publiquen en revistas indexadas con coautores internacionales, de manera que se incentiva de forma directa a los profesionales para cooperar con académicos de prestigiosas instituciones de educación superior de todo el mundo.

La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) actualmente denominada ANID (Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo) perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de

Chile, posee la finalidad de formar capital humano avanzado y con ello incrementar la cantidad de profesionales con el grado de Doctor en diversas disciplinas con el fin de mejorar la calidad a nivel cualitativo y cuantitativo en el área de la investigación (CONICYT, 2017).

Las postulaciones a becas de doctorado en Chile, como en cualquier lugar del mundo, se caracterizan por ser un proceso competitivo. En el momento posterior a la adjudicación de la beca, cada uno de los interesados debe gestionar la firma del convenio, proceso legal en el que se pacta un acuerdo de retribución, a través del que cada uno de los becarios asume que retornará al país, para residir en él, por lo menos durante el mismo período de tiempo de duración de su beca si se encuentra en regiones o el doble, si es que está en la capital.

Este aspecto ha sido polémico puesto que no existen tantos puestos de trabajo acorde con la cantidad de Doctores que regresan y al volver muchos profesionales pierden la posibilidad de estrechar lazos académicos internacionales (Gaete, 2022).

Si bien es cierto que, al momento de realizar la postulación, todos los candidatos se inscriben con una retribución específica en el campus de ingreso, la realidad es que cuando se reincorporan una vez obtenido el doctorado no se realiza una supervisión formativa continua que permita verificar si, por ejemplo, la reincorporación al mundo laboral ha sido efectiva. Además, muchos profesionales cumplen sólo con la permanencia en el país por la misma cantidad de tiempo de la duración que tuvo la beca, lo que, en términos de rentabilidad, es nefasto para los propios intereses nacionales y conculca los principios e intención inicial de ANID. Además, aunque encuentren trabajo no existe una entidad de acompañamiento que valore hasta qué punto sus prácticas laborales constituyen un aporte significativo a las ciencias y el conocimiento de la nación (CONICYT 2017).

La decisión política de financiar becas para la realización del doctorado se cimienta en una necesidad clara de enriquecer el capital social nacional, a través de la presencia y repercusión del país en las redes de liderazgo internacional con el

diligente objetivo de conectarse con los puntos álgidos de la investigación en diferentes ámbitos disciplinares y geográficos, en los que se configura el futuro del conocimiento. De acuerdo con lo declarado por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad de Chile – CNIC (2013), existe una necesidad de volver a evaluar las políticas públicas de becas, por ejemplo, para revalorar la red de conexiones que pueden construir los chilenos que estudian en el extranjero.

En lo que se refiere a la brecha de género, el Indicador de Desigualdad de Género (IDG) chileno es menor que el de sus países vecinos, incluso considerando los del caribe, alcanzando un 0,29, (0 indica igualdad y 1 todo lo contrario) (Ministerio de Ciencia, 2020). Aun así, se trata de una cifra que invita a seguir trabajando en el área de la paridad puesto que, en el ámbito académico, por ejemplo, de 55 rectores sólo 5 son mujeres. Le sigue el ámbito de las empresas en el que el 34% son mujeres, versus el 66% de hombres, mientras que en el ámbito de las instituciones privadas sin fines de lucro casi se alcanza la paridad (Ministerio de Ciencia, 2020).

Los datos de los que dispone ANID (2022) en relación con las adjudicaciones en los concursos de doctorado expresan que la proporción de presencia femenina sólo alcanza el 42%, patrón que también se repite en concursos vinculados al financiamiento de proyectos de investigación. En este caso, el 68% de las adjudicaciones están a cargo de investigadores del género masculino, problemática que se suma a la de la centralización, pues más del 50% de ellos están ubicados físicamente en la capital del país.

Es importante mencionar que a través de los años las mujeres han sido las que postulan en menor medida a los concursos comentados en el apartado anterior, por lo que parece lógico también que su porcentaje de adjudicación sea menor. Sin embargo, resulta alentador constatar que anualmente la diferencia entre ambos géneros va disminuyendo, lo que permite vislumbrar un panorama futuro más equitativo y paritario (ANID, 2022). Sin embargo, las beneficiarias de las ayudas para formarse como Doctoras sólo son el 41% y, en mayor medida, están vinculadas

al ámbito de las ciencias sociales y humanidades, dejando a STEM muy por detrás. Aun así, Del Pino et al. (2018) consideran que el aporte de las investigadoras en Chile es esencial para gran parte las organizaciones en las que están inmersas, pese a que en ocasiones aún se vean sometidas a situaciones incómodas debido a la cultura de sesgos y discriminación de género.

En definitiva, desarrollar una carrera investigadora en Chile sigue siendo todo un desafío, en especial para las mujeres, como se desprende del Informe de Participación por Investigador/a Principal elaborado por ANID (2021). Según este documento, en 2020 sólo un 44% de las posiciones de catedrático de universidad en Chile están ocupadas por mujeres, por lo que la brecha de género no desaparece cuando los investigadores júnior se consolidan.

2. Contextualización del Estudio Piloto: Trayectorias doctorales de profesionales financiadas por CONICYT

Las trayectorias de las investigadoras científicas en la academia contemporánea continúan estando atravesadas por asimetrías estructurales y barreras de género que condicionan su desarrollo profesional a lo largo del tiempo. Para abordar esta problemática, se realizó un estudio piloto, ejecutado durante el primer semestre del ciclo académico europeo 2022-2023, con una fase de recolección de datos basada en cuestionarios en línea y entrevistas virtuales, se focalizó la atención en una cohorte intencionada de siete investigadoras chilenas financiadas por el Estado entre 2011 y 2017. En consonancia con las exigencias de la literatura especializada, este trabajo se orienta bajo el objetivo general de explorar de qué manera las experiencias vinculadas al género configuran y modulan las trayectorias profesionales de las doctoras beneficiarias. Operativamente, este propósito se despliega en dos vectores específicos: primero, identificar y analizar hermenéuticamente los episodios críticos vinculados al género para determinar su significado en la trayectoria de las participantes; y segundo, evaluar el impacto emocional y en el desarrollo profesional derivado de tales vivencias.

3. Metodología

Se optó por un diseño cualitativo con la finalidad de realizar un análisis de las percepciones desde una mirada holística e inductiva (Torres-Chávez, 2021), que permitiera comprender a cabalidad las experiencias vividas por las entrevistadas. Para ello, se adoptó una aproximación narrativa (Bernasconi, 2011), la cual resulta idónea para estructurar y profundizar en los relatos biográficos, conectando las trayectorias individuales con los significados que las participantes otorgan a sus vivencias.

4. Participantes

Con la finalidad de primar la riqueza, profundidad y calidad por encima de la cantidad y estandarización de la información recogida, la elección de las participantes del estudio piloto se realizó por medio de una muestra intencionada de perfiles variados, a través de la información facilitada por ANID durante diciembre de 2021 vinculada a los registros de sus beneficiarias. Los criterios de selección de las participantes fueron los años de concurso, países de destino, carreras de grado, líneas de investigación y presencia en redes sociales. La intención fue conseguir un grupo lo más diverso posible, para entender la potencial variabilidad frente al fenómeno estudiado.

Las participantes fueron 7 profesionales de distintas áreas del conocimiento que cursaron sus estudios de doctorado en el extranjero, entre los años 2011 al 2017. En la tabla Nº1 se detalla el alias de cada una de ellas, sus carreras de grado y el doctorado que cursaron especificando la temática, universidad y país. (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Participantes del Estudio Piloto

Año	Alias	Carrera de Grado	Nombre del Doctorado	Universidad	País
2011	Daniela	Biología Marina	Doctorado en Ciencias	Universidad de Tasmania	Australia
2012	Sarita	Pedagogía en Castellano y Filosofía	Doctorado en Educación	Universidad Autónoma de Madrid	España
2013	GC	Física	Doctorado en Física	Universidad de Cambridge	Inglaterra
2014	Valeria	Arquitectura	Doctorado en Arquitectura	Universidad de California, Berkeley	EE.UU
2015	Anita	Literatura	Doctorado en Psicología	Universidad de Edimburgo	Escocia
2016	Alejandra	Sociología	Doctorado en Ciencias Políticas	Universidad de París Nanterre	Francia
2017	NM	Ingeniería en Minas	Doctorado en Ingeniería de Minas	Escuela Politécnica de Montreal	Canadá

5. Instrumentos

Las participantes contestaron en primera instancia un breve cuestionario en línea con la finalidad de extraer información relevante sobre sus trayectorias profesionales. El cuestionario constaba de preguntas cerradas y abiertas que permitieron obtener datos específicos desde que egresaron de su grado, hasta la posición laboral en la que se encontraban en la actualidad. Se exploraron en detalle las entidades y tiempos en los que cada profesional estuvo inmersa, con la finalidad de usar esa información para la construcción de una línea temporal -*timeline*- (Adriansen, 2012), que después fue utilizada en la entrevista personal.

La entrevista personalizada, semi-estructurada, diseñada con el fin de revelar los conocimientos prácticos y las teorías subjetivas de los entrevistados a través de una guía de preguntas flexibles pero sistemáticas (Flick, 2012), siguió un protocolo validado por el grupo de investigación SINTELEST URL (Researcher Identity, s.f.), con una serie de preguntas vinculadas a las trayectorias profesionales. Concretamente, las preguntas se referían a las ocupaciones de cada una de las participantes entrevistadas, sus tareas, limitaciones, preparación doctoral, las experiencias vinculadas al género y cómo habían influido en sus trayectorias profesionales. El tiempo medio de cada una de las entrevistas fue de unos 45 minutos, si bien algunas, se alargaron hasta incluso el doble.

6. Procedimiento de recogida y análisis de los datos

ANID socializó con el equipo investigativo la información de todas las profesionales beneficiarias de Becas Chile durante los años 2011 - 2017, lo que permitió contactar a las entrevistadas según su año de adjudicación, por medio de correo electrónico, *LinkedIn*, *Twitter* y/o *Research Gate*, entre otras plataformas. Los datos se recogieron durante el mes de octubre y noviembre de 2022 (AÑO) vía telemática, a través de *Google Docs* (los cuestionarios) y *Google Meet* (las entrevistas).

Durante el mes de noviembre comenzó el trabajo de analizar las entrevistas. La primera tarea después de la transcripción, apoyada por la plataforma SONIX, fue

elegir las preguntas relacionadas con la temática de género. A continuación, se construyó un libro de códigos, que fue discutido con integrantes del grupo de investigación con el objetivo de trabajar de la forma más consensuada posible, además de evitar el solapamiento o el sesgo en la codificación de la información y el procesamiento de los datos.

El análisis se realizó a través del programa MAXQDA, un soporte informático especializado en el Análisis de Datos Cualitativos (QDA, por sus siglas en inglés) que sirve como un entorno estructurado para gestionar una amplia gama de fuentes cualitativas —tales como las transcripciones de las entrevistas— permitiendo segmentar, clasificar y recuperar la información de manera sistemática (Casasempere-Satorres & Vercher-Ferrándiz, 2020).

La elección de este software responde a que, además de ser la aplicación con la que estamos trabajando actualmente como grupo de investigación, permite operacionalizar un análisis narrativo de tipo temático y faculta a los investigadores para volver a revisar secciones disputadas optimizando tiempos y recursos, ya que también facilita el cálculo del nivel de acuerdo entre codificadores (Marjaei et al., 2019).

Con respecto a la codificación en MAXQDA, y siguiendo los planteamientos de Willig (2013), el foco se situó en los significados que las participantes otorgaban a los hitos de su trayectoria. A partir de un análisis narrativo basado en Bernasconi (2011), establecimos dimensiones temáticas alineadas con los objetivos del estudio. La primera de ellas, denominada episodios, refiere a las situaciones concretas que enfrentaron las entrevistadas; la segunda, llamada impacto, define a grandes rasgos las consecuencias de dichas vivencias; y, por último, percepción emocional, vinculada a la valoración personal explicitada sobre los hechos ocurridos.

7. Principales resultados

En cuanto a la primera dimensión, los episodios, identificamos diferentes tipos de episodios. En primer lugar, algunas de las entrevistadas comentaron que habían

estado expuestas a situaciones de *acoso y/o abuso* dentro de su trayectoria. De ese pasaje se extrae la siguiente cita que expresó CG, Doctora en Física por Cambridge, donde comenta un episodio de acoso que vivió en el ámbito académico durante su trayectoria.

"Me viene a la mente otro caso que creo que me pudo haber limitado opciones. Que fue una situación terrible que me pasó en el doctorado. Yo fui a una escuela en Estados Unidos, a una conferencia, y después había una escuela para los estudiantes. Entonces fue un periodo extendido de tiempo en donde uno compartía, digamos, con académicos, investigadores y todo especializado en Física Práctica. Y ahí me topé con un académico que a mí me acosó, se me tiró, me trató de dar un beso y utilizó él, que yo estaba postulando a doctorados en ese momento. Entonces como que yo, inexperta, ingenua, pensaba que su interés era por mi investigación … me dijo no, mándame tu CV. Claro que sí, pero discutámoslo después de las charlas, qué sé yo … Y ahí me pasó un episodio terrible. Y ahí yo veté a Estados Unidos. O sea, yo dije no, yo de Estados Unidos no quiero nada de nada. No, no voy a postular a ninguna universidad a Estados Unidos, o sea, tengo cero … o sea, ¿Ir a dar una charla a Estados Unidos? NO, claro. Yo siento que eso puede ser un error. Porque en el fondo, solo porque esta persona era de EE. UU. y porque no me lo quería encontrar nunca".

El segundo tipo de episodios identificados fueron los de *menosprecio o discriminación* en el ámbito laboral, por parte de otros colegas. A continuación, se ilustra esta categoría a través de una situación de infantilización que vivió NM cuando trabajó como Ingeniera de Minas Encargada de Proyecto. La participante se refiere a momentos reiterativos e incómodos que la llevaron a cambiar de rubro y decidir incorporarse al mundo académico en una prestigiosa universidad nacional, luego de obtener su doctorado en Canadá.

"Cuando trabajé en el norte de Chile era común el de la niña, la niña. Y ya tenía 25 años, pero era la niña. No sé si será una infantilización necesariamente, pero se suele hacer, esta es la típica o se me olvidó el término ahora, pero cuando

uno da una idea porque nadie la escucha o un hombre la repite… mansplaining, como en este tipo de cosas. Y también pasa mucho en particular en esta área donde tú tienes que ser una mujer fuerte, que cuando hablas es muy delicado o cuando te vistes mucho, te arreglas mucho. También existe un prejuicio súper potente porque tienes que ser una mujer ruda para poder estar bien dentro de esta área. Y suele haber mucho prejuicio y estereotipo de quienes no cumplen con esa tarea. Entonces, si además eres mujer y eres, no sé, muy delicada, eso está más malo aún. Sí, sí, cuesta mucho adaptarse a esta área y al final lo que hace la gran mayoría de las mujeres con las que me tocó compartir es adaptarse y moldearse al área y ser como una especie de hombre par. En vez de mantenerse como una es, independiente".

El siguiente grupo de episodios fueron los relativos a los *referentes femeninos*. En este caso, son varias las situaciones específicamente vinculadas al impacto y las consecuencias que la presencia o ausencia de estos referentes han tenido en las trayectorias de las participantes. La siguiente cita de Valeria, deja claro que la falta de estos referentes repercute en el imaginario de las mujeres.

"Creo que, también hay pocos referentes femeninos, en la mayor parte de profesores en la escuela son hombres, la mayor parte de las lecturas que leía eran escritas por hombres. Eso tiene poco referente al imaginarse uno estando en otro lugar".

En la vereda opuesta se encuentra Anita, quien comenta muy agradecida lo beneficioso que fue para ella haber tenido la oportunidad de vivir su trayectoria académica en compañía de otras mujeres que se transformaron en verdaderos modelos a seguir.

"Haber tenido jefas que han sido muy buenas jefas conmigo, que han sido como personas muy empáticas, muy conscientes, como de los obstáculos que tienes que atravesar por ser una mujer. En la academia me han ido como ayudando a nombrar cosas que quizás sin ellas yo no hubiera podido nombrar sola, quizás

mucho menos si hubiera tenido un como un jefe o una persona o una mujer, incluso que hubiera estado menos consciente de lo difícil que es ser mujer en la carrera".

Por último, fueron frecuentes los episodios relativos al *equilibrio entre la vida laboral y la personal*. Los casos de Alejandra y Sarita son representativos porque tienen un tono de dulce y agraz, al enfrentarse a la encrucijada laboral / familiar y tomar decisiones que han repercutido sustancialmente en su trayectoria doctoral.

Alejandra expresa: *"En ese minuto, si bien fue una opción, no fue una imposición de nada, pero como me concentro en esto, salgo de esto y luego veo un poco atrás. Creo que eso también me generó un poco … como de desactualización profesional. Me ha costado mucho, cómo retomar ahora a la hora de poner en valor mi CV, mi recorrido, de finalmente de venderme en un mercado laboral en el cual hace rato no estoy inserta, salvo por estos proyectos pequeños que te comentaba".*

Por su parte Sarita reflexiona: "*Yo creo que afecta más lo que es en mi área, lo que es la investigación, más que la docencia. La conciliación. Porque al final las clases igual las llevas a cabo y te las arreglas para darlas igual. ¿Pero en qué tiempo preparas clases y en qué tiempo escribes artículos? Por ejemplo. ¿Leer un paper ahora que mi hija tiene 2 años ya? De nuevo me estoy enchufando a cumplir 2 años y ya como que estoy recuperando más lo que es la vida profesional, que me importa mucho porque me he quemado las pestañas estudiando y por supuesto que me apasiona".*

Es interesante analizar que no todas las *emociones* sobre las experiencias fueron negativas, también hay entrevistadas como Dani, quien durante su proceso de retribución recibió comentarios muy positivos por parte de sus nuevos empleadores, los que se aprecian en el siguiente apartado.

"Entonces no, nunca me sentí como discriminada o algo así y por el trabajo que tengo ahora en la ONG … Eso fue algo que me recalcaron que era muy importante ser mujer, ser latina, porque a ellos les gusta mucho la diversidad, la igualdad, la equidad. Y más aún si tenía el doctorado, ya era así como lo mejor para

mí. Esa ha sido la primera vez que me lo han dicho, que ser mujer latina y tener un doctorado".

Tabla 2

"Tipo de Episodios"

Tipo de Episodio	Participante	Hito/Contexto de Trayectoria	Imparto/Percepción emocional
Acoso y/o abuso	CG (Dra. en Física, Cambridge)	Conferencia y Escuela Doctoral en EE.UU	Negativo/Limitante: Generó el veto autoimpuesto a todo el territorio estadounidense, reduciendo opciones académicas por temor a reencuentros.
Menosprecio discriminación e infantilización	NM (Doctora en Ingeniería en Minas)	Ámbito laboral en el norte de Chile	Desgastante: Vivencias de mansplaining y exigencias de masculinizarse ("mujer ruda") que la empujaron a cambiar de rubro al académico
Ausencia de Referentes Femeninos	Valeria (Doctora en Arquitectura)	Formación Universitaria (Cuerpo docente y Lecturas masculinas)	Negativo/Restrictivo: Limita el imaginario propio y la capacidad de proyectarse en posiciones de liderazgo o espacios avanzados.

Tipo de Episodio	Participante	Hito/Contexto de Trayectoria	Imparto/Percepción emocional
Presencia de Referentes Femeninos	Anita (Doctora en Psicología)	Trayectoria académica acompañada por jefas empáticas	Positivo/Facilitador: Red de apoyo que permitió visibilizar y nombrar colectivamente obstáculos de género en la academia.
Conflicto de Conciliación (Vida Laboral/ Personal)	Alejandra (Doctora en Ciencias Políticas) y Sarita (Doctora en Educación)	Maternidad y crianza temprana en paralelo al desarrollo doctoral	Ambivalencia:: Sensación de desactualización profesional y dificultad para competir en el mercado (Alejandra). Postergación temporal de la investigación científica (Sarita)
Valoración de la diversidad	Dani (Doctora en Ciencias)	Proceso de Retribución e ingreso a una ONG	Positivo/Reivindicador: Reconocimiento explícito y validación de su identidad interseccional (mujer, latina y doctora)

*Nota.** Las iniciales corresponden a los pseudónimos de las participantes.

8. Discusión

La ejecución del estudio piloto fue una herramienta de aprendizaje importante para tomar decisiones más asertivas en relación con la futura tesis doctoral. Resultó interesante que, en la investigación, lo expresado por las participantes fuese concordante con el sustento bibliográfico de este documento.

En relación con el apartado en el que se indaga sobre las impresiones personales frente a diversos desafíos vivenciados dentro de las trayectorias, los resultados complementan los de Corcelles et al. (2019) dado que ofrecen un panorama complejo con respecto a las situaciones negativas a las que se enfrentan las mujeres con un doctorado en el que influyen diversas variables.

Los desafíos mencionados por las participantes son consistentes con las evidencias aportadas por Pinto-Belesain (2016) y Castelló et al. (2018) relativas a los profesionales que se encuentran en una posición postdoctoral en alguna institución de educación superior y más aún acerca de aquellos que desarrollan sus carreras fuera de la academia. Finalmente, los episodios de acoso, vulneración y/o discriminación relatados por las profesionales parecen remitir al laberinto profesional mencionado por Eagly y Carli (2007) y al hecho de que muchas decisiones profesionales relevantes para el desarrollo de la propia carrera están mediadas por este tipo de incidentes, lo que de modo lamentable repercute en generar menos oportunidades de avance a lo largo de las trayectorias profesionales.

Las entrevistadas durante el estudio piloto entregaron información relevante acerca de sus trayectorias profesionales que nos permitieron entender a cabalidad y de manera concreta que, pese a las diferencias en sus características personales, carreras de grado, países de formación doctoral, entre otros muchos aspectos, los desafíos a los que se enfrentaron en su trayectoria académica y los retos a los que están expuestas en la actualidad en sus puestos de trabajo son en gran medida coincidentes y desafortunadamente recurrentes.

9. Limitaciones

Una de las principales limitaciones metodológicas de este estudio piloto residió en el acceso a la población objetivo y la captación de participantes con grado de doctora. Si bien inicialmente existió interés por parte de diversas profesionales, factores estructurales como la sobrecarga de agenda académica y las diferencias horarias internacionales dificultaron su participación activa. Asimismo, se observó una disparidad en las tasas de respuesta a través de los canales de convocatoria digital utilizados (correo electrónico y redes socioprofesionales como LinkedIn o ResearchGate). Esta dificultad de reclutamiento constituye un hallazgo en sí mismo, sugiriendo la necesidad de diversificar y flexibilizar las estrategias de muestreo y contacto para futuras investigaciones con poblaciones de alta especialización, optimizando los mecanismos de fidelización y resguardando la viabilidad de diseños muestrales más amplios.

10. Reflexiones de cierre

La ejecución de este estudio piloto no solo permitió verificar la factibilidad metodológica del diseño de investigación, sino que también evidenció la necesidad de establecer canales de comunicación horizontales y rigurosos con las participantes en el ámbito de la educación superior. El proceso de pilotaje demostró la relevancia de la actualización bibliográfica continua y el uso crítico de plataformas sociotecnológicas, elementos que garantizan la validez y el rigor en el abordaje de problemáticas socioeducativas complejas.

Por otra parte, los hallazgos preliminares reafirman la urgencia de seguir profundizando en las trayectorias de las mujeres en el mundo de la investigación y la academia. La evidencia obtenida justifica la expansión de esta línea de investigación a muestras más amplias, con el objetivo de mitigar la escasez de literatura científica situada en el contexto local y nacional. Avanzar en esta dirección es fundamental para comprender las particularidades del desarrollo profesional femenino en la educación superior y para aportar datos empíricos que orienten el diseño de políticas públicas con perspectiva de género.

Referencias

Adams, K., Zander, A. y Mullins, G. (22 – 24 noviembre 2006). *The Professional Expectations and Experiences of Australian Postgraduate Research Students in Engineering Fields.* EDU-COM 2006 International Conference. Engagement and Empowerment: New Opportunities for Growth in Higher Education, Edith Cowan University, Perth Western Australia.

Adriansen, H. K. (2012). Timeline interviews: A tool for conducting life history research. *Qualitative Studies*, *3*(1), 40-55.

Afonso, A. (2016). Varieties of Academic Labor Markets in Europe. *PS: Political Science & Politics*, *49(04),* 816-821. https://doi.org/10.1017/S1049096516001505

Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo – ANID. (2023). *Historia.* https://www.anid.cl/historia/

Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo - ANID. (2022). *Compendio estadístico ANID 2017 – 2021.* https://www.anid.cl/blog/2022/06/24/anid-publica-actualizacion-de-su-compendio-estadistico/

Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo - ANID. (2021). *Informe de participación por sexo del investigador/a principal período 2016 – 2020.* https://www.anid.cl/blog/2021/04/05/reporte-de-participacion-femenina/

Auriol, L., Misu, M. y Freeman, R. (2013). *Careers of doctorate holders: Analysis of labourmarket and mobility indicators.OECD Science, Technology and Industry Working Papers.* 2013/04, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5k43nxgs289w-en

Barboza Jiménez, R. y García, R. (2012). Doctorados en Iberoamércia y su relación con los doctorados en Venezuela. *Orbis Revista Científica Ciencias Humanas, 7(21),* 97-113.

Burin, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, *39(1),* 75-86.

Casasempere-Satorres, A., & Vercher-Ferrándiz, M. (2020). Análisis documental bibliográfico: Cómo sacar el máximo partido a la revisión de la literatura en la investigación cualitativa. *New Trends in Qualitative Research*, *4*, 247-257.

https://doi.org/10.36367/ntqr.4.2020.247-257

Castelló, M., McAlpine, L., Sala-Bubaré, A., Inouye, K. y Skakni, I. (2020). What perspectives underlie 'researcher identity'? A review of two decades of empirical studies. *Higher Education*, *81*(*3*), 567-590. https://doi.org/10.1007/s10734-020-00557-8

Castelló, M., Pyhältö, K., & McAlpine, L. (2018). European Cross-National Mixed-Method Study on Early Career Researcher Experience. En A. J. Jaeger , & A. J. Dinin (Eds), *The Postdoc Landscape: The Invisible Scholars* (143-174). https://doi.org/10.1016/b978-0-12-813169-5.00007-0

Castelló, M., Pardo, M., Sala-Bubaré, A. y Suñe-Soler, N. (2017). Why do students consider dropping out of doctoral degrees? Institutional and personal factors. *Higher Education*, *74*(6), 1053-1068. https://doi.org/10.1007/s10734-016-0106-9

Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnología - CONICYT. (2017). *Resumen Ejecutivo Evaluación Programas Gubernamentales (EPG).* https://www.dipres.gob.cl/597/articles-163122_r_ejecutivo_institucional.pdf

Connell, R. (2007). *Southern theory: The global dynamics of knowledge in social science*. Cambridge: Polity Press.

Corcelles, M., Cano, M., Liesa, E., González-Ocampo, G. y Castelló, M. (2019). Positive and negative experiences related to doctoral study conditions. *Higher Education Research & Development*, *38*(5), 922-939. https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1602596

Del Pino, S., Vallejos, R., Améstica-Rivas, L. y Cornejo-Saavedra, E. (2017). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria, las universidades públicas en Chile. *Páginas de Educación, 11(2),* 176-198. https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1633

Di Paolo, A. (2016). (Endogenous) occupational choices and job satisfaction among recent Spanish PhD recipients. *International Journal of Manpower, 37 (3),* 511-535.

Eagly, A. y Carli, L. (2007). *Through the Labyrinth. The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, MA.: Harvard Business School.

Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa. (3ra ed.) Morata.

Gaete, M (2020) ¿Retribución o arraigo nacional?. *El Mostrador.* https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2020/10/13/retribucion-o-arraigo-nacional/

González, H. y Jiménez, A. (2014). Inserción Laboral de Nuevos Investigadores con Grado de Doctor en Chile. *Journal of technology management & innovation*, *9*(4), 132-148. https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000400010

Luque-Martínez, T., Faraoni, N. y Doña-Toledo, L.(2020). Academic rankings and the distribution by gender of the universities. *Revista Española de Documentación Cientifica, 43 (2), 1-18*. https://doi.org/10.3989/redc.2020.2.1663

Marjaei, S., Yazdi, F. y Chandrashekara, M. (2019). *MAXQDA and its Application to LIS Research.* Library Philosophy and Practice (e-journal). 2325. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2325

McAlpine, L. (2012). *Doctoral journeys from past to present to future.* Australian Universities' Review, *54(1),* 38 -46.

McAlpine, L., Castello, M. y Pyhaltö, K. (2020). What influences PhD graduate trajectories during the degree: A research-based policy agenda. *Higher Education*, *80*(6), 1011-1043. https://doi.org/10.1007/s10734-019-00448-7

Ministerio de Ciencias. (2020). *Radiografía de género en ciencia, Tecnología Conocimiento e Innovación - División de Estudios y Estadísticas Diciembre 2020. https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2021/02/Radiograf%C3%ADa-de-G%C3%A9nero-CTCI.pdf*

Morúa, M. (2020). Población doctoral graduada en Costa Rica. Contraste con datos globales y posibles incidencias. Revista Rupturas 10(2), 21-45.

Núñez - Valdés, K. y González Campos, J. (2019). Perfil de egreso doctoral: Una propuesta desde el análisis documental y las expectativas de los doctorandos. IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH, 10(18), 161-175. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v10i18.604

Pinto-Beleisan, C. (2016) Reflexiones sobre la inserción laboral de doctores en universidades chilenas. *Fronteras Revista de Ciencias Sociales y*

Humanidades, 3(1), 109-124.

Powell, K. (2015). The future of the postdoc. *Nature*, *520*(7546), 144-147. https://doi.org/10.1038/520144a

Pyhältö, K., McAlpine, L., Peltonen, J. y Castello, M. (2017). How does social support contribute to engaging post-PhD experience? *European Journal of Higher Education*, *7*(4), 373-387. https://doi.org/10.1080/21568235.2017.1348239

Researcher Identity. (s.f.). *Researcher Identity Development*. https://www.researcher-identity.com/

Rovelli, L. y De la Fare M. (2021). Mutar sin retroceder, formación e inserción doctoral en transición hacia la educación superior pospandemia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa, 26 (91),* 1245 -1266.

Sala-Bubaré, A., Skakni, I., Inouye, K., Weise, C. y McAlpine, L. (2020). Early career researchers making sense of their research experiences: A cross-role and cross-national analysis. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, *52*(5), 748-767. https://doi.org/10.1080/03057925.2020.1834349

Sala-Bubaré, A., A Peltonen, J., Pyhältö, K. y Castelló, M. (2018). Doctoral Candidates' Research Writing Perceptions: A Cross-National Study. *International Journal of Doctoral Studies*, *13*, 327-345. https://doi.org/10.28945/4103

Sales-Gutiérrez, L. (2009). El techo de cristal de las investigadoras: La ciencia incompleta. *Enfermería Clínica*, *19*(1), 1-3. https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2008.10.003

Segovia-Saiz, C., Briones-Vozmediano, E., Pastells-Peiró, R., González-María, E. y Gea-Sánchez, M. (2020). Techo de cristal y desigualdades de género en la carrera profesional de las mujeres académicas e investigadoras en ciencias biomédicas. *Gaceta Sanitaria*, *34*(4), 403-410. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.10.008

Waaijer, C., Sonneveld, H., Buitendijk, S., Van Bochove, C. y Van der Weijden, I. (2016). The Role of Gender in the Employment, Career Perception and Research Performance of Recent PhD Graduates from Dutch Universities. *PLOS ONE*, *11*(10), 1 -16. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164784

Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology: Adventures in theory and method*. Open university press.

"LA DELGADA LÍNEA AMARILLA": UN PRODUCTO CINEMATOGRÁFICO QUE ABORDA EL LIDERAZGO A RAS DE SUELO

José de Jesús Chávez Martínez

Resumen

La finalidad principal de un producto audiovisual es elaborar un mensaje para transmitirlo a una determinada audiencia, estructurar una historia y provocar una experiencia sensorial mediante la combinación de imágenes y sonidos. Quien hace una película puede optar por entretener, por expresar o por ambas cosas. El presente texto expone cómo la cinta “La delgada línea amarilla” muestra la realidad de un puñado de trabajadores que son empleados de manera temporal para trazar rayas de carril en una carretera. El equipo de trabajo es comandado por un sexagenario con experiencia en mantenimiento de caminos, quien se convierte en el líder que debe gestionar y comandar al grupo para llevar a buen término la obra. El análisis cinematográfico en general, y el denominado “instrumental” por Lauro Zavala, nos permite rescatar del relato un cuadro representativo del trabajo en equipo, del liderazgo legitimado y de las problemáticas sociales de la época en que se inscribe la historia, con lo cual se cumple el objetivo de hallar y presentar elementos significativos útiles en el estudio del liderazgo y los equipos de trabajo.

Palabras clave: liderazgo, equipos de trabajo, problemáticas sociales

José de Jesús Chávez Martínez, Universidad Autónoma de Occidente, jojechama@gmail.com

Introducción

En esta ocasión se comenta el liderazgo identificado como tal en un producto cinematográfico: “La delgada línea amarilla”, película mexicana dirigida por Celso García en el año 2015, que aborda las vicisitudes que enfrenta un equipo de trabajo temporal, integrado para pintar las líneas de los carriles de una carretera durante dos semanas de labores.

Lo que pinta esta película, más allá de un liderazgo rimbombante de importancia toral y exuberante, lleno de perfeccionismos, enfocado en empresas grandes (grandiosas) y exitosas, es una actividad primaria en el sentido estricto de una tarea aparentemente sencilla como trazar líneas divisorias en carriles para facilitar el tránsito de vehículos, y ese es el objetivo principal en este escrito: diseccionar el relato para identificar elementos significativos y significantes para conformar un retrato de interacciones realistas entre los personajes, donde sobresalen todos pero más el encargado de la obra, Antonio, un tipo con un pasado triste que dirige a otros cuatro trabajadores que también arrastran problemáticas particulares.

La finalidad aquí es mostrar este tipo de liderazgo que puede ser etiquetado de varias maneras y podría coincidir con varias propuestas teóricas, pero que por la calidad del relato cinematográfico no puede reducirse solo a aquel mandato divino que recae en un elegido. Es decir, el tono realista con que se confecciona la historia hace que la dirigencia de Antonio sea compleja ante la situación y el equipo que comanda. La película narra las condiciones de vida difíciles de los personajes, todos del género masculino, quienes enfrentan precariedad laboral y circunstancias familiares manifestadas de manera naturalista con hijos, padres y parejas.

Simplemente la acción no se ubica en una situación de oficina con mobiliario y equipo tecnológico de informática, sino obviamente es un trabajo de campo donde se utiliza una vieja máquina de trazado de líneas que debe operarse manualmente y movilizarse a pie.

Cabe señalar que la historia se desarrolla aparentemente en la década de los 1990's, ya que uno de los personajes utiliza un aparato personal de sonido conocido como "walkman" y las canciones tanto de fondo como diegéticas son de grupos de rock de esa época. Igualmente la máquina de trazado, como ya se especificó, es operada manualmente y se mueve empujándola, a diferencia de técnicas actuales que emplean vehículos que automáticamente van delineando los carriles, ahorrando tiempo y esfuerzo. Entonces ahí ya tenemos una limitante que dificulta la labor, genera cansancio y tensión, aun cuando la paga resulte ciertamente atractiva.

Marco teórico

La palabra líder, que en inglés se dice "leader", proviene del verbo "lead", que significa "guiar o dirigir" y, en un concepto más amplio, "un líder es una persona capaz de guiar e influir en otras personas o grupo de personas, reconociéndolo como tal" (Diplomado de Desarrollo de Habilidades Directivas, UNAM, sin fecha). Un líder viene siendo un guía o un dirigente. Por otra parte, el liderazgo tiene una tradición teórica muy amplia con un vasto número de definiciones y categorías.

En términos generales, explican Vázquez, Bernal y Liesa (2014), el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son dos: quien ejerce la dirección y quienes están sujetos a ella, es decir, el líder y sus seguidores, con el primero desplegando una influencia sobre los segundos, lo cual implica un efecto de cambio en los seguidores, ya sea en la motivación en el cumplimiento de las competencias asignadas y en el carácter, gracias y como consecuencia de algún acto (o discurso, se puede agregar) realizado por el líder. En concordancia, Dilts (1998, p. 22, citado por los mismos autores) sostiene que "el liderazgo es la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo", y Hunter (1996, p. 38, también citado por los autores) lo define como "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común".

Volviendo con Vázquez, Bernal y Liesa (2014), señalan otra visión más extendida del líder como dinamizador o movilizador de personas y/o grupos. Desde esta perspectiva, los líderes tienen la capacidad de movilizar e integrar a las personas en un proyecto común, proceso en el cual la motivación resulta ser un elemento clave.

Padrón (2018) sostiene que las organizaciones del siglo XXI tienen altos niveles de incertidumbre debido a la competitividad, estrategias de (re)orientación, servicio al cliente y preponderancia del capital humano. Esto genera retos difíciles como el cambio estructural y los modos de trabajo, y es en este contexto donde se debe desempeñar el liderazgo, concebido como un conjunto de acciones que permita orientar y comprometer a las personas a desarrollar aprendizajes adaptativos y resolutivos. También señala que en ese sentido es importante para las organizaciones no seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino trabajar en equipos capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a las nuevas problemáticas, con líderes que enseñen y asuman las necesidades de los liderados de trabajar en sus problemas.

Padrón cita una definición de John Kotter, profesor de la Harvard Business School, respecto de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (2018, p. 72). Pero, advierte Padrón, el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, ejercido por las personas nombradas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, desplegado por las personas muy influyentes en los seguidores debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen diversas necesidades.

Así tenemos una capacidad en tres sentidos: motivación, integración y dirección de grupos en torno a un proyecto con objetivos por cumplir, lo que destaca la importancia del liderazgo en las organizaciones y de las cualidades del líder, algunas innatas y otras adquiridas. Eso suena muy bien en un plano ideal y sobre

todo en entornos empresariales, pero el liderazgo puede presentarse en otros contextos y con otras apariencias y esencias.

Aquí es necesario referirnos a un clásico como Chiavenato. Este autor hace la diferenciación, muy pertinente, entre liderazgo y administración. “El administrador es responsable de los recursos organizacionales y de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos” (2002, p. 557); en ese sentido, el administrador también tendría que ser un líder para gestionar adecuadamente la labor de las personas que colaboran con él. En cambio, el líder puede actuar en grupos formales e informales sin que necesariamente sea un administrador.

El liderazgo, continúa Chiavenato, es un tipo de poder personal porque a través de él una persona influye en otras en función de las relaciones existentes (algo así como el liderazgo situacional). “La influencia es una transacción interpersonal en que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional” (2002, p. 557). Chiavenato no utiliza los términos líder y sus seguidores, sino líder y los liderados, los influenciados. Y la influencia va ligada a los conceptos de poder y de autoridad: poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras y puede ser ejercido o no, además es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de otras personas dentro de una organización, incluso si ellas se oponen.

Chiavenato distingue cinco tipos de poder:

Poder coercitivo, basado tanto en el temor como en la coerción que el líder puede infligir en los liderados

Poder de recompensa, manifestado a través de incentivos y elogios para los liderados

Poder legitimado, el líder posee algún cargo que le confiere autoridad

Poder de competencia, competencias y habilidades del líder que han sido identificados y que impresionan a los seguidores

Poder de referencia basado en el carisma

Como puede apreciarse, esta tipología tiene algunas afinidades con la propuesta de Max Weber (2002) en cuanto al poder que el autor alemán define como “dominación” y la clasifica en tres tipos: a) la dominación carismática, donde la obediencia se basa en la confianza personal que se tiene en el líder; b) la dominación tradicional, que se extiende gracias a la costumbre profundamente arraigada; y c) la dominación racional, basada en la legalidad donde se obedecen órdenes impersonales y objetivas legalmente estipuladas. Weber propone esta taxonomía como parte de los elementos del tipo ideal de la burocracia.

Barba (2004) explica que, para Weber, la dominación es la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas y que esa relación de poder se puede interpretar como relación de persona a persona en una sola dirección vertical, de arriba hacia abajo, y desde niveles jerárquicos en la organización.

Barba también, y en contraparte, interpreta a Foucault, cuya propuesta indicaría que el poder en las organizaciones “ni está centralizado ni es apropiado por un solo individuo”, sino que “es empleado y ejercido por medio de una organización semejante a una red” (Barba, 2004, p. 259), es decir que el poder no es únicamente unidireccional, sino que puede operar en ambos sentidos. Las propuestas de Weber y de Foucault corresponden, según Barba, a nociones de poder de primero y segundo orden respectivamente.

Un tercer orden identificado por este autor mexicano está expresado en un objeto de conocimiento instrumentado por medio de símbolos, por ejemplo, la excelencia organizacional que constituye una guía de directrices de comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones: aquí el ejercicio del poder se difumina por causa de los símbolos y puede generar resistencia,

autocuestionamiento y hasta autodestrucción por parte de quien se subordina al poder.

También hay otros estudiosos del liderazgo que han ido más allá conformando teorías alternativas. Cernas y Mercado (2020) parten con una pregunta diferente: ¿Son los líderes indispensables en las organizaciones? La respuesta es “no” porque, según Kroon et al. (2017, en Cernas y Mercado), algunas labores con cierta carga de autonomía son intrínsecamente y suficientemente motivantes como para volver innecesaria la actuación de los líderes (aquí podemos decir que la docencia es una de esas labores). Cernas y Mercado citan también una investigación empírica de Peiró et al., realizada en 2020, que destaca la relevancia de las características motivantes del trabajo como sustitutos del liderazgo. Es más, los dos autores también evocan a Meindl et al. (1985) y su señalamiento de una concepción romantizada de liderazgo que ya había postulado que, mediante un acto de fe, “la gente atribuye a los líderes (que son sólo símbolos) la causa del éxito (o el fracaso) de los esfuerzos organizacionales, aun cuando los resultados sean explicados por factores ambientales” (en Cernas y Mercado, 2020, p. 4).

Cerna y Mercado igualmente indican que la investigación interpretativa en liderazgo es escasa debido a que por su naturaleza subjetiva los estudios interpretativos son poco generalizables, o sea que aparentemente su valor práctico es pobre. La ventaja de un análisis fílmico es que la interpretación del producto cinematográfico, si bien tiene un método, puede manejarse a nivel de propuesta interpretativa, aludiendo a imágenes y construcción de discursos audiovisuales que quizá alguien no les dé cabida en la práctica administrativa, pero sí habrá también alguien que le confiera un sentido complementario en la comprensión del fenómeno del liderazgo, sea este claro y concreto o quizá difuso.

Tenemos entonces una situación de “micronivel” en las organizaciones, explicada por Reed (2017) que se refiere a la superación de una situación de formalización e institucionalización del macronivel, y en donde la organización es transformada desde la coordinación funcional y el control para convertirse en un

orden construido y sustentado socialmente por la necesidad de las existencias localizadas del conocimiento, las rutinas laborales y los aparatos técnicos movilizados por comunidades de actores sociales en sus interacciones y discursos cotidianos. Se da así una suerte de condensación de culturas locales de valores, poder y reglas, entre otros elementos emergentes. Se particulariza y aterriza la generalización en un plano local y cotidiano que aplica bien para la situación que plantea la película aquí analizada.

Método de análisis cinematográfico.

Hay muchas maneras de analizar películas, desde la perspectiva semiótica hasta la estructural o simplemente desde el relato. En “La delgada línea amarilla” hay suficientes aspectos como para relacionar su trama con elementos de las organizaciones, en especial el liderazgo, que aquí se toma como categoría primaria de análisis, y el grupo de trabajo como categoría secundaria. En este trabajo nos enfocamos en el relato que se manifiesta en imágenes, diálogos, música y sonidos.

De acuerdo con Aguilar (2024), el análisis cinematográfico tiende a verificar lógicas específicas halladas en un producto audiovisual con elementos universales, a saber: la puesta en escena (lo que está ahí), la imagen (cómo está ahí), el sonido y la narración (la estructura general de la lógica argumentativa). Esto se complementa con la interpretación, que es donde se hallan las relaciones establecidas entre las partes de la película y consideradas fundamentales para la respuesta a la inquietud inicial del análisis. El cine también ayuda a la comprensión del propio entorno y contexto social (Núñez, 2024).

Carmona (1992) concuerda de manera general con Aguilar, pues este autor habla de un reconocimiento capaz de distinguir y ubicar los distintos elementos de una película: personajes, luces y sombras, colores, sonidos, frases, tonos de voz, etc. En tanto que la comprensión implica relacionar esos elementos individuales como partes de un todo más amplio y técnico, como el encuadre, el plano o la secuencia. Igualmente, Moguillansky (2018) afirma que toda ficción puede leerse como documento de su época que conecta con su contexto social.

De esta forma, se puede hablar, en este caso, de una estructura dramática continúa en “La delgada línea amarilla”, es decir, inicia en un punto específico (el trabajo de Antonio como velador) y de ahí los bloques narrativos se suceden cronológicamente en el sentido del tiempo real, hacia adelante, sin presentar virajes al pasado (flashbacks) ni al futuro (flash forwards). Así, el presente análisis se centra en describir a grandes rasgos los acontecimientos principales y relacionar aspectos argumentales que tienen relación con el liderazgo y en menor medida con los equipos de trabajo. Es igualmente un análisis denominado por Zavala (2010) como “instrumental”, enfocado en identificar el contenido y considerar a la película como un elemento sintomático de procesos de naturaleza social, como la violencia, la injusticia y la corrupción; y como parte de la injusticia podemos ubicar el desempleo.

Análisis de la película

La historia se ubica en un polvoriento pueblo no especificado, aparentemente en el centro-norte de México y comienza presentando a Antonio (Damián Alcázar), un sexagenario que trabaja en un deshuesadero de autos y que un día es despedido de su cargo como velador para ser sustituido por un perro. Enseguida busca trabajo infructuosamente hasta que consigue un empleo precario en una gasolinería a donde llega un ingeniero que ya conocía de varios años atrás y le ofrece realizar un trabajo consistente en pintar las líneas de carriles a lo largo de doscientos kilómetros en un viejo camino que une dos pueblos.

El ingeniero (cuyo nombre no es dado a conocer en la trama, interpretado por Fernando Becerril) contrata a cuatro peones para dejarlos bajo la dirección de Antonio o “Don Toño”. El grupo está compuesto por hombres de diversa edad que arrastran problemas propios, destacando la desintegración familiar provocada por el desempleo: Atayde (Silverio Palacios) que antes trabajó como tramoyista en un circo; Gabriel (Joaquín Cosío), un chofer de tráiler afectado por problemas de la vista; Mario (Gustavo Sánchez Parra), un joven errabundo que solo busca mantenerse; y Pablo (Américo Hollander), un muchacho que apenas ha salido de la adolescencia, cuyo anhelo es cruzar “al otro lado” para encontrarse con su hermano.

El hombre mayor, Toño, es el único con experiencia en mantenimiento de carreteras. Todos son personajes complejos y realistas que poco a poco van comunicándose entre sí con diálogos muy verosímiles conforme avanza el tiempo y las arduas jornadas. Como señala Meier (2016, p. 6), es:

…la historia de un grupo de hombres igualmente "abandonados por el destino" y al margen del éxito que promete una sociedad de competencia. Toño, Gabriel, Atayde y Mario son desempleados que cargan sentimientos de frustración y amargura por anteriores trabajos, además de que se consideran lastimados en su vida personal y familiar.

En cuanto a la génesis de la historia, el director de la cinta, Celso García, indica que fue un proceso largo, observacional y emotivo:

Todo comenzó en un viaje por carretera entre Guadalajara y San Luis Potosí. Me crucé con una cuadrilla de trabajadores que empujaban un pequeño carrito de pintar líneas en medio del desierto. Era una recta de decenas de kilómetros y ellos estaban ahí, sólo empujando un carrito, pintando línea a línea. La imagen se me metió en lo más profundo. Comencé a hacerme preguntas sobre este grupo de hombres: ¿De dónde son? ¿De qué hablan entre ellos? ¿Con qué sueñan? Y esa fue la semilla de la historia (2016, en Meier, p. 5).

Durante el día, el grupo ejecuta a pie la labor empujando el carrito, esperando que las dos semanas de faenas transcurran rápido, y por las noches acampan a la orilla del camino para ahorrar el dinero que el ingeniero les destinó para el hospedaje. En esos días, como suele ocurrir con las películas del género de *road movie*, como esta, a los personajes se les van presentando elementos del entorno que definen una realidad, tal como una procesión religiosa, una pequeña tienda de abarrotes en medio de la nada, un perro abandonado, el mismo camino polvoso que parece no necesitar ninguna línea, o una hacienda llamada "La Chingada" en la que habitan solo dos mujeres: la anciana Doña Carmen (Tara Parra) y su nieta Lucía (Sara Juárez). Pero hay una contraparte que alivia su cansancio y su pesar, compuesta por la cena que les ofrecen estas dos damas, un lago donde nadar, un

pueblo con una feria con juegos mecánicos y una cantina. Todo eso vuelve reconociblemente humano y realista el relato, además de las actuaciones convincentes de los intérpretes que tienen tradición y vasta experiencia en el cine mexicano y aun en el cine internacional.

La historia se ilustra mediante la combinación de colores vivos y secos, debido al entorno desértico que la carretera atraviesa y las tomas más predominantes son los planos generales para indicar la magnitud de la labor por realizar, el camino por recorrer y la fragilidad de los personajes que aparecen pequeños en el paisaje. Estos planos refuerzan la expresividad mediante la composición (el acomodo) de los elementos en cada cuadro y manifiestan sin palabras las condiciones de existencia de los protagonistas.

Ahora bien, con respecto de las cuestiones organizacionales, tenemos a un encargado de obra temporal que desde un principio marca una estrategia de trabajo consistente en armar tres frentes: un elemento de avanzada y otro de retaguardia, ambos custodiando al operador de la máquina y a un asistente. Se nota desde ese momento la autoridad de Toño por su conocimiento y experiencia, sin embargo, su melancolía remarcada por la muerte de su esposa y la pérdida de un hijo, que también se fue a Estados Unidos y al que no ve desde hace muchos años, endurece el trato y se muestra intolerante y rígido con los trabajadores, quienes de cualquier manera reconocen su mando y lo obedecen. Por ejemplo, empieza regañando a los encargados de cubrir los frentes porque no se saben colocar adecuadamente, reprende a los cuatro cuando se meten a nadar al lago y descuidan los implementos de trabajo, acepta a regañadientes que Pablo adopte a la perra y critica acremente a aquellos que desean emigrar a Estados Unidos, en alusión también a Pablo. El chico es el que más cuestionamientos hace a Don Toño, se atreve a preguntarle cosas y a recriminarle por qué es tan “amargado”.

El ingeniero representa a una organización que tampoco se menciona en la narrativa y que puede ser gubernamental o privada, encargada del mantenimiento de las carreteras; solo se muestra la oficina móvil en la que atiende y contrata a Don

Toño, un despacho formal y limpio. El ingeniero también exterioriza su autoridad mayor al referirse a Pablo como un “huevoncito”, sin saber que este llegó tarde a trabajar porque la noche anterior estuvo laborando como mesero en un evento. Toño por su parte se muestra recto y honrado, de manera que exige que el trabajo se haga en orden, en tiempo y en forma.

Pero cuando van entrando en confianza, sobre todo al final de la película, Toño acepta el trato informal, flexible, cercano y comprensivo. Le cuesta entender la frustración y amargura de las vidas personal y familiar de sus liderados. Como plantea Chiavenato, el líder es capaz de operar en ámbitos y situaciones formales e informales, aunque en el caso de Toño se expresa en ambas posibilidades, pero como personaje bien construido sufre una transformación final. Cabe recordar que se trata de un equipo de trabajo compuesto por miembros inexpertos en su mayoría y que el aprendizaje para manejar la máquina es en un principio difícil, pero al paso de los días la situación tensa se va relajando, tal como lo explica Reed en cuanto a la superación de una situación formal en un macronivel organizacional hacia un orden más local (en un micronivel) con necesidades por cubrir, en este caso la labor de pintar líneas con un grupo de actores que interactúan, comparten vivencias y problemas y gradualmente toman confianza.

En esta película de Celso García estamos ante una racionalidad micro, expandida por la percepción y la aplicación particular del conocimiento de reglas generales en casos determinados, una línea trazada a ras de piso que a su vez va esbozando relaciones de poder y de trabajo, con un saber técnico (el manejo de la vieja máquina) insertado en una situación de incertidumbre en una época aparentemente de fin de siglo. También es preciso recordar que Toño parece ser un obrero calificado, pues no se mencionan más aspectos de su pasado excepto su situación familiar, y sin embargo ha sido capaz de aprender un conocimiento, diseñar una estrategia de trabajo y dirigir a un grupo de colaboradores. Su conocimiento, siguiendo a García y Cordero (2008), reside en un complejo sistema de procesos que da como resultado la materialización de bienes o servicios.

Conclusiones

El cine tiende a representar la vida en sociedad en varios aspectos, situaciones y épocas, con personajes en situaciones y lugares que exponen de manera esquemática la realidad bajo un tono variable: real, surreal, naturalista, etc., o bien dentro de algún género, ya sea fantástico, probable o posible, mediante la comedia, la ciencia ficción o el drama. Hay muchas posibilidades dentro de la comunicación audiovisual y cinematográfica en las que la vena creativa del artista le encamina y le motiva a recrear una propuesta narrativa.

En este caso se ha abordado una historia de tipo dramática con algunos tintes de comedia, con referencias realistas y en la que destacan problemáticas como el desempleo que a su vez detona otros problemas sociales como la migración, la desintegración familiar o la delincuencia. La estructura dramática lineal nos muestra a un grupo de cinco hombres que encuentran trabajo en una organización dedicada al mantenimiento de caminos y se les encomienda el pintado de líneas de carril en una vetusta carretera. El inicio, como muchos en la vida real, comienza tenso y poco alentador, pero al ir progresando la acción los protagonistas van dialogando con encuentros y desencuentros propios de la individualidad, hasta encontrarse cohesionados como equipo e identificados con su líder y capataz de la obra: pasa de ser “Antonio” a “Don Toño”.

Hay muchos tipos de líderes representados en el cine y en diversas tramas, pero se eligió a “La delgada línea amarilla” por su tono costumbrista y sus pasajes (llamados bloques narrativos) muy reconocibles, ya que el género del *road movie* suele presentar una realidad conforme se recorre un camino o una carretera, aquella (o esta realidad) que puede significar un cambio o simplemente una “acción piadosa”, como dice Meier (2016), por no dejar en el total abandono a dicha vía. En esta cinta vemos aspectos como el poder, en su variante de legitimidad, ejercido mediante el liderazgo que le otorga al personaje de Don Toño su experiencia y conocimiento, y el don de mando y la negociación que a lo largo del recorrido tiene que imponer y gestionar.

En este relato no son los personajes los grandes empleados industriales ni es el líder el gran ejecutivo. Son personas en situación precaria y dispuesta a realizar cualquier labor, cuya búsqueda de empleo los lleva a concentrarse, a conocerse y a reconocerse en el sufrimiento y en la pobreza, a compartir cansancios y a resolver vicisitudes a veces por iniciativa propia, otras mediante la cooperación y algunas más por orden y decisiones de Don Toño. Cabe señalar que solo dos miembros del equipo tienen alguna especialización, Atayde en labores de tramoya para circo y Gabriel como conductor de tractocamiones con conocimientos de mecánica en general.

Si la historia se desarrolla aparentemente en la década del los 1990's, se trata entonces de una época de crisis económica en México con pocos años de haberse acordado el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), pero con devaluaciones del peso frente al dólar y un muy cuestionable rescate de los bancos por parte del gobierno federal. Así que la fragilidad laboral mantenía en vilo y en incertidumbre a la fuerza de trabajo que enfrentaba un fuerte desempleo. Así, esta película ilustra esas problemáticas que afectaban a ras de piso a los más vulnerables, los reprime y los orilla a la supervivencia, aunque sin mucha esperanza y con un futuro inseguro. Aun así, "La delgada línea amarilla" se propone encomiar la labor de estos trabajadores y relatar su vida familiar, su vida en grupo de trabajo y expresar un discurso final lleno de solidaridad.

Anexos

Ficha filmográfica

"La delgada línea amarilla"

Guion: Celso García

Dirección: Celso García

Intérpretes: Damián Alcázar (Toño), Joaquín Cosío (Gabriel), Silverio Palacios (Atayde), Gustavo Sánchez Parra (Mario), Américo Hollander (Pablo), Doña Carmen (Tara Parra), Lucía (Sara Juárez)

Música: Dan Zlotnik

Sonido: Sergio Díaz

Cinefotografía: Emiliano Villanueva

Edición: Jorge García

México: 2015

Filmografía de Celso García

Su radito (cortometraje, 2002)

Protestosterona (cortometraje, 2003)

Pata de gallo (cortometraje, 2004)

La leche y el agua (cortometraje, 2006)

La delgada línea amarilla (2015)

Nuestros orígenes (serie de TV, 2017)

La boda de mi mejor amigo (2019)

Tangos, tequilas y algunas mentiras (2023)

La gran seducción (2023)

El hilo rojo (2025)

Referencias

Aguilar, S. J. (2024). El análisis de cine como metodología transversal: una introducción. *Revista Iberoamericana De Comunicación, 3*(43), 59-88. https://ric.ibero.mx/index.php/ric/article/view/174

Barba, A. (2004). Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos. En L. Montaño, S. Alvarado, A. Barba & R. Soria (Eds.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad* (pp. 453-474). Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Carmona, R. (1993). Cómo se comenta un texto fílmico. México: Red Editorial Iberoamericana (REI).

Cernas Ortiz, D. A. y Mercado Salgado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*, *30*(3), 1-10. http://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10

Chiavenato I., Villamizar G. A. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

García, F., Cordero, A. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión gerencial* (1), 45-58. https://www.researchgate.net/publication/47871831_Los_equipos_de_trabajo_una_practica_basada_en_la_gestion_del_conocimiento

Meier, A. (2016). La delgada línea amarilla: situaciones al límite. Reseña de la película y entrevista con el realizador Celso García. *El ojo que piensa. Revista de cine iberoamericano*, (13), 1-11. Universidad de Guadalajara. https://www.elojoquepiensa.cucsh.udg.mx/index.php/elojoquepiensa/issue/view/14

Moguillansky, M. (2018). Cine, identidades y comunidades. Reflexiones metodológicas a partir de una investigación sobre cine e imaginarios sociales en el Mercosur. *De Prácticas y Discursos*. Universidad Nacional del Nordeste Centro de Estudios Sociales, año 7 (9), 231-251.
https://revistas.unne.edu.ar/index.php/dpd/article/view/2809/2489

Núñez, R. (2024). El cine fomenta el pensamiento crítico. *Ventana Abierta, Revista Digital de Afiliados a ANPE*. https://revistaventanaabierta.es/el-cine-fomenta-el-pensamiento-critico/#:~:text=Figura%201.,estos%20dentro%20de%20las%20aulas.

Padrón, J. (2018) El liderazgo, una mirada teórica de la última década. *Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado*. Universidad Latina de Panamá, 2 (2), 68-77.

Reed, M. (2017). Teorización organizacional: campo históricamente controvertido. En S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. Nord, G. Ramírez & D. R. González-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales, volumen 1 teorización sobre el campo* (41-89). Universidad Autónoma Metropolitana, REMINEO, Editorial EAFIT, SAGE.

UNAM (s/f). Diplomado de Desarrollo de Actividades Directivas. Tema 1 Liderazgo. Módulo 3 Desarrollo Directivo. *Minería*. Educación Continua y a Distancia de la Facultad de Ingeniería. https://www.campus-virtual.mineria.unam.mx/Mineria/Diplomados/2DHabilidades/Documentos/M3U1_PDF.pdf

Vázquez, L., Bernal, J. L. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97. https://www.researchgate.net/publication/373748018_La_Conceptualizacion_del_Liderazgo_Una_Aproximacion_desde_la_Practica_Educativa/fulltext/64fa6b1e8ea93c20d2267f44/La-Conceptualizacion-del-Liderazgo-Una-Aproximacion-desde-la-Practica-Educativa.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ&__cf_chl_tk=nhQZGQgrhEdfM6.vYQPNUsyTcplAL2m1ozgkIuvAluM-1785384384-1.0.1.1-a0KVkmsUyLqoQqn7C1yF7QlYkeDlP6OWUFrMoV.JR1A

Weber, M. (2002). Economía y sociedad. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Zavala, L. (2010). El análisis cinematográfico y su diversidad metodológica. *Casa del tiempo*, III(30), 65-68. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA Y ESTUDIO DE CASO EN TRES EMPRESAS PYMES VITIVINÍCOLAS DE GUANAJUATO, MÉXICO

Emmanuel Juan Alonso Zamora Velázquez
Adriana Fragoso Mora

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo sintetizar los fundamentos teóricos del liderazgo transformacional, desde la distinción originaria de Burns (1978) hasta el modelo de Rango Completo de Bass y Avolio (siendo su aportación clave el instrumento MLQ-5X) contrastando dichos aportes con la producción académica correspondiente al estado del arte. Como valor agregado, se incorpora un análisis de caso de empresas PyMEs vitivinícolas en el estado de Guanajuato, México, siguiendo una metodología de trabajo basada en DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar, controlar) de seis sigma. Los resultados preliminares permitirán identificar líneas de aplicación estratégica de liderazgo transformacional en aspectos productivos, comerciales, y tecnológicos pertinentes al tamaño y contexto de cada empresa. El presente documento busca servir como marco de referencia teórica-propositiva para futuros estudios multidisciplinarios que profundicen en relación entre el liderazgo transformacional y su aplicación en el contexto organizacional latinoamericano.

Emmanuel Juan Alonso Zamora Velázquez, Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón. MPS25110008@purisima.tecnm.mx
Adriana Fragoso Mora, Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón. adriana.fm@purisima.tecnm.mx

Palabras clave: desarrollo organizacional, metodología DMAIC, vitivinicultura.

Teoría del liderazgo transformacional: antecedentes

El modelo de liderazgo transformacional busca superar las expectativas, promover la innovación y fomentar la autonomía, de manera que los intereses organizacionales logren satisfacerse mediante el crecimiento personal (Bracho & García, 2013). Este liderazgo se encarga de inspirar a las personas a lograr resultados más allá de lo convencional o esperado, alimentando el desarrollo del liderazgo de los individuos a lo largo del proceso. Un líder que se considera transformacional, por lo tanto, empodera a sus seguidores; se asegura de que los objetivos de la organización y los individuos avancen a la par; y consideran el crecimiento conjunto de los actores líder-seguidor-grupo-organización (Bass & Riggio, 2006). El concepto fue definido por el trabajo de James MacGregor Burns (1978) al hacer la distinción entre el liderazgo transaccional, meramente basado en sustituciones, tal como lo hacen las relaciones de recompensa o castigo, y el liderazgo transformacional, que implica un cambio mucho más profundo y radical (Vázquez, 2013). Bernard Bass (1985) amplía el trabajo de Burns al estudiar el despliegue de la motivación en las personas, además de proponer un instrumento para medir sus impactos. El modelo alcanza la representación teórico-práctica utilizada hasta nuestros días cuando Bass y Avolio (1990´s) desarrollan el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, que identifica cuatro dimensiones conocido como 4 I´s (Idealized Influence, Inspirational motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) (Mendoza & Ortíz, 2005).

Dimensiones del liderazgo transformacional

Influencia idealizada. También denominada carisma, es la percepción generada sobre los colaboradores, donde el líder evoca integridad e inspira confianza en su persona. El éxito no aparece como un resultado aislado, sino como un logro que se comparte en grupo (Mendoza & Ortíz, 2005). esta influencia se divide, a su vez, en dos categorías (Garzón-Lasso et al., 2024):

- Atributos: las cualidades que los colaboradores otorgan al líder. El anteponer los objetivos en común sobre los intereses individuales desarrolla la filiación del grupo con el líder. Conductas: el comportamiento que posee el líder. Son las acciones comprobables que ejecuta para realizar los objetivos propuestos. Los valores como la integridad y la ética no sustituyen, sino que complementan y enriquecen aptitudes como el autocontrol y la escrupulosidad.
- Motivación inspiracional. La disposición del líder para generar entornos participativos basados en el optimismo y el entusiasmo, convenciendo a sus seguidores de que su esfuerzo garantizará un desempeño excepcional. Este tipo de líder requiere de inteligencia emocional, dado que se enfrenta a desafíos constantes y una variedad de opiniones, por lo que la motivación puede verse mermada (Mendoza & Ortíz, 2005; Garzón-Lasso et al., 2024).
- Estímulación intelectual. Estilo donde el líder promueve la confrontación de las ideas que tienen los colaboradores sobre si mismos, sobre sus ideas y sus problemas. No en el sentido de menospreciar o hacer cuestionamientos arbitrarios; lo que busca es la riqueza de pensamiento y generación de ideas fuera de lo convencional, lo que desarrolla el pensamiento crítico y analítico. Los errores se llaman oportunidades de aprendizaje, dado que es posible indagar en las causas principales de fallo a evitar en proximas ocasiones (Mendoza & Ortíz, 2005; Garzón-Lasso et al., 2024).
- Consideración individual. El líder toma el rol de mentor, siendo los miembros del equipo sus coachees o trainees, debido a que el propósito de este estilo es catalizar el potencial dentro de cada individuo que conforma el grupo y transformar dicho potencial en acciones. La necesidad de logro se conjunta con el cuidado y la empatía, dado que la atención es individualizada, por lo que es importante reconocer las necesidades y deseos personales al ritmo que marca cada uno (Mendoza & Ortíz, 2005; Garzón-Lasso et al., 2024).

La figura 1 muestra las dimensiones mencionadas con anterioridad, así como aquellos conceptos clave que parten de las mismas, y con los cuales se comprende

la significancia de cada uno de los estilos de liderazgo, tanto para el líder como para sus seguidores.



Figura 1. Dimensiones del liderazgo transformacional. Conceptos clave.

Modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership Model)

Estos conceptos clave funcionan como el núcleo sobre el que se fundamenta el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio, cuya función es clasificar el comportamiento de los líderes dentro de una organización en tres bloques, con el liderazgo transformacional, caracterizado por ser activo-efectivo, ,un liderazgo pasivo basado en recompensas contingentes (transaccional), y en el nivel más bajo un liderazgo pasivo-no efectivo (laissez-faire) (Álava et al., 2016). En la revisión de la literatura, pudieron encontrarse las siguientes definiciones para estos dos estilos previamente mencionados:

Liderazgo transaccional. Fundamentado en una relación de poder por su origen en los modelos más tradicionales del liderazgo, se basa en la idea de que el líder conoce las expectativas de sus trabajadores, y suministra a las mismas

recompensas cuando desempeñan sus labores sin interrumpir el flujo natural del trabajo, o sanciona en caso de darse el efecto contrario (Almirón et al., 2015).

Liderazgo laissez-faire. Líder caracterizado por entregar los materiales necesarios y libertad total al personal para desarrollar sus funciones, a consecuencia de no involucrarse activamente e incluso deslindarse de los resultados negativos propios de la no supervisión (Pacsi et al., 2015). La figura 2 muestra el modelo incluyendo los conceptos en fase escalonada, de ineficaz a eficaz y por su nivel de proactividad.

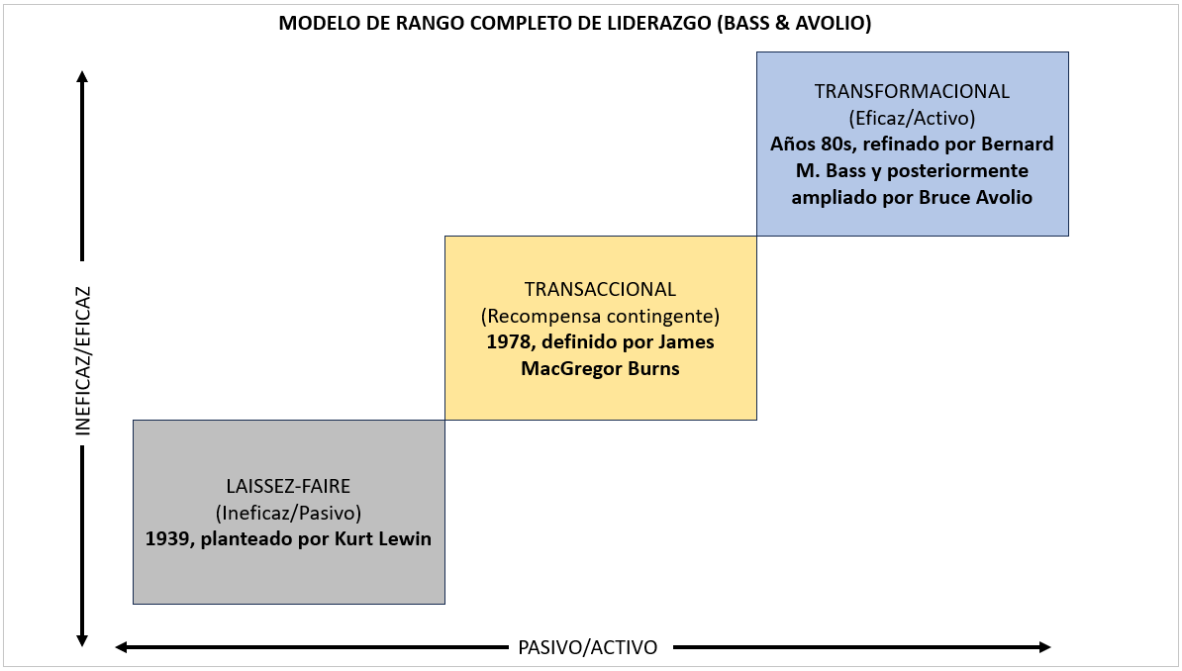


Figura 2. Modelo de Rango Completo de Liderazgo (Full Range Leadership Model)

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)

La teoría se conjunta con la práctica cuando los autores Bass & Avolio desarrollan un cuestionario que conjunta los tres tipos de liderazgo y los mide a través de una serie de ítems. La versión más nueva, llamada MLQ-5X (Short Form) se conforma por 9 factores y 45 ítems (36 que corresponden a los tres tipos de liderazgo y 9 más que toman en cuenta variables organizacionales) y constituye un modelo integral respaldado teóricamente (Molero et al., 2010).

La figura 3 ejemplifica los aspectos evaulables del cuestionario, siendo estos los tres tipos de liderazgo mencionados anteriormente bajo 9 factores en total, de los que se desprenden los 45 ítems.

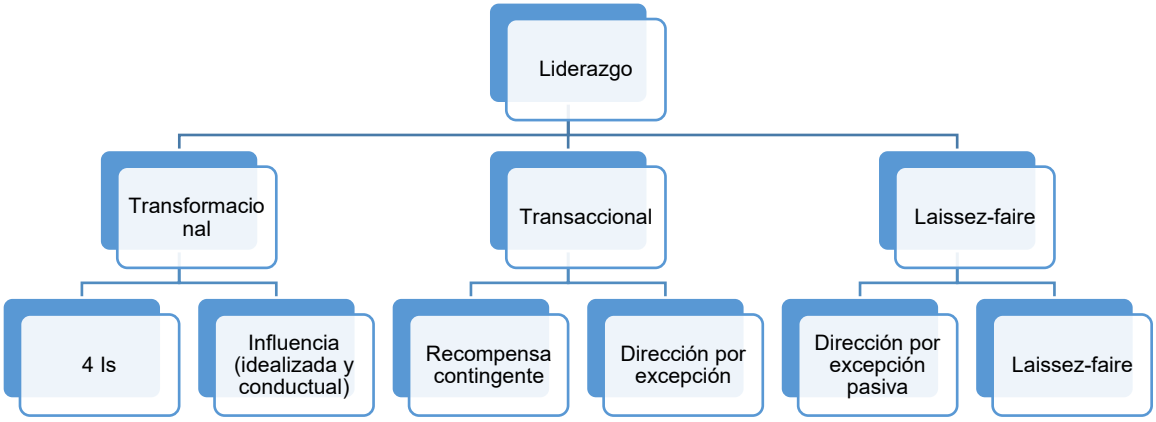


Figura 3. Estilos de liderazgo y variables a evaluar en Cuestionario MLQ.
Elaboración propia a partir de las ideas de Molero et al. (2010).

Un resumen del recorrido teórico del campo se puede apreciar en la tabla 1, donde se integra la dimensión de estudio separada por los autores pioneros, contrastándola con el desarrollo metodológico y conceptual posterior por autores vanguardistas y contemporáneos.

Desarrollo teórico del modelo: autores pioneros y vanguardistas

Tabla 1

Comparativa entre aportaciones de autores vanguardistas y pioneros

Dimensión de comparación	Autores pioneros	Autores vanguardistas
Periodo histórico central	Burns (1978); Bass (1985-1990); Bass & Avolio (1994-1999).	Coronado et al., 2023; Deng et al., 2023; Ibrahim, 2023; Jun & Lee, 2023; Garzón-Lasso et al., 2024; González-Varona et al., 2024; Minaya et al., 2024; Fajardo-Torres, 2025; Huillca, 2025; Cuadra-Peralta et al., 2026)

Dimensión de comparación	Autores pioneros	Autores vanguardistas
Objeto teórico principal	Identificar y definir el liderazgo transaccional, contrastarlo con el liderazgo transformacional	Estudiar los efectos de las 4 “Is” en variables como compromiso, cultura organizacional e innovación (Alava et al., 2016; Mendoza & Ortíz, 2005; Huillca, 2025)
Núcleo conceptual	Burns: distinción transformacional/transaccional; Bass: 4 “Is”; Bass & Avolio: FRLM (Full Range Leadership Model).	Refinamiento de las 4 “Is” y su articulación con cultura organizacional, empoderamiento, compromiso organizacional y competencias para la transformación digital. (Cuadra-Peralta et al., 2026; González-Varona et al., 2024)
Enfoque metodológico	Teorización deductiva, estudios de casos y diseños exploratorios; desarrollo inicial del MLQ.	Estudios cuantitativos, revisiones sistemáticas, y estudios de caso en contextos múltiples (Álava et al., 2016; Coronado et al., 2023; Garzón-Lasso et al., 2024; Delgado-Díaz, 2025)
Ámbito de aplicación (origen)	Contexto político y grandes organizaciones industriales/empresariales, con foco en la revitalización de empresas.	Educación, administración pública, PYMES, entornos latinoamericanos, salud, construcción y proyectos de transformación digital. (Álava et al., 2016; Vázquez-Alatorre, 2013; Huillca, 2025; González-Varona et al., 2024; Ibrahim, 2023).
Variables resultado estudiadas	Desempeño organizacional, satisfacción, motivación, potencial de transformación.	Compromiso organizacional, desarrollo de talento, calidad educativa, resultados empresariales, innovación, justicia organizacional, habilidades sociales, cultura organizacional e indicadores de cambio. (Fajardo-Torres, 2025; Minaya et al., 2024; Steinmann et al., 2018; Jun & Lee, 2023; Deng et al., 2023)
Relación con otros modelos	Integración con LMX, teorías de motivación (Maslow, necesidades de logro, etc.)	Articulación con competencias para la transformación digital, liderazgo situado, liderazgo ético y cultura de innovación. (González-Varona et al., 2024; Cuadra-Peralta et al., 2026; Steinmann et al., 2018)
Rol del seguidor	Seguidores vistos como “transformados”: cambian valores, aspiraciones y compromiso. (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006)	Seguidores como agentes de innovación, cambio y co-creadores de cultura organizacional; se enfatizan comportamientos proactivos, innovadores y adaptativos. (Steinmann et al., 2018; Jun & Lee, 2023; Deng et al., 2023)
Innovación en la dimensión temporal	Enfoque estático-lineal: el líder “transforma” a los seguidores en un proceso relativamente unidireccional.	Enfoque dinámico: el liderazgo transformacional se entiende como proceso continuo, vinculado a la adaptación al cambio (González-Varona et al., 2024; Huillca, 2025; Steinmann et al., 2018)

Nota. Elaboración propia.

Evolución del modelo del liderazgo transformacional: nuevos aportes, estudios y aplicaciones

La capacidad predictiva del liderazgo: Álava et al. (2016) aplican el Modelo de Rango Completo de liderazgo en líderes pertenecientes a ciudades de Ecuador, para medir los estilos de liderazgo sobre la eficacia, satisfacción y extra esfuerzo; el resultado fue que el liderazgo transaccional fue el único estilo con una capacidad predictiva constante.

Comprensión neurológica del liderazgo: Acosta et al. (2017) proponen una herramienta de identificación de estilos de liderazgo vía electroencefalografía; se muestran personajes que apliquen el estilo de liderazgo transformacional y posteriormente se mide la actividad cerebral de los participantes del estudio.

El enfoque basado en metas: Steinmann et al. (2018) señalan el papel del líder transformador como un facilitador de las tareas cuando el enfoque de la organización se centra en las metas, mediante objetivos definidos, medibles y alcanzables en un periodo de tiempo establecido. Destacan principalmente que el camino es tan importante como el resultado a obtener cuando existe claridad al transmitir la importancia de la meta, así como su nivel de alcance.

Aplicación de la realidad virtual y neurociencia: en su trabajo doctoral, Parra (2022) mide la actividad fisiológica y neuronal para diferenciar estilos de liderazgo, aplicando entornos virtuales y "juegos serios", cuyo propósito es el aprendizaje y el entrenamiento. La autora concluye que existen procesos mentales inconscientes que son difíciles de detectar mediante las pruebas o tests de liderazgo convencionales, por lo que sugiere recurrir a técnicas de análisis neurológico.

El rol de liderazgo como soporte del comportamiento innovador: el estudio realizado por Jun y Lee (2023) señala que el liderazgo transformacional no genera por sí mismo innovación; sin embargo, el compromiso con el cambio, con el cual si guarda una relación estrecha, es el responsable de generar ideas novedosas cuando los colaboradores perciben soporte organizacional a la creatividad.

Liderar al equipo desde la incertidumbre: Mehdiyev (2024) apunta a la necesidad de generar resiliencia organizacional ante un entorno que se encuentra en movimiento constante, tanto interna como externamente; el primero porque se dan “demostraciones de poder” que obstaculizan el enraizamiento del liderazgo transformador. El segundo, por los factores culturales y sociales en los que se ve inmersa la organización.

Casos de estudio y ejemplos empresariales relacionados con el Modelo de Liderazgo

En una empresa de tecnología peruana, Davila-Moran & Agüero-Corzo (2023) señalan que el liderazgo transformacional es un factor determinante del clima organizacional y su productividad, destacando el estímulo intelectual dado que un giro tecnológico se caracteriza por la innovación constante y la consecución ágil de resultados.

En el contexto educativo superior, Minaya et al. (2024) midieron las habilidades sociales de estudiantes universitarios antes y después de aplicar un cuestionario para determinar si existe relación entre un programa de liderazgo transformacional con dimensiones como la expresión de sentimientos, autoexpresión y toma de iniciativa. El resultado fue un aumento de las habilidades sociales una vez aplicado un postest al grupo de análisis. Los autores destacan la capacidad maleable de las habilidades sociales, no son un concepto rígido e inámovible, por lo que programas guíados de liderazgo afectan positivamente el desenvolviemiento de los estudiantes.

La aplicación práctica del modelo de liderazgo transformacional permite observar la teoría en acción: de este modo observamos resultados tangibles, áreas de oportunidad durante la ejecución real, así como identificar los cambios culturales y variables que afectan directa o indirectamente al modelo, permitiendo a futuros investigadores explorar nuevas líneas de conocimiento.

Liderazgo transformacional: caso de estudio en vitivinícolas mexicanas bajo marco de trabajo DMAIC

A manera de integrar un análisis práctico en integración con la revisión de la literatura, se incorporó un análisis de caso aplicado a tres viñedos ubicados en la zona del bajío, en el estado de Guanajuato, México. Este enfoque pragmático permite identificar las áreas de aplicación directa de los aspectos teóricos del liderazgo transformacional, además de aportar un análisis cruzado de información haciendo un seguimiento de las fases productivas bajo un marco de trabajo basado en la metodología DMAIC de Seis Sigma. No se aplicó el instrumento de medición de liderazgo (MLQ); el vínculo teórico se establece mediante observación cualitativa/documental de las prácticas de dirección observadas durante la visita en campo. La figura 4 muestra el seguimiento durante la visita exploratoria a las tres organizaciones PyME del sector.

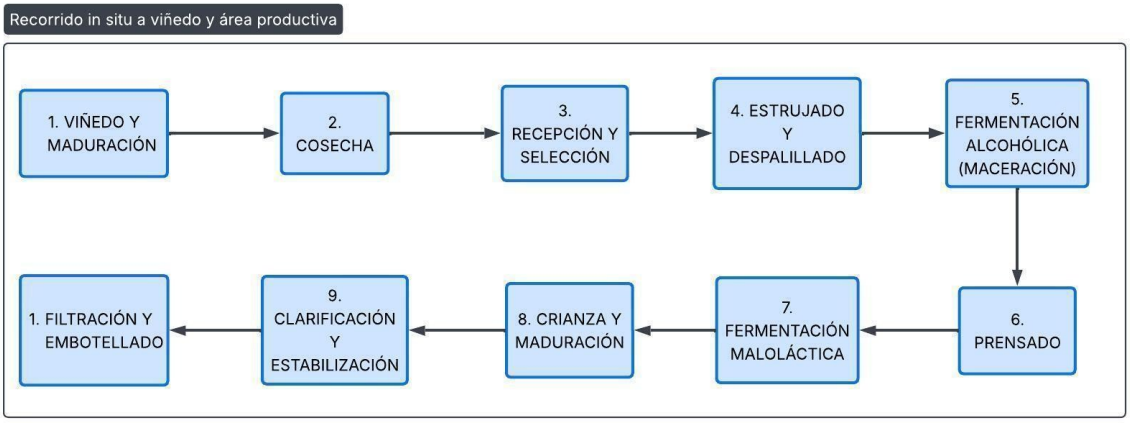


Figura 4. Diagrama de proceso vitivinícola. Elaboración propia en Lucid Chart.

Metodología DMAIC: base de Seis Sigma

La metodología DMAIC, como lo reporta Monday (2022) es el esquema de trabajo de cinco fases (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) originado por Bill Smith durante su etapa de ingeniero en Motorola para reducir desperdicios en la organización. Posteriormente refinado por Mikel Harry al añadir un sistema de

especialistas denominados Belts y crear el acrónimo por fases, seis sigma se ha consolidado como método para mejorar la calidad bajo métricas medibles. Como señalan los autores Judijanto & Ummah (2025) el enfoque de aplicación pasó de ser la manufactura tradicional de las grandes empresas, hasta modelos adaptados a PyMEs considerando sus limitaciones, hasta la diversificación total a diversas ramas del conocimento, como el sector de la salud. En la figura 5 se encuentran las fases en orden de ejecución más las herramientas a utilizar típicamente bajo este esquema.

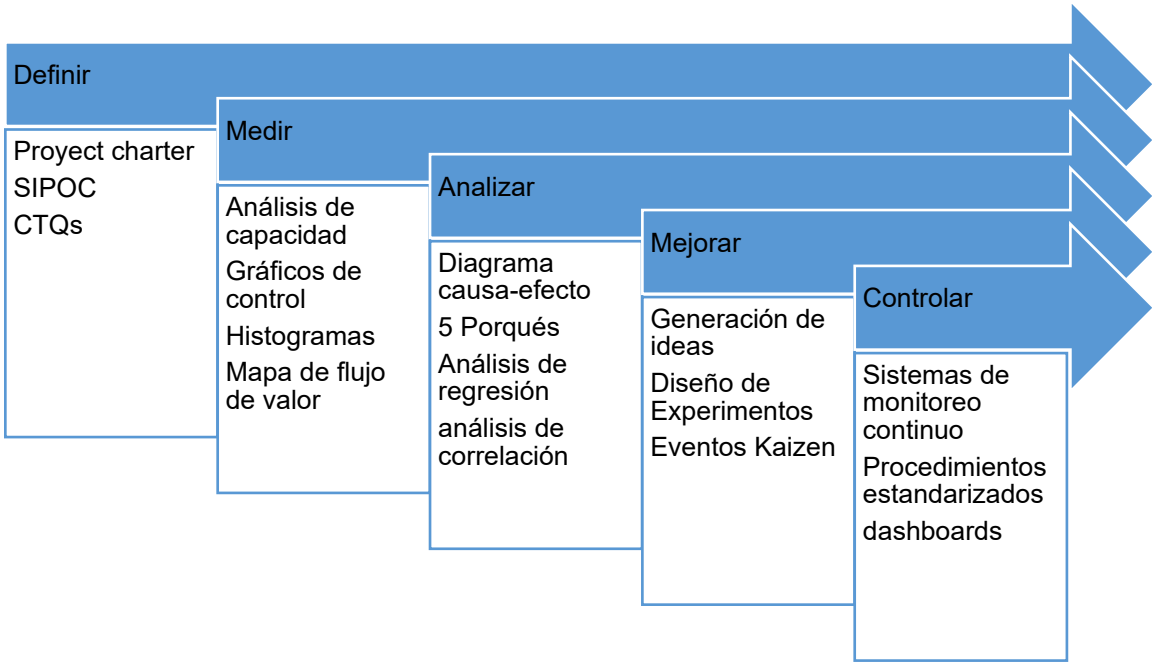


Figura 5. Herramientas comunes por fase DMAIC. Adaptado de Kaizen Institute (s.f.) *(Kaizen Institute, s.f.)*. Mejora continua con DMAIC: la base de Six Sigma. https://kaizen.com/es/insights-es/mejora-continua-dmaic-six-sigma/

Análisis de resultados y discusión

Los resultados observados en los tres viñedos son consistentes con lo reportado por la literatura de liderazgo transformacional, lo cual abre una agenda de investigación explícita para medirlo directamente. Adicionalmente, la información recabada, que sirve como punto de partida para aplicar las herramientas DMAIC posee una integración potencial con las prácticas de liderazgo transformacional

observadas en el personal gerencial. Los resultados pueden observarse en la tabla 2. Cabe recalcar que la columna “Fase DMAIC clave” no implica que la intervención se concentre únicamente en dicha etapa, sino que identifica el punto de mayor pertinencia dentro del ciclo completo.

Tabla 2.

Comparativa de tres viñedos regionales de acuerdo a prácticas observadas y visita in situ

Viñedo	Área de oportunidad detectada	Fase DMAIC clave	Mecanismo de liderazgo transformacional
Viñedo 1 (9 ha productivas)	Condiciones atmosféricas adversas, heladas, enfermedades fúngicas	Medir, Analizar	Estimulación intelectual
Viñedo 2 (1.2 ha productivas)	Gestión de cobranza, políticas de manutención de producto, estrategias de promoción	Analizar, Controlar	Enfoque basado en metas (Steinmann et al.,2018)
Viñedo 3 (5 ha productivas)	Gastos sin registrar (capacitaciones, horas extras laboradas, combustible consumido)	Medir, Mejorar, Controlar	Consideración individual

Nota. Elaboración propia.

La figura 6 sintetiza el plan de acción propositivo derivado de los resultados obtenidos en el primer acercamiento con los viñedos de estudio. Cada organización enfrenta un problema medular distinto y diversas áreas de oportunidad descritas por el área gerencial—el Viñedo 1 centrado en variables agronómicas y del proceso productivo; el Viñedo 2 en la gestión comercial y de cobranza (destacando positivamente su labor en producción); y el Viñedo 3 en la formalización administrativa y financiera—, la viabilidad de las cinco fases propuestas en cada caso no depende solamente de la validez técnica de las herramientas Lean Six Sigma, sino del estilo de liderazgo que sostenga su implementación. Socconini y Escobedo (2021) apuntalan como principales obstáculos en la implementación de la mejora continua en organizaciones PyME la ausencia de enfoque en el servicio al cliente, falta de estandarización (depender de la memoria del operador) y una inadecuada gestión administrativa.

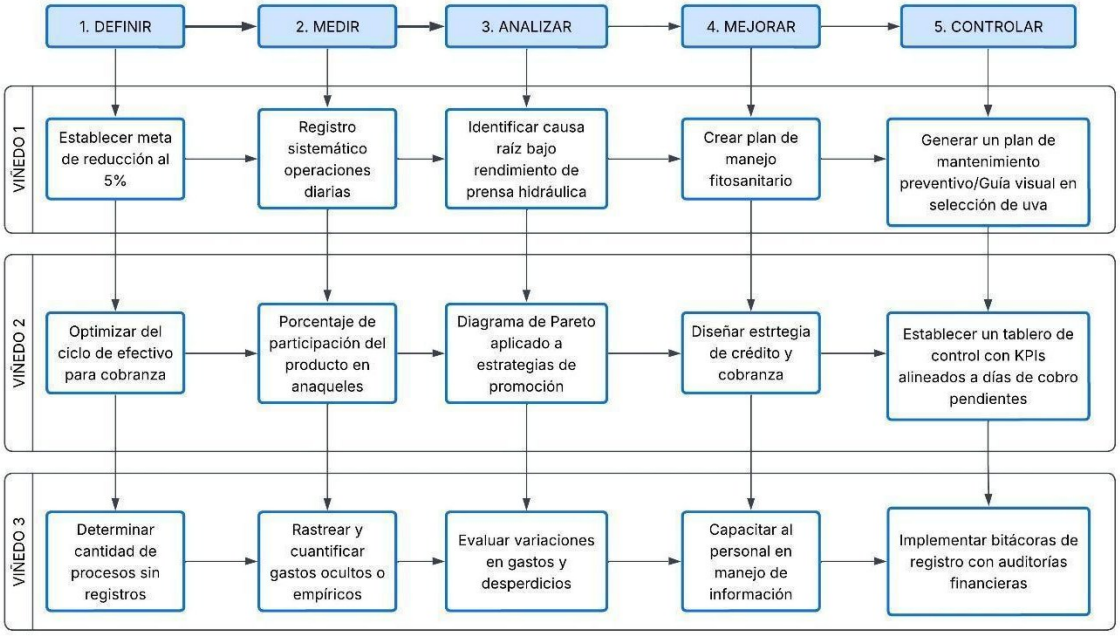


Figura 6. Estrategia a seguir por caso. Elaboración propia en Lucid Chart

Definir: El enfoque basado en metas ilustrado por el trabajo de Steinmann et al. (2018) se conjunta con la primera fase del ciclo DMAIC al transmitirle a los colaboradores la importancia de mantener métricas definidas y números bajo control. Sin ello, la definición del proyect charter como hoja de ruta para trazar el marco de trabajo corre el riesgo de mostrarse como tarea impositiva externa en lugar de un compromiso colectivo para bien organizacional.

Medir y Analizar: estas fases exigen un registro sistemático para cuantificar y delimitar la línea base sobre la que se está trabajando (el proceso como es) contra lo deseado (como debería ser). Posteriormente, analizar implica la comprensión profunda de las no conformidades o metas no alcanzadas hasta encontrar las causas raíz, descartando lo trivial de lo esencial (como hace justamente un diagrama de Pareto). Por estas características, la dimensión de estimulación intelectual resulta pertinente en su alineación dentro de los proyectos de mejora: fomentar el cuestionamiento del personal a sus operaciones, las desviaciones en su accionar, y proponer hipótesis sobre el origen de los problemas sin temor al señalamiento sin duda genera un panorama amplio y horizontal.

Mejorar: las propuestas planteadas de capacitación del personal operativo (Viñedo 3) o el diseño de nuevas estrategias comerciales (Viñedo 2) requieren de la dimensión de consideración individual: mediante el reconocimiento de las capacidades y saberes de su personal, la técnica y la inteligencia, existe entonces una mejora de propuesta que se traduce en una habilidad instalada, en lugar de un procedimiento que se sostiene durante un par de semanas y luego se olvida, aspecto directamente relacionado con la última fase de DMAIC.

Controlar: concentra las acciones de mayor exigencia en cuanto a sostenibilidad a largo plazo. Para garantizar que los planes de mantenimiento preventivo, tableros de control y bitácoras sean monitoreados podemos recurrir a lo visto en Jun y Lee (2023): es el compromiso con el cambio un determinante en la adopción de la mejora continua aún finalizado un proyecto formal. Los hallazgos de Huillca (2025) que asocia el liderazgo transformacional en empresas familiares latinoamericanas con una rotación gerencial menor, aunque no descarta una estrategia combinada con aspectos del liderazgo transaccional para sostener resultados positivos.

Se reitera que estas conexiones son de naturaleza interpretativa, dado que el presente estudio no midió el liderazgo de los responsables en cada viñedo, por lo que el plan de acción antes detallado debe entenderse como hoja de ruta que—conforme lo sugiere la revisión de la literatura—será tanto efectiva como se aplique este estilo de liderazgo aún pendiente de evaluar empíricamente.

Conclusión integradora de los resultados

El presente estudio parte de la interacción entre dos cuerpos de literatura: el liderazgo transformacional, para aportar la dimensión humana-organización, y la metodología DMAIC, técnica-productiva. Los tres casos analizados del sector vitivinícola, aún con problemáticas y desafíos de diversa índole, comparten un mismo trasfondo organizacional: un negocio demandante en su ejecución y sumamente grato en el resultado final, donde no se perciben ingresos hasta avanzado tiempo, que necesitan generar estrategias resilientes frente a su contexto

geográfico, social y medioambiental. En términos prácticos, este trabajo sugiere que tanto los propietarios y gestores de los viñedos PyME no deben considerar la implementación de DMAIC como un ejercicio exclusivamente centrado en la técnica del control estadístico de procesos y la recolección de datos, sino como un proceso donde la participación activa del liderazgo sea palpable mediante el sentido compartido de metas, apertura al cuestionamiento, horizontalidad y democratización del conocimiento y un compromiso sostenido en el tiempo. Como agenda siguiente, se plantea la medición empírica del liderazgo transformacional vía instrumentos validados, pero el presente estudio ofrece un marco interpretativo robusto para comprender que, tanto la ejecución como la planeación de cualquier proyecto de mejora continua es relacionable al estilo de liderazgo ejecutado.

Referencias

Acosta, J., Suárez, R., Pinzón, F. A., & Rojas, Y. (2017). Identificación de Estilos de Liderazgo con Datos Aportados por EEG. *Neumann Business Review, 3*(2), 113-128. doi:10.22451/3006.nbr2017.vol3.2.10013

Álava, G., Domínguez Vázquez, L., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D., & Francés, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica E Investigativa,* *6*(1). Retrieved from https://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/273

Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea, 4*(4), 24-27. Retrieved from http://hdl.handle.net/10481/34629

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd Ed.).* Nueva York, Estados Unidos. doi:10.4324/9781410617095

Bracho Parra , O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15*(2), 165-177. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf

Cedeño Rodríguez, L. J., & Murillo Mora, M. K. (2025). Liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa. *Reincisol, 4*(7), 1534-1561. doi:10.59282/reincisol.V4(7)1534-1561

Coronado Espinosa, J. J., Baldeos Ardian, L. A., Ramos y Yovera, S. E., Lioo Jordan, F. d., & Neri Ayala, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios, 14*(31), 95-101. Retrieved from https://www.redalyc.org/journal/6099/609977049001/609977049001.pdf

Cuadra-Peralta, A., Sjoberg Tapia, O., Oyarzun Lillo, F., Ochoa de la Maza Daude, O., & Veloso-Besio, C. (2026). Liderazgo transformacional, justicia organizacional y resultados organizacionales. *Interciencia, 51*(1), 18-25. Retrieved from https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2026/01/02_7384_A_Cuadra_Peralta_v51n1_8.pdf

Davila-Moran, R. C., & Agüero-Corzo, E. d. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 11*(3), 81-86.

Delgado Diaz, P. V. (2025). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional: explorando la magnitud de una relación dinámica.* Universidad de Lima, Facultad de Psicología. Lima, Perú: Universidad de Lima. Retrieved from https://hdl.handle.net/20.500.12724/22747

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International, 26*(5), 627-641. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2022.2135938

Fajardo Torres, F. M. (2025). Liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano: un estudio correlacional. *Revista Impulso, 5*(9), 368-383. doi:10.59659/impulso.v.5i9.89

Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: an empirical study. *Frontiers in Psychology*,

1380935. Retrieved from https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1380935/full

González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and Development of an Organizational Competence for Digital Transformation in SMEs. arXiv preprint. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2406.01615

Huillca Morán, J. (2025). Liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en Latinoamérica: revisión sistemática. *Ad-Gnosis, 14*(16), e-911. Retrieved from https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/911

Ibrahim, M. R. (2023). The Missing Link: Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Change in team members in Construction. arXiv preprint. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2305.13121

Judijanto, L., & Ummah, A. K. (2025). Mapping the Evolution of Six Sigma in Quality Management: A Bibliometric Review (2000–2025). *The Eastasouth Management and Business, 4*(1), 97-107. Retrieved from https://doi.org/10.58812/esmb.v4i01.737

Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences, 13*(4), 320.

Kaizen Institute. (n.d.). *Kaizen Institute*. Retrieved from Mejora continua con DMAIC: la base de Six Sigma: https://kaizen.com/es/insights-es/mejora-continua-dmaic-six-sigma/

Mehdiyev, V. (2024). Exploring the Impact of Transformational Leadership in Modern Organizations. SSRN Electronic Journal. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5061927

Mendoza Torres , M. R., & Ortíz Riaga, C. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad De Ciencias Económicas, 14*(1), 118-134. Retrieved from https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588

Minaya Becerra, L. S., Baca-Zapata, R. C., Valdiviezo-Palacios, J. S., Cedillo-Lozada, W. J., & Ynfante Azañero, A. M. (2024). Empleo del liderazgo transformacional para el estudio de habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 28*(125), 97-107. Retrieved from https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212024000400097

Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema, 22*(3), 495-501. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf

Monday, L. M. (2022). Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) Methodology as a Roadmap in Quality Improvement. *Global journal on quality and safety in healthcare, 5*(2), 44-46. Retrieved from https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10229001/

Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista De Investigación Valor Agregado, 1*(1), 67-72. Retrieved from https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849

Parra Vargas , E. (2022). *Entornos de realidad virtual y neurociencia organizacional para discriminar estilos de liderazgo en organizaciones.* Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València, Programa de Doctorado en Tecnologías para la Salud y el Bienestar . Retrieved from https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/7c738141-c88f-4ce2-a9f6-0acac13f8fb6/content

Socconini, L., & Escobedo, E. (2021). *Lean Six Sigma Green Belt, paso a paso.* Marge Books. Retrieved from https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=fdkZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA14&dq=lean+six+sigma+green+belt+paso+a+paso&ots=Nb2_jTV6S4&sig=EHyMDvzQuookgFKKLdwFsNOlTYc

Steinmann, B., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in psychology, 9*, 2338. Retrieved from https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.02338/full

Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11*(1). Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf

LA EMPRESARIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: UNA PROPUESTA ANALÍTICA DESDE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Martha Araceli Ramírez Sánchez
Alfonso Tonatiuh Torres Sánchez

Resumen

El mundo actual enfrenta múltiples crisis: económica, social, política, cultural y ambiental. El ascenso de las ultraderechas a gobiernos en América Latina pone en tensión a las poblaciones históricamente excluidas, como el caso de la diversidad sexual y de género. Frente a estos escenarios han surgido respuestas emanadas de la sociedad civil que buscan hacer frente a las políticas conservadoras que limitan y excluyen a la diversidad sexual y de género del acceso a múltiples derechos humanos. Estas respuestas, históricamente se han materializado en la creación de organizaciones civiles que luchan por los derechos humanos. Empero, en el marco del auge del neoliberalismo y del gerencialismo han perdido su objetivo social, para asegurar su supervivencia. En ese sentido el objetivo de este artículo es analizar el proceso de empresarización de las organizaciones de la sociedad civil que atienden a poblaciones de la diversidad sexual y de género, que lleva a las organizaciones de este tipo a desdibujar la figura de “sin fines de lucro” para sobrevivir. La metodología es cualitativa a partir de la construcción de un estudio de caso mediante entrevistas y observación participante. Este trabajo articula

Martha Ramírez Ramírez Sánchez, Universidad Autónoma Metropolitana, martha.araceli@hotmail.com
Alfonso Tonatiuh Torres Sánchez, Universidad Autónoma Metropolitana, tonatiuhuam@gmail.com

conceptos tales como neoliberalismo y gerencialismo en el marco de los estudios organizacionales, además incorpora la diversidad sexual y de género al debate organizacional en el análisis del discurso como mecanismo de legitimación.

Palabras clave: diversidad sexual, tercer sector, gerencialismo, neoliberalismo.

1. Introducción

El mundo y particularmente América Latina atraviesa por múltiples procesos de ascenso a los gobiernos de ultraderecha, lo que representa una amenaza constante de los derechos humanos alcanzados de manera colectiva por poblaciones históricamente vulneradas. El tema de la diversidad sexual y de género se coloca en el centro de la discusión por ser uno de los ámbitos más atacados por las ideologías ultraderechistas. La sociedad civil organizada ha jugado un papel importante para hacer frente a las improntas impuestas por diversos grupos conservadores que eliminan, minimizan o invisibilizan los problemas de la diversidad sexual y de género. Estas acciones se manifiestan en la creación y dirección de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que atienden a la población de la diversidad sexual y de género para satisfacer necesidades que han sido ignoradas por el Estado y por la iniciativa privada, como: el trabajo, la vivienda, la salud, la educación y la memoria histórica del movimiento.

Sin embargo, estos esfuerzos iniciales por satisfacer necesidades de la diversidad sexual y de género han sido paulatinamente relegados a un segundo ámbito, poniendo en el centro de las laborales organizacionales una lógica gerencialista neoliberal buscado la profesionalización, recursos económicos, formalización de procesos, entre otros. En ese sentido el objetivo es analizar el proceso de empresarización de las organizaciones de la sociedad civil que atienden a poblaciones de la diversidad sexual y de género. Haciendo énfasis de que no se trata sólo de flexibilización o resiliencia organizacional, sino que el mismo sistema impide el desarrollo de propuestas sin fines de lucro, empujando a que se opten por perspectivas neoliberales y gerencialista para no perecer.

El trabajo se estructura en cinco apartados. El primero presenta un debate teórico que articula neoliberalismo, gerencialismo y OSC en el marco de los Estudios Organizacionales. La segunda parte desarrolla un recorrido de las OSC en México y su vínculo con la diversidad sexual y de género. La tercera parte aborda la metodología aplicada para la elaboración de este artículo partiendo del enfoque cualitativo y la construcción de un estudio de caso. La cuarta parte muestra los principales hallazgos vinculados a las dimensiones organizacionales que se manejan bajo una lógica gerencial neoliberalista de las OSC. Finalmente, la quinta parte propone un modelo de empresarización de las OSC.

Este trabajo concluye con que las OSC de la diversidad sexual y de género en el contexto actual funcionan bajo una lógica gerencialista derivado del cenit del neoliberalismo, lo que presiona a las OSC a buscar la profesionalización de la gestión, dependencia de recursos externos, formalización administrativa, tensión entre activismo y gestión, transformación de la identidad organizacional y estrategias de legitimidad y supervivencia. Por lo tanto, se propone por un lado la concepción de las dimensiones para analizar el proceso de empresarización, y al mismo tiempo se intenta definir este proceso como la incorporación progresiva de lógicas, prácticas, estructuras y mecanismo de gestión propios del ámbito gerencial para asegurar su legitimidad, sostenibilidad y permanencia generando transformaciones en su identidad organizacional y en sus formas de acción colectiva.

2. Referentes teóricos: OSC, neoliberalismo y gerencialismo

Las organizaciones, desde los Estudios Organizacionales son entendidas como entes socialmente construidos y creados deliberadamente con límites relativos que brindan un orden hacia afuera (social) y hacia adentro (organizacional) encaminada hacia el logro de objetivos comunes bajo una estructura formal e informal construida a partir de las relaciones interdependientes (Arellano, 2020). En ese sentido, las organizaciones han operado bajo una lógica discursiva institucionalizada como

mecanismo legitimador, esa lógica es la neoliberal la cual se muestra como forma elemental del orden social y organizacional.

Bajo la ideología neoliberalista se prima el principio central de que los intereses corporativos están por encima de los intereses colectivos (Ramírez, 2024). Esta lógica logró ser implantada a finales del siglo XX con la llegada de la globalización, la expansión del internet, el outsourcing y la privatización de sectores públicos, lo cual llevó a que diversas organizaciones privadas, públicas y sociales guiaran sus acciones bajo estas características. Como marco general se entiende que el neoliberalismo tiene siete características esenciales, las cuales se muestran en la figura 1, estas características se presentan como un tipo ideal de funcionamiento del neoliberalismo.



Figura 1. Fundamentos del neoliberalismo. Elaboración propia con base en Méndez, 1998.

Es así como, desde la idea del neoliberalismo, lo privado prevalece por encima de lo público y lo social como una fuente de libertad ligada a la libertad de consumo,

modificando el papel de las organizaciones gubernamentales y sociales reorientándolas a fungir como proveedoras de seguridad del funcionamiento del mercado (Ramírez, 2024). Por tanto, las organizaciones, particularmente las de la sociedad civil, van adoptando formas dominantes de gestión impuestas por las lógicas neoliberales.

Las OSC comienzan su desarrollo en México en la década de los ochenta como respuesta a la crisis impuesta por el modelo neoliberal y la ruptura de la responsabilidad del Estado de lo social, en ese sentido, se entiende que están orientadas a luchar contra la violencia, la exclusión, la destrucción ambiental producidos por la globalización y el modelo neoliberal conservador (Muñoz, 2013).

En sus orígenes, las OSC no aspiraban al poder político (propio de las organizaciones gubernamentales) ni al poder económico (propio de las organizaciones privadas), lo cual ha sido relegado por los procesos de empresarización y transformación en partidos políticos adhiriéndose eventualmente al ámbito político o económico (Canto, 2013; Torres, 2025). La función esencial de las OSC es negociar el contrato social establecido, así desde la perspectiva de género se busca el establecimiento de las condiciones de igualdad para poblaciones históricamente vulneradas como la población parte de la diversidad sexual y de género (Torres, 2025).

Esto se ve mermado por lógicas de mercado y gestión impuestas en las organizaciones para ganar legitimidad derivado de las teorías de la administración y la organización poniendo en el centro de las OSC ya no su labor social, sino por el contrario conceptos como eficiencia y flexibilidad, orientados al máximo beneficio. En ese sentido la gerencia es presentada como una función básica de las organizaciones, haciendo de la función administrativa una realidad practica que debe ser ejecutada en toda organización para su funcionamiento, desarrollo y permanencia (Ramírez, 2024).

Esto resulta del denominado *boom de la administración* el cual hace referencia a la forma en que la administración se legitima y perpetúa como disciplina

y su eventual profesionalización en la educación superior (Drucker, 2014). Sin embargo, este boom se encuentra moldeado por el paradigma neoliberal capitalista que pone como prioridad la eficiencia, la competitividad y la maximización de beneficios reproduciendo así desigualdades sociales y la deshumanización de las relaciones inter e intra organizacionales (Couturier y Espinosa, 2025).

3. OSC: caracterización y contexto actual

Las OSC tuvieron un rol principal en 1968 como actor clave de resistencia frente a la represión vivida en México dando pie al surgimiento de organizaciones que defendían los derechos humanos, el medio ambiente, se posicionaban contra la tortura y a favor de la democratización del país (Reygadas, 2019). Otro punto clave en la historia de las OSC en México, se deriva de los terremotos de 1985 del cual surge los Organismos No Gubernamentales (ONG) para llevar a cabo labores de reconstrucción de la capital con financiamiento internacional.

Para 2004 se promulga la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) misma que sigue teniendo vigencia en la actualidad, la cual tiene por objetivo “Fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil” (LFFAROSC, 2024, Art. 1, Fracc. I). Derivado de esta Ley, es que se pueden conocer algunos datos actuales que describen a las OSC que operan en México.

Hasta 2021, había un registro de 43 mil 690 organizaciones civiles, el 95.19% de ellas bajo la forma jurídica de Asociación Civil, el resto toman formas jurídicas de Asociación de Beneficencia Privada (ABP), Fundaciones, Institución de Asistencia Privada (IAP), Institución de Asistencia Social Privada (IASP), Institución de Beneficencia Privada (IBP), Sociedad Civil (SC), entre otras (Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil con Objeto Social, RFOSC, 2021). Además, la Ciudad de México concentra 8 mil 882 OSC, colocándola como la entidad federativa con más OSC registradas, seguida del Estado de México, Veracruz y Oaxaca (RFOSC, 2021).

Al respecto se señala que este conjunto de OSC diversas de ellas surgen de la diversidad sexual y de género con el fin de contrarrestar los efectos de la discriminación, la violencia y la exclusión (Torres, 2025). En ese sentido, los beneficiarios consumidores de las OSC demandan constantemente, en el caso de la diversidad sexual y de género, la garantía y resguardo de los derechos humanos de esta población a partir de la difusión, la cooperación social y mecanismos de respuesta frente a la vulneración de derechos (Ramírez, 2024).

Esta relación entre OSC y diversidad sexual se sitúa en México de 1971 con la creación del Frente de Liberación Homosexual, tomado como principal referente de OSC emanado de la diversidad sexual liderado por Nancy Cárdeas activista gay mexicana (Chávez, 2019). Este punto de partida dio origen a nuevas OSC como SexPol encabezada por Antonio Cué y Ákratas en 1975. Para 1977 nace Lesbos; un año después se origina el Frente Homosexual de Acción Revolucionaria y Lambda. En la actualidad se reconocen muchas más OSC de la diversidad sexual y de género, tales como la Coalición Mexicana LGBTTTIQ, TransSalud, Cuenta Conmigo, Yaaj México, Casa Frida, Fundación Arcoíris, Letra Ese, Archivos y Memorias Diversas, entre otras.

4. Enfoque metodológico: teoría y estrategia

En las ciencias sociales y particularmente en el análisis organizacional la metodología dominante es el enfoque cualitativo ya que permite explorar y comprender fenómenos complejos desde una perspectiva sistémica, situada y contextualizada (Ramírez, 2024). Es decir, el enfoque cualitativo, es focalizado a partir de la interpretación y aproximación naturalista al objeto de estudio mediante un conjunto de técnicas de recolección de datos, tales como el estudio de caso, la experiencia, introspección, historias de vida, entrevistas, observación participante, entre otras, que describen y analizan rutinas, problemas y significados individuales y colectivos (Denzin y Lincoln, 2012).

La metodología cualitativa se diferencia por no fundamentarse en algún muestreo estadístico. Este tipo de investigación lo que pretende es inmiscuirse en

la subjetividad de los agentes sociales. Con base en los procesos subjetivos, es que se busca explicar algún fenómeno. Este tipo de investigación puede describirse como proceso inductivo, debido a que su función es: “explorar, desarrollar y luego generar perspectivas teóricas” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 9).

En ese sentido, la investigación se realiza bajo los principios de la metodología cualitativa con el objetivo de utilizar la herramienta metodológica del estudio de caso con el fin de obtener una visión interpretativa, de forma inductiva, sobre el problema a investigar. Para ello existen al menos tres formas en que se pueden construir los caso: 1) desde las experiencias de individuos o grupos, 2) desde las interacciones y comunicaciones, y 3) desde los documentos (Flick, 2015). En ese sentido, el trabajo se desarrolla desde un estudio de caso único intrínseco constituido por un grupo de personas que conglomeran en un espacio social, tal como la organización Archivos y Memorias Diversas (Stake, 1999).

En el mismo sentido, el estudio de caso se entiende como: “(...) un fenómeno o evento social relativamente unificado y delimitado, que se da en la experiencia histórica concreta y cuyo sentido se construye en función de una teoría o una categoría analítica” (Giménez, 2012, p. 44), lo que refiere a que un caso es la representación de algo real; individuos, grupos, organizaciones, naciones, comunidades, regiones, que no deben confundirse con una abstracción como lo sería algún tema.

El estudio de caso es importante para la realización de esta investigación porque permitió recabar la información necesaria sobre los procesos de la Organización de la Sociedad Civil (OSC) desde su inicio hasta la actualidad además de tener registro de las perspectivas de los informantes, sujetos de estudio, para conocer, interpretar, describir y analizar sus experiencias dentro de la organización. El estudio de caso permitió identificar acciones y procesos intangibles en la organización; procesos que no sólo se centran en la información verbal que los informantes puedan brindar, que con otra herramienta se dejarían de lado, lo que permitirá una visión amplia del fenómeno organizacional, en donde las

metodologías cualitativas han tenido un papel primordial al contribuir al desarrollo de las teorías en dicho campo de estudio porque se presenta como una forma de aumentar las posibilidades de explicar nuevos fenómenos. Bajo el instrumento del estudio de caso las investigaciones pueden ser descriptivas y exploratorias, depende del objetivo de la investigación. En este caso es exploratoria porque se pretende hacer un análisis acercando la teoría con el objeto de estudio, una Organización de la Sociedad Civil de la comunidad LGBTTTIQ+.[15]

Como estrategia de recolección de datos se utiliza la entrevista, ya que "A través de ellas se reúne la mayor cantidad de información posible sobre la perspectiva cotidiana de los actores, sobre lo que está implícito en el campo considerado." (Forni, Gallart y Vasilachis, s.f. p. 84) lo que permitió conocer e identificar partes específicas de Archivos y Memorias Diversas (AMD) en sus actividades desde sus inicios, además de identificar aspectos subjetivos de la organización; para la realización de la entrevista el consentimiento del uso y recopilación de forma escrita y en grabación de audio se dio de forma oral ya que el entrevistado tuvo ciertos problemas de salud y prefirió, explícitamente, que la autorización se diera de ésta manera. La observación participante, como herramienta que permite la incorporación a las actividades del fenómeno al que se pretende estudiar, fue posible porque se tuvo la posibilidad de involucramiento en cada una de las actividades de AMD para participar de forma directa y observar las formas de organización; en la observación participante, la toma de fotografías sirvió como método de explicación de forma visual las actividades de AMD. Y la triangulación de resultados, funcionó como método de análisis de los resultados obtenidos.

[15] Acrónimo referente a la comunidad de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales, Transgénero, Travestis, Intersexuales, Queer y otras orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género.

5. Hallazgos del estudio de caso: Archivos y Memorias Diversas

Archivos y Memorias Diversas es una Organización de la Sociedad Civil sin fines de lucro, ubicada en la Ciudad de México iniciando operaciones en junio de 2008 bajo el liderazgo de Edgar Fernando Sansores y Miguel Alonso Hernández, ambos estudiantes de la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH) con el fin de "recuperar y resguardad los archivos del Movimiento de la Liberación Homosexual en México, cuya mayoría había sido destruida o dispersada, perdiéndose gran parte de la memoria histórica del movimiento" (Centro de Investigación y Resguardo de la Memoria de las Diversidades, A.C., 2026).

Esta idea surge a partir del reconocimiento de falta de textos históricos que traten acerca de los procesos que envuelven a la comunidad LGBTTTIQ+ que vinculen a estas poblaciones a su propia historia dentro de México, historia rescatada a través del patrimonio histórico tangible (esculturas, edificios, etc.) e intangible (música, tradiciones, etc.) de esta población. Posteriormente en 2017 se constituye como una asociación civil, con el propósito de "impulsar mejoras en salud, Derechos Humanos y servicios públicos para el colectivo LGBTTTIQ+" (Centro de Investigación y Resguardo de la Memoria de las Diversidades, A.C., 2026).

Dentro de su acervo, cuenta con treinta y cinco colecciones, catorce son de documentos diversos; archivos en papel, fotografías, revistas y otros objetos. También cuentan con once colecciones fotográficas, tres bibliográficas, y siete colecciones que conforman archivos y memorias diversas, de distintos tipos de documentos, en la entrevista realizada al director de la organización, Alonso Hernández, comentaba la existencia de artículos varios como: botones, carteles de marchas, carteles de eventos, ropa, accesorios, películas, videos; asimismo, grabaciones de las actividades que realiza AMD desde su conformación, tales como entrevistas, foros, grabaciones de recorridos, y diversas charlas con personajes relevantes de la historia de la comunidad LGBTTTIQ+, a esta sección del archivo le llaman "Fondo Historia Oral". La organización fue construyendo todo su acervo a

partir de lo que las personas u otras organizaciones les han donado, además, de búsquedas en otros sitios, por ejemplo, Alonso, cuenta una anécdota en donde describe cuando ha tenido que ir a la basura a recuperar ciertos archivos que se han desechado. Cabe mencionar que todos los documentos y artículos varios que conforman las colecciones se encuentran a nombre de quién donó la información; tanto de los dueños de dichos artículos, o en caso de personas que ya fallecieron, los intermediarios que otorgaron esos archivos a AMD.

AMD se encuentra conformado por nueve personas; José Luis, Miguel, Luis Alberto Melo, Maricel, Luis Carlos, Charly, Ale, Joe Almaguer, Trino y Alonso. Las actividades más importantes llevadas a cabo por AMD son cuatro. Para la elaboración de ésta ICR se realizó observación participante en tres de las actividades: “El Taller de los Martes”, “El XVI Seminario Histórico LGBTTTI+”, en el 2023 se llevó a cabo con el subtítulo de: “El cuerpo del deleite. Corporalidades, enfermedad y pandemia” y el “Jotitour” y la cuarta “El obituario mexicano LGBTTTI+”, éste último únicamente virtual, por lo que se realizó la revisión de las redes sociales oficiales y página web oficial que sirven como medio de difusión de dicha información.

El Taller de los Martes: este taller consiste en charlas donde una persona es invitada, y es quien se encarga de hacer una exposición, de estilo conferencia, acerca de algún tema que refiera, o converja, con la comunidad, población, LGBTTTIQ+. Este taller, como su nombre lo indica, se da todos los martes de forma presencial y se centra, en general, en la interacción de la persona que es ponente y la persona encargada de moderar el taller, también la persona que se encarga de la transmisión en vivo vía Facebook y quién modera la interacción entre el público de forma virtual y el público de forma presencial. El espacio que se utiliza para estos talleres es una librería llamada “Somos Voces”, recinto que se encuentra a un par de cuadras de la Zona Rosa (espacio que es ampliamente conocido por ser un centro turístico para las personas parte de la comunidad LGBTTTIQ+) en la Ciudad de México. Además de la forma presencial, también existe la modalidad virtual; el evento es transmitido, en vivo (y después guardado), en la página oficial de

Facebook de AMD, lo cual también permite que las personas que están en vivo viendo el taller puedan interactuar de forma virtual con la persona ponente. Las personas asistentes presenciales, al finalizar, otorgan alguna cooperación monetaria; cooperación que no tiene un monto específico, ni es obligatoria. De hecho, también mencionan al finalizar el taller, que cualquier tipo de donativo es bienvenido, no nada más el monetario, también puede ser en especie.

Obituario LGBTTTI mexicano. Por la memoria de los olvidados: El obituario es acerca de la vida de personajes importantes y que fueron parte de la comunidad LGBTTTIQ+, que comienza en diciembre del 2009. El obituario es publicado en su propia página web: obituariolgbttti.org.mx, además de ser publicado en Facebook: https://web.facebook.com/archivosymemoriasdiversas/?_rdc=1&_rdr , Instagram: https://www.instagram.com/archivosymemorias/ y X: https://twitter.com/ArchivosY oficiales de AMD. El obituario es un registro virtual, de fallecimientos y es pensado como un espacio para honrar, recordar y describir la memoria de personas de la comunidad LGBTTTIQ+ mexicanos por nacimiento, naturalización o adopción de vida; haciendo distinción entre las personas parte de la comunidad y los llamados compañeros de ruta, los cuales refieren a mujeres y hombres heterosexuales que, si bien no forman parte de la comunidad LGBTTTIQ+, son importantes porque han sido solidarios y defensores de derechos de la comunidad. El obituario si bien es un proyecto que forma parte de las actividades, y tareas de AMD, el proceso de realización únicamente lo coordina y edita Alonso Hernández, quién es el director de la organización desde su creación.

Seminario Histórico LGBTTTI+ mexicano: Es un seminario que se ofrece al público en general cada año desde la conformación de la organización. El seminario se ofrece, regularmente, en el mes de noviembre. Para 2023 las fechas fueron del 7 al 11 de noviembre y tuvo como temática: “El cuerpo del deleite. Corporalidades, enfermedad y pandemia”. Este seminario tuvo cabida en distintas locaciones: en la librería “Somos Voces”, en el Archivo Histórico de la Ciudad de México “Carlos de Singënza y Góngora”, en el Museo de la Mujer, en el Museo Memoria y Tolerancia y en el Centro Cultural “Xavier Villaurrutia”. La inauguración del seminario se llevó

a cabo el martes 7 de noviembre de 2023 a las 11:00 horas de la mañana, en el Museo Memoria y Tolerancia de la Ciudad de México (MMYT).

Jotitour: el “Jotitour” es un recorrido guiado por las calles del centro histórico de la Ciudad de México. El punto de partida es en la esquina de Justo Sierra y República de Argentina, justo enfrente del Templo Mayor. El punto final, el punto de destino, es la Puerta 1808 de Manuel Felguérez. El recorrido es guiado por el director de AMD, Alonso Hernández, quién lleva un micrófono y una pequeña bocina, para que todos los asistentes escuchen las explicaciones que va dando durante el recorrido. Durante éste, se hacen paradas estratégicas en puntos importantes del Centro Histórico y se va dando una explicación de cada sitio y cómo se relaciona con la historia de la comunidad LGBTTTIQ+; van explicando la historia desde datos de los Mexicas hasta procesos actuales. Durante el recorrido se van reconociendo lugares como, por ejemplo, el Museo del Estanquillo en donde hay una exposición permanente de Carlos Monsiváis, escritor y cronista mexicano, reconocido por apoyar la lucha para el respeto y garantía de los derechos de la comunidad homosexual, en este museo se exponen documentos, pinturas, fotografías, y artículos diversos que Monsiváis decidió exponer en este recinto.

A partir de la realización de entrevistas se identificaron algunas prácticas propias de la lógica empresarial que se llevan a cabo en la OSC AMD. Por ejemplo, la relación con marcas comerciales y su vinculación con el quehacer de la organización. Alonso, Hace una comparación con un programa de YouTube en el que distintas Drag Queens (personas, generalmente parte de la comunidad LGBTTTIQ+, que hacen performances de la feminidad) con el Taller de los Martes:

“El Taller de los Martes, tiene más de treinta años, ahora ya es una tradición, ya es parte del patrimonio inmaterial de la población LGBT. Entonces, una de las obligaciones que tiene Archivos y Memorias es que ese patrimonio siga vigente, ¿no?, habrá martes en los que no haya nadie porque más gente va a ver La más Draga, y habrá martes en que la gente prefiera ir a ver a los martes, que no creo que eso pase, pero eso se compensa más con La más Draga. Y eso hablando de

dos espacios de resistencia LGBT que están el mismo día en diferente canal y que están dirigidos a un mismo público, entonces, es importante señalarlo, porque también parte de la conservación del patrimonio, es conservarlo lo más que se pueda; en sus formas, en sus días, en sus horarios, en sus espacios." (Comunicación Personal).

Esto hace evidente que algunas empresas cuyos consumidores son miembros de la diversidad sexual, en el marco del neoliberalismo, generan contenido de divulgación de la comunidad sexo-diversa con intenciones de vender. Por tanto, las empresas lucrativas focalizan en la comunidad de la diversidad a potenciales consumidores de sus productos o servicios. Entonces, a pesar de que el objetivo de AMD como OSC no tiene la misma conformación que las empresas, se comparan por el público, las personas LGBTTTIQ+ que consumen sus servicios.

Por otro lado, también se identifica la idea de que la supervivencia de la organización se da por esfuerzos individuales y no colectivos y que es impulsada únicamente por cuestiones económicos:

"También tenemos que hacernos responsables de nuestra propia historia, también son de las cosas que pocas veces hablan los activistas LGBTTI, hablan de derechos pero no hablan de las responsabilidades que significan esos derechos; o sea, tenemos el derecho a la salud, ¿qué responsabilidades tenemos?, tenemos el derecho a la vida, ¿qué responsabilidades tenemos?, tenemos derecho a la seguridad, ¿qué responsabilidades tenemos?, o sea, cada derecho implica una responsabilidad como ciudadano, entonces, en ese sentido, me dije: "tenemos el derecho a la verdad, tenemos el derecho a nuestra historia, ¿cuál es nuestra responsabilidad?, hacernos cargo de ella", no podemos dejar que otros escriban nuestra historia sin fuentes, o sea, nosotros no podemos decirle a nadie cómo debe hacer su trabajo pero lo que sí podemos decirle es: "están estas fuentes, como la interpretes ya es tu rollo", digamos que ésta es la verdad´." (Comunicación personal).

En éste caso, se vislumbra la idea permanente del esfuerzo individual, refiriendo a que toda la responsabilidad, de que sean pocos los espacios de resguardo de información de la historia de la comunidad LGBTTTIQ+, es únicamente responsabilidad de las personas parte de la comunidad LGBTTTIQ+, lo que confirma la postura de Bauman (1999), al argumentar que dentro de esta etapa del neoliberalismo, de la modernidad líquida, la individualidad aparece como lo más lógico y lo único probable, predestinado.

Sobre la conformación legal como Organización de la Sociedad Civil, Alonso dijo que:

“Para 2017 dijeron tras varios intentos, porque desde Fernando Sansores intentamos constituirnos como asociación civil y una notaría, no una notaría, empleados de una notaría, nos defraudaron les dimos la paga, pero nunca hicieron el trabajo hicieron perdedizo todo y eso nos desanimó mucho.” (Comunicación personal).

Comentario que permite hacer evidente el argumento de Bauman (2003) al respecto de lo liviano, de cómo se disuelven los sólidos y el sistema se hace inconstante; se confía en una estructura legal para lograr constituirse y, el mismo sistema liviano, les quita esa primera oportunidad. Respecto al logro de constitución legal como OSC, Alonso mencionó que:

“Yo siempre digo que es una organización muy trans porque una cosa es su nombre social y otra cosa es su nombre legal, porque nos constituimos como un “Centro de Investigación y Resguardo para la Memoria de las Diversidades”, ese es nuestro nombre legal, pero nuestro nombre social ha sido y siempre ha sido “Archivos y Memorias Diversas”. Esto fue una estrategia de nuestro abogado para decir, bueno, por un lado, esto les va a ayudar a que, si llegan a tener un problema legal, ustedes sigan trabajando, que no afecte su trabajo. Solamente para algunas cosas muy puntuales hemos firmado como asociación civil, pero nosotros seguimos trabajando con nuestra identidad social.” (Comunicación personal).

“Ahorita no hemos usado el acta constitutiva casi para, nada más para asuntos legales como cartas para gobierno para decir: “necesitamos que protejan la placa de los 41 que está en tal situación, necesita esto” y darle seguimiento o cuando se hizo la primera llamada para que la marcha se hiciera patrimonio cultural de la Ciudad de México, entonces para eso sí nos ha servido ser una Asociación Civil, para darle ese peso a los actos, yo creo que fuera de eso nosotros hemos vivido muy bien como una agrupación, como agrupación lo hemos podido resolver bastante bien.” (Comunicación personal).

En estas dos partes del testimonio de Alonso, se vislumbra otro concepto de Bauman (2003), el de flexibilidad. Al hacer esta distinción del nombre legal y el nombre “social”, se puede decir que funciona como una estrategia de sobrevivencia de AMD frente a los posibles cambios o escenarios a los que se encuentre. Asimismo, aplica el argumento de Drucker (2014) respecto a que la gerencia permite que las personas responsables de la dirección de una organización tengan una visión del presente para lograr resultados en el futuro, tomando en cuenta los posibles riesgos a los que se podría enfrentar la organización, en este caso AMD. Lo que podría resultar en una visión un tanto gerencial. En seguida, Alonso, mencionó lo respectivo a las tareas de AMD y cómo se dividen:

“Ya teniendo a José Luis y Miguel, decidimos hacer la repartición de deberes, yo a Miguel le dejé toda la parte logística, porque dije: “¿Quién hace las cosas y quién sabe manejar las cosas bien?, Miguel” y la parte de finanzas, desde la Red del Orgullo por la Igualdad y la Diversidad Social, desde ahí descubrimos los talentos de José Luis Legorreta, quien es una persona muy honrada y quien sabe manejar el dinero y estirar los centavos lo más que se pueda…. por ejemplo, yo soy bueno para dar ideas, para los proyectos, pero soy una papa para el dinero, entonces, yo necesitaba a alguien que estuviera con el dinero para no preocuparme por ese lado. (en el caso de Miguel) Miguel es de logística. Aparte Miguel a veces se mete en las redes sociales. A mi lo que me gusta de Miguel es que tiene mucha iniciativa entonces a mí se me ocurren algunas cosas y Miguel ya las está haciendo. Eso yo lo celebro mucho, pero hubo un momento en que llegó con nosotros, Luis

Melo, pero específicamente se integró al taller de los martes para la sección de noticias.” (Comunicación personal).

Así, se logra divisar cómo al ir aumentando las personas participantes en AMD, se tienen nuevas formas de organización. Alonso al estar en la dirección de la OSC, inicia con un proceso de “estructuración” de la organización, formando puestos en ésta. Añade que su papel como director ha entorpecido, en algunos eventos, la comunicación y la toma de decisiones en AMD, dijo:

“De alguna manera hemos tenido que aprender a pensar qué pasa, ¿Y si no está Alonso qué pasa?, porque ya tuvimos una primera experiencia en un seminario donde me fui a comer con uno de los invitados y nos tardamos las horas y yo comiendo tranquilamente y no se había hecho una mesa o se atrasó la mesa y eso fue terrible porque yo dije: “es que no importa que no esté yo, si no estoy las cosas tienen que seguir”, entonces, hemos tenido que aprender un poco con la experiencia y llegar a acuerdos de haber, ¿y si Alonso no está?, ¿quién?, ¿en qué caso?, ¿en qué momento?, ¿qué pasa en el seminario si Alonso llega tarde a la primera mesa?, ya tiene que estar José Luis, ya tiene que estar Miguel, ya tiene que estar alguien y recibir a la gente. Si Alonso llega, porque aparte tengo la fama de llegar tarde a todos lados, tarde por lo menos ya está alguien. Eso lo vivimos, no fue algo que acordaron desde el principio. Para mí era lógico, pero para la demás gente no, para ellos era, si no está Alonso no se hace nada.” (Comunicación personal).

De esta forma se evidencia, la necesidad de una estructura distinta en donde se deleguen responsabilidades y que no toda la toma de decisiones recaiga en el director. Sobre la toma de decisiones en AMD, mencionó que:

“Es un poco difícil porque tanto José Luis como Miguel en sus trabajos ellos no toman decisiones entonces no están acostumbrados a tomar decisiones, pero poco a poco hemos aprendido a tomar decisiones o a consultar, que me digan: “oye, está pasando esto, ¿qué hacemos?, ¿hacemos esto?, ¿firmamos esto?”, poco a poco hemos tratado de que no sea el único que tome las decisiones. Claro hay momentos en los que tengo que tomarlas o que tengo que decir, así no va la cosa,

porque nosotros no podemos pensar en nosotros como amigos de fulanito, tenemos que pensar en nosotros como archivo en relación con fulanito que es director de tal institución. Tenemos que pensar en la institución con la institución, podemos ser amigos, pero debe de ser que sí están llamando a Archivos y Memorias es porque están llamando a la institución.” (Comunicación personal).

Asimismo, Alonso mencionó la incorporación de otro miembro y cómo éste nuevo personaje, impacta en la OSC. Reconociendo la relevancia de la “organización de organizaciones”, en donde se puede identificar a las formas de administrar una OSC, en el sentido de Bauman (2003) como proceso de responsabilización del bienestar de la organización; y, por otro lado, desde la postura de Drucker (2014) al argumentar que la principal tarea de las organizaciones es administrar los bienes, servicios y puestos que se ofrecen.

Sobre el financiamiento, Alonso mencionó que en muchas de las ocasiones recae en los miembros de AMD:

“Los miembros que somos José Luis Miguel y yo, debemos aportar por lo menos anualmente seiscientos pesos, seiscientos pesos son nada en comparación en los gastos de Archivos y Memorias, lo que nos había ayudado hasta el Covid-19 había sido el cochinito del taller de los martes, porque al ser presencial, pues la gente iba, cual diezmo dejaban desde el peso, los cincuenta centavos, a veces hasta monedas extranjeras encontrábamos y entonces, de alguna manera fondea, la otra parte que fondea Archivos y Memorias es el Jotitour. Hemos buscado la manera de hacer otros Jotitoures más cortos tal vez, pero ahorita no hemos podido implementarlo, pero sí andamos buscando esa posibilidad. Y finalmente lo que ahora nos ha llegado es buscar patrocinios a través de Joe Almaguer que éste primer año no nos fue muy bien he de comentar que este año nuestros más grandes patrocinadores han sido siempre mi familia y Xavier Lizárraga, si se puede hablar de patrocinios siempre han estado ahí; desde un boleto de avión a Alemania, hasta financiar parte de los gastos del pasado seminario.” (Comunicación personal).

Alonso, siguiendo la línea de lo económico, agregó que la relación de las OSC con las empresas debe ser tomada en cuenta, no como lo único importante o lo más relevante. Agrega que la misma comunidad LGBTTTIQ+ se ha posicionado, en ocasiones, como un apoyo fuerte para AMD. Argumentos con los que llega a la conclusión de que debe ser tomada en cuenta como una relación tripartita: la comunidad LGBTTTIQ+, las empresas y las OSC:

“Eso te habla de que no todo el apoyo está en la población LGBT y no todo el apoyo está en las empresas LGBT. Que también hay que ver cuántas empresas tienen responsabilidad social, la responsabilidad social que en junio ponen sus banderas, obligan a sus trabajadores a ir a la marcha, hasta dónde está realmente una responsabilidad social.” (Comunicación personal).

Siguiendo la línea respecto al papel de las empresas en relación con las OSC y en particular con AMD, Alonso mencionó que:

“Yo lo que hacía era pedirles el favor sobre todo a empresarios de espacios de consumo LGBT y ellos amablemente nos apoyaban económicamente y éste año lo que Joe (persona que es parte de AMD y se encarga de la búsqueda de patrocinios con empresas) les dijo es: “pues si ustedes patrocinan con tanto dinero a esta mesa, nosotros les vamos a dar un Jotitour, un taller de los martes, una mención en tal lugar, su logo entre los patrocinadores en nuestra página web”, cosas que podríamos ofrecer y que sea un ganar, ganar; o sea, nosotros no queremos seguir estirando la mano, sino que también conozcan lo que es nuestro trabajo y que lo vivan que vivan un Jotitour, que vivan lo que es un martes y que a partir de ahí entiendan que Archivos y Memorias es algo más que recabar documentos y que tal vez, inclusive se den cuenta de que esa banderita con su logo es importante para ser resguardada porque implica un trabajo al interior de sus propias historias como empresas.” (Comunicación personal).

6. Modelo de empresarización de las OSC

Derivado del análisis de las entrevistas se puede inferir que la OSC AMD ha interiorizado como parte de sus actividades y desarrollo aspecto propios de la empresa como organización dominante, asimilando de forma significativa elementos y características propias el sistema neoliberal para continuar con su desarrollo y no perecer. El presente modelo no implica un modelo administrativo sino una explicación grafica que explica el cómo y por qué una OSC incorpora lógicas empresariales sin dejar de ser una organización social (ver figura 2).

Se parte a nivel macro de un contexto estructural donde se ubica el neoliberalismo, la globalización, la reducción del Estado, competencia por recursos, cooperación internacional y exigencias de transparencia. A nivel meso, encontramos presiones organizacionales para conseguir financiamiento, profesionalizar la administración, demostrar resultados, competir por convocatorias, establecer indicadores y cumplir requisitos legales, por lo tanto, la organización comienza a modificar su gestión.

A nivel micro, la empresarización se manifiesta en al menos seis dimensiones:

1. Profesionalización: incorporando especialistas y actividades de administración, contabilidad, evaluación y/o planeación.

2. Formalización: frente a esto surge la elaboración de manuelas, reglamentos, protocolos, procedimientos e indicadores.

3. Gestión estratégica: la organización aquí comienza con la aplicación de herramientas de planeación estratégica, evaluación periódica, objetivos, indicadores y proyectos a futuro.

4. Dependencia financiera: la OSC adapta sus actividades a convocatorias, fundaciones, organismos internacionales y nacionales, y donantes.

5. Cambio identitario: se genera una tensión importante, la OSC sigue con activismo, pero también debe comportarse como empresa, combina la lógica política y administrativa.

6. Legitimidad: debe demostrar transparencia, eficiencia, impacto y resultados.

En ese sentido se afirma que las organizaciones de la sociedad civil, cuando operan en un entorno neoliberal caracterizado por la competencia por recursos, tienden a incorporar lógicas gerenciales que transforman su estructura, su gestión y su identidad. Este proceso puede conceptualizarse como empresarización.

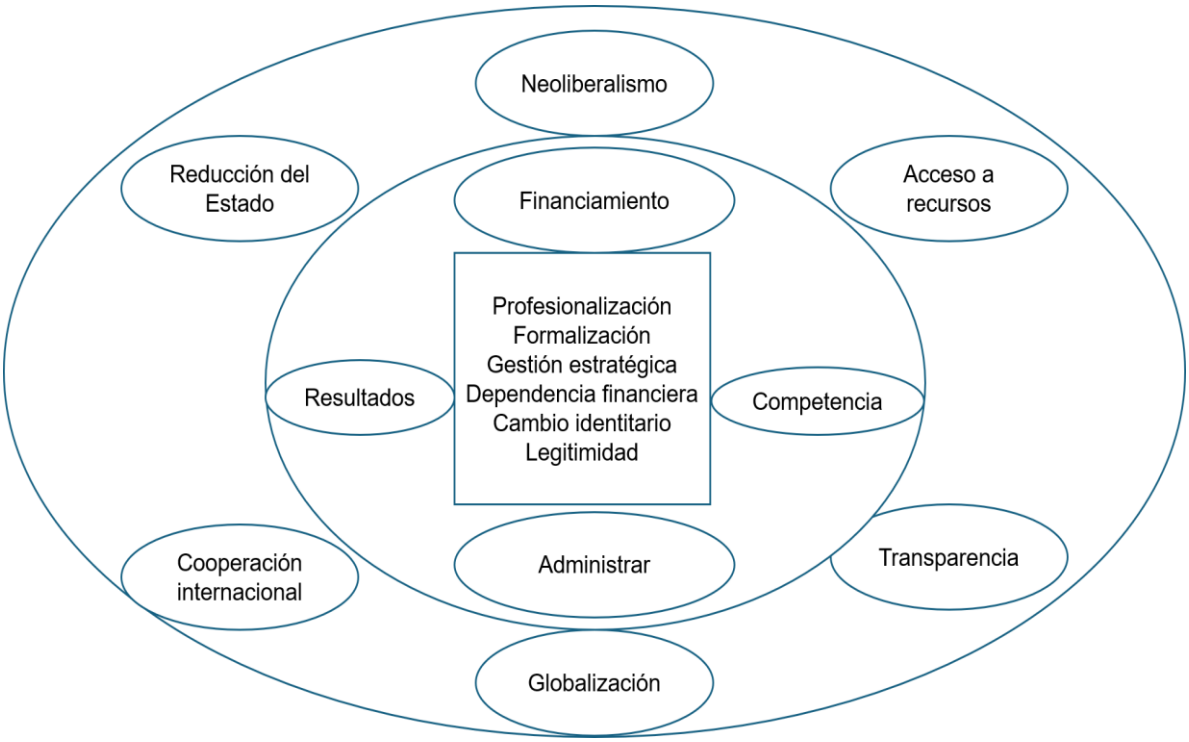


Figura 2. Modelo de empresarización de las OSC. Elaboración **propia.**

Conclusiones

El análisis del caso de Archivos y Memorias Diversas permite sostener que las OSC dedicadas a la defensa de los derechos de la diversidad sexual y de género operan actualmente en un contexto marcado por las lógicas neoliberales y gerencialistas que transforman profundamente sus formas de organización. Esto no significa que

las OSC desaparezcan o abandonen completamente su misión social, sino que incorporan prácticas administrativas que les permiten sostener su existencia en un entorno caracterizado por la competencia de recursos, la reducción del Estado y diversas exigencias.

Los hallazgos permiten deducir que la empresarización no constituye un proceso lineal ni se refleja en la conversión de las OSC en empresas privadas. Se trata más bien de una hibridación organizacional de lógicas políticas y administrativas que producen constantes tensiones que redefinen la identidad organizacional y las formas de acción colectiva.

Uno de los hallazgos principales es demostrar que la supervivencia organizacional depende, en el contexto actual, menos de la movilización social y más de la capacidad para gestionar recursos, construir alianzas, establecer vínculos con empresas, responder a convocatorias, y demostrar resultados medibles. Por consiguiente, la legitimidad ya no se construye por el reconocimiento de las comunidades de la diversidad sexual sino por actores externos como organismos financiadores, instituciones públicas y empresas socialmente responsables.

Desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, este trabajo aporta una conceptualización del proceso de empresarización de las OSC entendida como la incorporación progresiva de lógicas, estructuras, practicas y mecanismos propios de la gestión empresarial con el propósito de garantizar la permanencia organizacional sin perder su finalidad social.

La investigación también contribuye a ampliar el campo de los Estudios Organizacionales al incorporar organizaciones de la diversidad sexual y de género como objeto legítimo de análisis. Tradicionalmente, estas organizaciones han sido estudiadas desde otras disciplinas, dejando de lado sus dinámicas organizacionales. En este sentido, el artículo demuestra que dichas organizaciones constituyen espacios privilegiados para comprender cómo las racionalidades neoliberales penetran incluso en organizaciones cuya razón de ser es cuestionar las desigualdades producidas por ese mismo modelo.

Finalmente, este trabajo abre nuevas líneas de investigación orientadas a comparar procesos de empresarización entre distintos tipos de OSC, analizar las diferencias derivadas de las fuentes de financiamiento, explorar las estrategias de resistencia frente al gerencialismo y estudiar las implicaciones que estos procesos tienen sobre la participación comunitaria, el activismo y la construcción de agendas de justicia social. Más que representar el abandono de su misión, la empresarización aparece como un proceso contradictorio que va mucho más allá de una forma de adaptación organizacional que permite la supervivencia institucional ya que simultáneamente redefine el significado mismo de la acción colectiva y de la defensa de los derechos humanos en el contexto contemporáneo organizacional mexicano.

Referencias

Arellano, D. (06 de agosto de 2020). Curso de Teoría de la Organización. Sesión 1. Presentación: organización, individuo y sociedad [vídeo]. YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=y3i2-HRgT8k

Canto, C. M. (2013). ¿Ni príncipe ni mercader? Los retos para las Organizaciones Civiles en la gestión de lo social. Administración y Organizaciones, 16(31), 71-89. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/116

Centro de Investigación y Resguardo de la Memoria de las Diversidades, A.C. (2026). Historia. https://archivosymemoriasdiversas.org.mx/somos/

Chávez, C. A. F. (2019). El movimiento LGBT en México. Revista Direitos Culturais, 14(34), 275-306. http://dx.doi.org/10.20912/rdc.v14i34.3218

Couturier, B. D. P. y Espinosa, Y. A. (2025). La Economía y Administración Social y Solidaria: Una respuesta integral a la crisis multidimensional. En Jiménez, G. S., Espinosa, Y. A., Soto, C. R. y Núñez, R. C. J. [coords.]. “Estudios críticos de la Administración y Estudios Organizacionales: Nuevas formas de organización para la sustentabilidad, la solidaridad y lo social. REMINEO. https://sites.google.com/view/guillermo-ramirez-martinez/tomo-1?authuser=0

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa* (Vol. 1, pp. 43-102). Barcelona: Gedisa.

Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa* (Vol. 1). Ediciones Morata.

Forni, H., Gallart, M. y Vasilachis, I. (s.f) Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación. Los fundamentos de las ciencias del hombre. Centro editorial América Latina.

Giménez, G. (2012) El problema de la generalización en los estudios de caso. Cultura y representaciones sociales. 7 (13) p.p. 40-62.

Hernández, S. R, Fernandez, C., y Baptista, L. P. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil [LFFAROSC]. (2024). Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFFAOSC.pdf

Méndez, J. (1998) El neoliberalismo en México: ¿Éxito o fracaso? Contaduría y Administración. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración, 191 p.p. 65-74. https://hdl.handle.net/20.500.14330/CLA01000220851

Muñoz, H. R. (2013). Las organizaciones de la sociedad civil y la democracia participativa en México. Administración y Organizaciones, 16(31), 5-11. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/113

Ramírez, S. M. A. (2024). Hacia la empresarización de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la Ciudad de México: el caso de una OSC de la comunidad LGBTTTIQ+ [Tesis de maestría, Universdiad Autonoma Metropolitana Unidad Iztapalapa]. Repositorio institucional UAM-I. https://doi.org/10.24275/uami.gq67js001

Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil con Objeto Social [RFOSC]. (2021). Directorio de organizaciones inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil con Objeto Social. https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorio-de-organizaciones-inscritas-en-el-rfosc-con-objeto-social

Stake, R. E. (2020). Investigación con estudio de casos.

Torres, S. A. T. (2025). OSC: espacios para la justicia social hacia la diversidad sexual y de género. En Ponce Dimas, T. y Cortázar Triana, D. [Coords.]. “Sociedad, organizaciones, feminismos y masculinidades”, Huika Mexihco. https://huikamexihco.com.mx/2025/10/27/sociedad-organizaciones-feminismos-y-masculinidades/

PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y CAMPESINAS EN ZACATECAS

Eduardo Alejandro Carmona
Karina Coral Gutiérrez
Oralia Salcedo Triana

Resumen

La presente investigación analiza el papel de organizaciones campesinas y su estructura administrativa con el objetivo de identificar si cuentan con procesos de gestión eficientes para atender necesidades de sus afiliados. El estudio es cuantitativo de alcance exploratorio-descriptivo mediante cuestionarios a dirigentes y responsables administrativos de organizaciones con más de diez años de antigüedad. Teóricamente se sustenta en organización social acción colectiva corporativismo y proceso administrativo considerando evolución de organizaciones campesinas en México y su contexto neoliberal y democrático. Los resultados muestran estructuras formales básicas, liderazgo fuerte, apertura al cambio y asociatividad, pero debilidades en control, presupuestación, evaluación y tecnologías de información. También hay dependencia del dirigente y baja profesionalización por escolaridad y capacitación limitadas. Esto afecta transparencia y rendición de cuentas y limita modelos sostenibles. En conclusión, las organizaciones campesinas son intermediarias relevantes, pero requieren fortalecer prácticas administrativas para pasar de un enfoque asistencial a una gestión estratégica de desarrollo comunitario. Asimismo, el análisis incorpora la revisión de la literatura sobre políticas públicas rurales y procesos de modernización

Eduardo Carmona, Universidad Autónoma de Zacatecas, alexcar2001@hotmail.com
Karina Coral, Universidad Autónoma de Zacatecas, coralgutierrez@unizacatecas.edu.mx
Oralia Salcedo, Universidad Autónoma de Zacatecas, oralia@unizacatecas.edu.mx

organizacional, destacando la importancia de la capacitación administrativa continua y el fortalecimiento institucional como factores clave para mejorar la eficiencia organizativa y la toma de decisiones colectivas en contextos rurales caracterizados por limitaciones estructurales y dependencia de apoyos gubernamentales y prácticas clientelares que inciden en su desempeño institucional y sostenibilidad a largo plazo en el marco de transformaciones económicas y sociales contemporáneas en México con implicaciones directas en política rural vigente.

Palabras clave: Organizaciones campesinas; Estructura administrativa; Comportamiento organizacional; Gestión organizacional

Introducción

En la actualidad existe un número significativo de organizaciones sociales y campesinas en el estado de Zacatecas, México, cuyo propósito central es promover el bienestar social y económico de sus afiliados mediante la gestión y canalización de recursos provenientes de programas federales, estatales y municipales. Estas organizaciones desempeñan un papel relevante como intermediarias entre la población rural y las instancias gubernamentales, particularmente en contextos caracterizados por altos niveles de marginación y desigualdad social.

No obstante, diversas experiencias empíricas y análisis críticos señalan que algunas de estas organizaciones han tendido a limitar su actuación a la administración de la pobreza, más que a su combate estructural, e incluso a la movilización de sus bases con fines predominantemente políticos. Esta situación ha generado cuestionamientos respecto a su efectividad como agentes de desarrollo y a su capacidad para incidir de manera sostenible en la mejora de las condiciones de vida de sus integrantes.

El presente trabajo parte de tres supuestos analíticos. En primer lugar, se considera que una proporción importante de las organizaciones sociales y campesinas carece de una estructura administrativa sólida que les permita atender

de manera eficiente las demandas de sus propios miembros. En segundo término, se asume que dichas organizaciones pueden constituirse como actores propositivos en el diseño e impulso de políticas públicas orientadas a la reducción de la marginación y al fortalecimiento de la actividad productiva en sus territorios. Finalmente, se plantea que, bajo determinadas condiciones organizativas e institucionales, estas agrupaciones pueden propiciar procesos de crecimiento organizacional gradual, efectivo y sostenible.

Las organizaciones campesinas —también denominadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares— se definen como agrupaciones de base, formales o informales, de carácter voluntario y democrático, cuyo objetivo primordial es promover intereses económicos y sociales comunes. Independientemente de su grado de formalización jurídica, se caracterizan por la acción colectiva y por su vinculación con enfoques de desarrollo “de abajo hacia arriba”. En este sentido, funcionan como mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios, contribuyendo al bienestar de sus miembros (FAO, s. f.).

La relevancia de estas organizaciones se explica, en gran medida, por las limitadas capacidades de negociación individual de los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra y otros grupos socialmente desfavorecidos. La acción colectiva permite articular demandas ante las autoridades y otros actores institucionales, incrementando la probabilidad de que dichas demandas representen y beneficien al conjunto de sus afiliados.

Un referente clave en el contexto mexicano es la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), creada en 1985 como la primera organización en plantear explícitamente el principio de la autonomía. Este planteamiento buscaba establecer una relación de colaboración con el Estado, condicionada al respeto de los procesos de autoorganización y autogestión de sus empresas sociales. Desde su fundación, la UNORCA ha debido adaptarse de manera paulatina al prolongado proceso de transición política y a los

cambios en el modelo de desarrollo rural en México (de Grammont & Mackinlay, 2006).

Finalmente, resulta pertinente señalar que la mayor parte de las organizaciones sociales y campesinas actualmente existentes surgieron en el contexto de la aplicación de las reformas estructurales de corte neoliberal y de la transición hacia la democracia. Su origen se vincula estrechamente con la lucha por la apertura democrática, frecuentemente desde posiciones radicales, explicables por la ausencia de canales institucionales de participación y negociación, así como por la represión y los procesos de exclusión social que históricamente han caracterizado al medio rural mexicano.

Las organizaciones sociales bajo el corporativismo del PRI (1938–1988)

El corporativismo mexicano logró una notable persistencia histórica gracias a su capacidad para integrar a las clases populares dentro de un sistema político centralizado, articulado en torno a un Estado interventor en los ámbitos económico, político y social. Este modelo se sustentó en el nacionalismo revolucionario, ideología que otorgó cohesión al régimen y permitió contener los conflictos de clase propios de una sociedad desigual. En este contexto, el Estado benefactor se presentó como representante del interés nacional al promover bienestar para las clases subalternas, favorecer la acumulación de capital privado y asegurar la denominada “paz social”, especialmente relevante en un entorno latinoamericano marcado por la inestabilidad política y social.

En el ámbito rural, las principales demandas de los pequeños productores, ejidatarios y propietarios privados se centraron en el reparto agrario y el impulso a la producción familiar. Paralelamente, en el espacio urbano, el consenso en torno al régimen posrevolucionario se sustentó en una legislación laboral protectora, un sistema de seguridad social, el fortalecimiento de la educación y la salud públicas, así como el fomento a la vivienda popular y el aumento gradual de los ingresos de las clases trabajadoras. Estos procesos, aunque desiguales en su alcance, se desarrollaron principalmente entre las décadas de 1930 y 1960 (Garrido, 1984).

Uno de los principales mecanismos de control político del régimen priista fue la cooptación de liderazgos opositores o el reconocimiento de su legitimidad cuando resultaban funcionales al sistema. Cuando organizaciones o dirigentes excedían esos límites, el Estado recurrió a la represión y la violencia selectiva (Garrido, 1984).

Este entramado se sostuvo mediante red clientelar a través de la cual el gobierno ejercía facultades administrativas informales para canalizar recursos públicos a organizaciones del partido oficial. De ahí la pertinencia del concepto de partido de Estado, que alude a la difusa frontera entre organizaciones sociales, administración pública y partido gobernante financiado con recursos públicos (Garrido, 1984).

Finalmente, el patrimonialismo y la corrupción se generalizaron como prácticas del sistema político, pero fueron tolerados mientras el modelo corporativo garantizó bienestar a la clase media y sectores populares. Esta aceptación disminuyó cuando se redujo la capacidad redistributiva del Estado y aumentaron las desigualdades sociales (Mackinlay & Otero, 2004).

Las organizaciones campesinas en el periodo 1938–1988

Durante este periodo, la organización campesina más relevante fue la Confederación Nacional Campesina (CNC), fundada en 1938 durante el gobierno de Lázaro Cárdenas del Río como parte del proyecto corporativo del Estado posrevolucionario. Integrada por ejidatarios, la CNC ejerció tres décadas un monopolio de la representación campesina, al ser principal canal de acceso a la tierra, crédito y recursos públicos para el fomento agropecuario.

Desde la década de 1940 comenzaron a emerger organizaciones que disputaron a la CNC espacios de representación e impidieron su consolidación como central única. Destacan la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCM), fundada en 1949; la Central Campesina Independiente (CCI), creada en 1963; y el Consejo Agrarista Mexicano (CAM), constituido en 1970. Estas organizaciones surgieron a partir de movilizaciones con intención de actuar al

margen del sistema corporativo, pero fueron objeto de cooptación estatal que derivó en su afiliación al partido oficial, integrándose junto a CNC al núcleo organizaciones campesinas oficialistas (de Grammont, 2008).

Durante las décadas de 1970 y 1980, organizaciones campesinas se incorporaron al Partido Revolucionario Institucional (PRI) para conformar el “sector campesino”, destacando Antorcha Campesina (1975) y Alianza Campesina del Noroeste (ALCANO, 1985). Otras, como el Movimiento Nacional de los 400 Pueblos, establecieron alianzas con partido gobernante para acceder a apoyos y programas gubernamentales, reforzando la lógica clientelar en medio rural (de Grammont, 2008).

En el marco de las políticas de impulso a la producción agrícola durante los gobiernos de Luis Echeverría Álvarez (1970–1976) y José López Portillo (1976–1982), se incrementó la inversión pública en sector agropecuario. Este proceso propició la creación de figuras asociativas para recibir créditos, subsidios, infraestructura y apoyos productivos. En consecuencia, organizaciones campesinas transitaron de demanda agraria —acceso a tierra— hacia un enfoque de desarrollo económico y productivo de sus unidades de producción.

Las organizaciones sociales entre las reformas neoliberales y la transición democrática (1988–2000)

Durante este periodo se transformó la relación entre organizaciones sociales, sistema político y Estado, como resultado de la convergencia de procesos interrelacionados. En primer lugar, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988–1994), se produjeron cambios estructurales en la economía derivados de reformas neoliberales en el marco de la globalización. En segundo término, durante el gobierno de Ernesto Zedillo (1994–2000), estos cambios se articularon con la transición democrática, caracterizada por la redefinición de mecanismos de intermediación política y representación social.

Carlos Salinas de Gortari asumió la presidencia en un contexto de cuestionamiento a la legalidad de su triunfo electoral en 1988. En su búsqueda de legitimidad y alianzas con organizaciones campesinas para negociar reformas estructurales, impulsó en 1989 la creación del Congreso Agrario Permanente (CAP). Este organismo aglutinó a organizaciones campesinas no oficialistas, convirtiéndose en un espacio clave de articulación y negociación, y concentrando a la mayoría de organizaciones campesinas de alcance nacional.

En la reestructuración del sector paraestatal, el beneficio al sector social fue desigual. Las empresas transferidas a organizaciones campesinas fueron, en su mayoría, las menos rentables, mientras las de mayor valor permanecieron bajo control privado (De la Fuente & Mackinlay, 1994). Además, la limitada capacidad administrativa de muchas organizaciones derivó en fracasos importantes, como el caso de la Comercializadora Agropecuaria de Occidente (COMAGRO) (De la Fuente, 2004).

El surgimiento de nuevos actores y la transformación del juego político durante la fase final de la transición democrática.

En esta etapa emergió una nueva generación de organizaciones campesinas y de productores familiares empresariales que, a diferencia de las surgidas bajo el Estado benefactor, se formaron como respuesta a los procesos de privatización y a la crisis del modelo neoliberal. Las movilizaciones de productores afectados se intensificaron a partir de 1993 con El Barzón, organización que defendió a productores del sector social y privado frente al endeudamiento y cartera vencida derivados de la caída de la rentabilidad agrícola.

El Barzón capitalizó oportunidades de la transición democrática y, durante la década de 1990, se consolidó como actor clave en la articulación de luchas de productores rurales frente a políticas neoliberales, redefiniendo formas de acción colectiva e interlocución con el Estado (de Grammont, 2001).

Tipología de organizaciones campesinas

Comunidades campesinas. En diversas regiones rurales existe una tradición de organización social y desarrollo comunitario que ha persistido a lo largo del tiempo, pese a contextos de marginación y exclusión. Estas organizaciones se sostienen en la homogeneidad étnica y cultural, el trabajo colectivo, la ayuda mutua y el uso de tecnologías vernáculas adaptadas al entorno local. Estos rasgos fortalecen la cohesión social y permiten la reproducción de formas de organización basadas en la solidaridad y el control comunitario de los recursos (Toledo, 1990; Barkin, 2006).

Las cooperativas agrarias, especialmente las orientadas a servicios productivos, financieros o de comercialización, son una de las formas más extendidas de organización rural entre productores agrícolas. En América Latina presentan alta penetración local y han sido eficaces en el desarrollo socioeconómico de comunidades rurales, así como en la defensa de pequeños productores frente a mercados y otros actores económicos (FAO, 2012; Birchall, 2004).

La reforma agraria de la Revolución mexicana de 1910 dejó como legado el ejido como institución central. Son entidades político-económicas donde el Estado otorga derechos de uso de la tierra y mantiene un papel tutelar. Su organización es corporativa y las decisiones se toman en asamblea ejidal, con participación democrática formal, aunque bajo supervisión e intervención gubernamental (Warmán, 2001; de Grammont, 2008).

Organizaciones campesinas productivas creadas por la reforma agraria; estas organizaciones, con distintas denominaciones según el país, comparten una estructura inspirada en principios cooperativos y en la participación democrática. Su objetivo es articular producción, acceso a insumos, crédito y comercialización para fortalecer la viabilidad económica del sector social. Su desempeño depende de la capacidad de gestión, el entorno institucional y las políticas públicas (Kay, 2002; de Janvry & Sadoulet, 2001).

Los campesinos y asalariados agrícolas representan cerca del 30 % de la población rural de América Latina, pero han tenido limitadas condiciones para sindicalizarse. En México, la Confederación Nacional Campesina (CNC), fundada en 1938, incorporó trabajadores agrícolas temporales hasta los años setenta tras movilizaciones de jornaleros en el norte del país (Mackinlay & Otero, 2004; de Grammont, 2008).

La organización social es toda agrupación con valores, intereses e identidades compartidas. Requiere objetivos explícitos y cierto grado de estructuración y permanencia; de lo contrario, se trata solo de acción colectiva coyuntural y no de organizaciones sociales propiamente dichas (Touraine, 2006).

Las organizaciones campesinas son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias y democráticas, cuyo objetivo es promover intereses económicos, sociales y políticos de sus miembros. Cumplen funciones de representación e intermediación y son clave en el desarrollo rural y la acción colectiva (FAO, s. f.; de Grammont & Mackinlay, 2006).

Una organización de la sociedad civil es una asociación ciudadana que actúa colectivamente en torno a una causa común mediante recursos simbólicos y materiales. Opera fuera del Estado y del mercado, aunque interactúa con ambos en distintos niveles (Olvera, 2003).

Un programa social es una intervención planificada para mejorar condiciones de vida de poblaciones con necesidades insatisfechas. Generalmente es diseñado por el Estado para garantizar derechos como educación, salud, alimentación o vivienda, siendo un instrumento central de política social y combate a la pobreza (Cohen & Franco, 2006).

La estructura administrativa de una organización es el esquema formal que representa las relaciones de autoridad, comunicación, toma de decisiones y coordinación entre personas, unidades y recursos, orientados al logro de objetivos específicos. En términos operativos, implica la división del trabajo en tareas

diferenciadas y la articulación de mecanismos que aseguren su integración eficiente (Mintzberg, 2009).

Tipología de organizaciones campesinas. De acuerdo con Bolaños (1999), los grupos y organizaciones son entes dinámicos integrados por individuos que interactúan y se estructuran para desarrollar capacidades colectivas orientadas a objetivos comunes. Con base en su capacidad de negociación y relación con el sistema político, distingue tres tipos de organizaciones campesinas: clientelistas, legalistas y divergentes.

De Grammont y Mackinlay (2006) proponen una tipología basada en tres matrices organizativas. La matriz política agrupa organizaciones subordinadas a un partido político; la matriz social-política incluye organizaciones con autonomía relativa, pero con vínculos estratégicos partidistas; la matriz social corresponde a organizaciones que rechazan la intermediación partidista y buscan transformación social mediante acción colectiva autónoma.

Para esta investigación se formularon preguntas orientadoras que delimitan el objeto de estudio y guían el análisis. Estas buscan identificar el papel de las organizaciones campesinas en la atención de necesidades en contextos de marginación rural. La interrogante central se enfoca en determinar qué organizaciones cuentan con estructura administrativa formal que permita gestionar recursos y programas. También se analiza cómo dicha estructura mejora la gestión y la respuesta a demandas, así como las diferencias organizativas y su impacto en objetivos colectivos, destacando la importancia de la gestión administrativa en el fortalecimiento organizacional y el bienestar de los afiliados.

Objetivo general

Analizar las organizaciones campesinas que cuentan con una estructura administrativa formal, con el fin de evaluar en qué medida dicha estructura contribuye a agilizar la gestión de recursos, programas y apoyos institucionales, así como a mejorar la capacidad de respuesta ante las necesidades de sus afiliados.

Objetivos específicos

Identificar las principales organizaciones campesinas que operan en el ámbito de estudio y describir sus características organizativas.

Analizar la estructura administrativa de dichas organizaciones, considerando sus funciones, procesos y mecanismos de toma de decisiones.

Evaluar el impacto de la gestión administrativa en la eficiencia de las acciones y servicios ofrecidos a los afiliados.

Comparar el desempeño de organizaciones con distintos niveles de formalización administrativa.

Explorar los factores organizativos que favorecen o limitan la atención de las demandas campesinas.

Hipótesis de investigación

Las organizaciones campesinas que cuentan con una estructura administrativa formal y funcional presentan una mayor capacidad para gestionar recursos y programas públicos, lo que se traduce en una atención más eficiente y oportuna de las necesidades de sus afiliados, en comparación con aquellas organizaciones que carecen de dicha estructura.

Justificación

Las organizaciones campesinas desempeñan un papel fundamental en la estructura social y productiva del medio rural, particularmente en contextos caracterizados por altos niveles de desigualdad y exclusión. En la actualidad, una parte significativa de los programas gubernamentales se encuentra orientada prioritariamente a los productores agrícolas con mayor capacidad organizativa y productiva, lo que tiende a limitar el acceso de los campesinos y pequeños productores a dichos apoyos. En este escenario, las organizaciones campesinas cumplen una función estratégica

como instancias de representación, intermediación y defensa de los intereses colectivos de los sectores rurales más vulnerables.

A través de procesos de gestión ante los distintos niveles de gobierno —municipal, estatal y federal—, estas organizaciones contribuyen a canalizar recursos, programas y servicios que resultan indispensables para mejorar las condiciones de vida de sus afiliados y de sus familias. Asimismo, fortalecen la capacidad de negociación colectiva frente a las instituciones públicas, lo que permite reducir las asimetrías de poder que enfrentan de manera individual los campesinos. Por ello, el análisis de su funcionamiento y de sus estructuras administrativas resulta relevante para comprender su impacto en la estabilidad social, el desarrollo rural y la mejora de la calidad de vida en las comunidades campesinas (FAO, 2012; de Grammont & Mackinlay, 2006; Kay, 2002).

Enfoque metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que se orienta a la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de describir y examinar las características administrativas de las organizaciones campesinas, así como su relación con la capacidad de gestión y atención de las necesidades de sus afiliados. Este enfoque permite identificar patrones, regularidades y tendencias a partir de información empírica sistematizada, facilitando la comparación entre organizaciones con distintos niveles de estructuración administrativa (Hernández Sampieri et al., 2018).

Tipo de estudio

El estudio es de tipo exploratorio, debido a que existe información limitada y dispersa respecto a la estructura administrativa de las organizaciones campesinas y su impacto en la gestión organizacional, particularmente en el contexto de estudio. Este tipo de investigación resulta pertinente cuando el fenómeno analizado ha sido poco abordado de manera sistemática y se busca generar un primer acercamiento

que permita formular hipótesis o líneas de investigación futuras más específicas (Dankhe, 1986).

Instrumento de investigación

El instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario estructurado, diseñado para obtener información cuantificable sobre las características organizativas, administrativas y operativas de las organizaciones campesinas. El cuestionario fue aplicado a líderes organizacionales o a responsables de la gestión administrativa, quienes fungen como informantes clave por su conocimiento directo de los procesos internos de la organización. El instrumento incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple, lo que facilitó la sistematización y el análisis estadístico de la información recolectada.

Validez y confiabilidad del instrumento

Con el fin de garantizar la validez de contenido, el cuestionario fue revisado con base en la literatura especializada sobre organizaciones campesinas y gestión administrativa, asegurando la congruencia entre los reactivos y los objetivos de la investigación. Asimismo, se realizó una prueba piloto para evaluar la claridad y pertinencia de los ítems, así como la consistencia de las respuestas. La confiabilidad del instrumento se estimó mediante procedimientos estadísticos adecuados al enfoque cuantitativo, siguiendo los criterios metodológicos comúnmente aceptados en estudios sociales (Hernández Sampieri et al., 2018).

Durante la elaboración de este artículo se llevó a cabo un proceso de mejora de la claridad y calidad de la redacción, apoyado mediante la interacción con un asistente de inteligencia artificial (IA), específicamente el modelo GPT-5 mini de OpenAI (OpenAI, 2026). Este apoyo consistió en la revisión y reestructuración de fragmentos del texto con el fin de garantizar coherencia, concisión y adecuación al estilo académico requerido. La intervención se limitó exclusivamente a aspectos formales y de claridad, sin afectar los resultados ni su interpretación.

Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario en las diversas organizaciones campesinas se presentan mediante tablas de frecuencias y representaciones gráficas, con el propósito de facilitar tanto el análisis descriptivo como la interpretación visual de los datos. En una primera fase, el análisis se apoya en la observación directa de las gráficas, para posteriormente profundizar mediante procedimientos estadísticos más específicos.

Administración y sociedad

Los resultados muestran que la mayoría de las organizaciones encuestadas perciben que su funcionamiento no es idéntico al de otras organizaciones campesinas, lo que sugiere la existencia de dinámicas internas diferenciadas. Asimismo, se observa un consenso amplio en torno a la toma de decisiones éticas dentro de los procesos administrativos. No obstante, aunque el nivel de confianza en dichos procesos es predominantemente alto, resulta relevante que cerca del 20% de las organizaciones manifiesten solo cierta confianza y aproximadamente un 10% expresen desconfianza, lo cual evidencia áreas de oportunidad en materia de transparencia y credibilidad organizacional.

Planeación para el logro de objetivos

En relación con la planeación, los resultados indican que el 97.3% de las organizaciones campesinas realizan planes para alcanzar sus objetivos, mientras que solo el 2.6% no lo hace. Sin embargo, al analizar el uso de estrategias, políticas y premisas de planeación, se identifica que únicamente el 52% utiliza de manera sistemática herramientas para la asignación de recursos, mientras que el 22% las emplea parcialmente y el 24% no recurre a ningún tipo de herramienta formal.

Toma de decisiones

Respecto a la toma de decisiones, la mayoría de las organizaciones desarrollan alternativas antes de decidir, lo que refleja un proceso relativamente participativo.

Asimismo, se observa que el 72% de las organizaciones manifiestan tener la capacidad de generar nuevas ideas para la toma de decisiones, mientras que un 24% lo hace solo en algunos aspectos y un 4% mantiene prácticas tradicionales sin innovación, lo que puede limitar su adaptación a contextos cambiantes.

Naturaleza de la organización

Los resultados evidencian que una proporción significativa de las organizaciones cuenta con estructuras formales, división departamental y niveles organizacionales definidos. En particular, el 80% dispone de niveles organizacionales, aunque un 14% carece de ellos, lo que puede afectar la coordinación interna. Asimismo, el 86% se encuentra dividida en departamentos, lo que sugiere un grado considerable de formalización administrativa.

Departamentalización

En cuanto a la departamentalización, se observa que la mayoría de las organizaciones presentan algún tipo de división funcional, ya sea por actividades, afiliados, gestiones o áreas geográficas. Destaca que el 86% mantiene algún tipo de organización virtual con otras organizaciones afines, lo cual resulta positivo al facilitar el respaldo interorganizacional y la consecución de objetivos comunes; en contraste, el 14% que no mantiene estos vínculos podría enfrentar mayores dificultades para alcanzar dichos fines.

Autoridad

Los resultados indican que en el 96% de las organizaciones la autoridad recae en algunas personas, mientras que solo el 4% considera que esta se concentra exclusivamente en el dirigente. De manera similar, el 86% percibe que la autoridad es ejercida por un grupo reducido, lo que sugiere una estructura de poder parcialmente distribuida, aunque todavía centralizada en ciertos actores clave.

Organización efectiva

En términos de organización interna, la mayoría de los encuestados considera que no es difícil asignar personas a los distintos puestos. Asimismo, el 76% señala que los integrantes comprenden las acciones que realizan los demás miembros de la organización, lo que favorece la coordinación y el trabajo colectivo; no obstante, un 22% considera que esta comprensión es parcial.

Selección de recursos humanos

Respecto a la selección de personal, el 78% de las organizaciones considera que las personas que ocupan cargos son las más idóneas para desempeñarlos y que los administradores cuentan con habilidades específicas para la gestión organizacional. Sin embargo, el 22% restante percibe deficiencias en este aspecto, lo que podría impactar negativamente en el desempeño administrativo.

Diseño de puestos

Los resultados muestran que el 92% de los puestos dentro de las organizaciones fueron copiados de otras experiencias organizativas, mientras que solo el 8% fueron diseñados específicamente. Esta práctica puede representar una debilidad, ya que no siempre se ajusta a las capacidades reales de los integrantes ni a las necesidades particulares de cada organización.

Mecanismos de evaluación

Finalmente, se observa que en el 90% de las organizaciones la evaluación del desempeño de los miembros del comité es realizada directamente por el dirigente, mientras que solo el 10% recurre a mecanismos de autoevaluación. Este resultado confirma una concentración significativa de la autoridad evaluadora en la figura directiva.

Evaluación de objetivos

En lo referente a la evaluación del desempeño de los secretarios de organización, los resultados indican que el 64% de las organizaciones realiza evaluaciones de manera periódica, mientras que el 30% evalúa por objetivos y solo el 6% emplea un esquema de monitoreo constante. Estos datos sugieren que predomina una evaluación tradicional y cíclica, con escasa implementación de mecanismos de seguimiento continuo.

Revisión del desempeño a través de programas informáticos

Los resultados muestran una limitada incorporación de tecnologías para la gestión del desempeño, ya que el 94% de las organizaciones encuestadas no utiliza ningún programa informático para la revisión de sus actividades. Únicamente el 6% cuenta con este tipo de herramientas, lo que evidencia un rezago tecnológico en los procesos de evaluación administrativa.

Desarrollo de los administradores

En cuanto al desarrollo del capital humano, el 86% de las organizaciones manifiesta preocuparse por la capacitación de sus administradores, mientras que el 10% lo hace solo parcialmente y el 4% no implementa acciones de capacitación. Asimismo, se observa que la capacitación de los secretarios según el puesto que desempeñan se realiza de manera limitada, lo cual puede afectar la especialización y eficiencia en el desempeño de sus funciones. No obstante, destaca que el 96% de las organizaciones cuenta con algún método de retroalimentación para evitar la repetición de errores.

Proceso de cambio

Respecto a la apertura al cambio organizacional, el 94% de las organizaciones se manifiesta abierta a procesos de transformación, mientras que solo un 4% muestra apertura parcial y un 4% se mantiene renuente. Este resultado refleja una disposición general favorable hacia la adaptación organizacional.

Manejo de conflictos organizacionales

La totalidad de las organizaciones encuestadas (100%) señala que los conflictos internos se resuelven mediante acuerdos, lo que sugiere la existencia de mecanismos de diálogo y negociación como formas predominantes de gestión de conflictos.

Motivación de los miembros del comité

En relación con la motivación, el 86% de las organizaciones afirma contar con algún tipo de estrategia para motivar a los miembros del comité; sin embargo, solo el 6% considera que esta motivación es plena, mientras que el 8% no aplica ningún mecanismo, lo cual puede impactar negativamente en el compromiso organizacional.

Autopercepción de los empleados

La totalidad de los empleados encuestados se consideran a sí mismos como trabajadores, lo que refleja una percepción positiva del propio desempeño laboral dentro de las organizaciones campesinas.

Satisfacción de necesidades económicas

Los resultados indican que el 86% de los encuestados considera que las necesidades económicas y generales de los miembros del comité se encuentran en un nivel medio de satisfacción, mientras que el 14% percibe un nivel bajo, lo que evidencia una satisfacción parcial y áreas de mejora en las condiciones económicas.

Identificación y carisma de los líderes

El 94% de las organizaciones señala identificar claramente a los líderes dentro de su estructura, así como la presencia de líderes carismáticos, mientras que el 6% considera que estos no cuentan con el carisma necesario, lo que podría limitar su influencia interna.

Generación de nuevos liderazgos

En cuanto a la formación de nuevos liderazgos, el 82% de las organizaciones se ubica en un nivel alto de preparación, lo que indica una preocupación por la continuidad y renovación de su estructura directiva.

Grupos internos y su funcionamiento

El 80% de las organizaciones cuenta con múltiples grupos al interior de su estructura, principalmente debido a su presencia en distintos estados, municipios o comunidades. Asimismo, el 80% de estos grupos se conforma con fines organizacionales y el 84% considera que dichos grupos son exitosos en sus acciones, lo que se atribuye a la delegación de funciones y a una comunicación constante.

Comunicación organizacional

Los resultados evidencian que el 90% de las organizaciones considera que existe una buena comunicación interna, tanto entre grupos como entre niveles jerárquicos. No obstante, se identifica que la comunicación mediante medios electrónicos aún presenta limitaciones en una proporción minoritaria de organizaciones.

Procesos de control

Respecto al control de procesos, el 78% de las organizaciones lo considera estricto, mientras que el 24% lo percibe como flexible. Asimismo, el 84% considera que el control sirve para retroalimentar la organización, aunque solo una minoría ha sido sometida a auditorías formales, lo que limita la transparencia y la rendición de cuentas.

Control y tecnologías de información

En cuanto al uso del presupuesto como herramienta de control, el 56% de las organizaciones no lo utiliza, el 38% lo hace de manera parcial y solo el 6% lo emplea de forma sistemática. No obstante, el uso de tecnologías de información y equipos

de cómputo es valorado positivamente por la mayoría como apoyo a la administración.

Productividad, administración y gestión de la calidad

Los resultados muestran que medir la productividad representa un problema para el 46% de las organizaciones y una dificultad parcial para otro 46%, lo que evidencia debilidades en la medición del desempeño y la calidad de los servicios. Asimismo, la mayoría carece de sistemas formales para administrar sus procesos.

Pasos de la planeación en la organización campesina

Finalmente, se observa que los pasos de la planeación más aplicados son el establecimiento de objetivos, el desarrollo de alternativas y la evaluación de opciones. En contraste, la presupuestación es el paso menos implementado, ya que solo el 14% la realiza, lo cual, según los encuestados, se debe principalmente a la falta de apoyos económicos estables.

Políticas organizacionales que rigen a las organizaciones campesinas

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas y de las entrevistas realizadas indican que las políticas predominantes en las organizaciones campesinas se concentran principalmente en el ámbito de la gestión, ya que la totalidad de las organizaciones (100%) señaló que su funcionamiento y su estrategia institucional se rigen por el número de gestiones exitosas que logran ante las distintas instancias gubernamentales. Este hallazgo pone de manifiesto que la lógica operativa de estas organizaciones se encuentra fuertemente orientada a la intermediación y a la obtención de apoyos externos.

De manera complementaria, las políticas de recursos humanos ocupan un lugar relevante dentro de la estructura organizacional, al ser identificadas como un eje secundario que regula la asignación de responsabilidades y el funcionamiento interno. En contraste, no se registró la presencia de políticas vinculadas con ventas, producción o finanzas, lo que evidencia una limitada formalización de estos ámbitos

y una dependencia estructural de los procesos de gestión como principal mecanismo de acción organizacional.

Estrategias predominantes en las organizaciones campesinas

En relación con las estrategias implementadas por las organizaciones campesinas, los resultados muestran que las más utilizadas son la asociatividad, la planeación estratégica y el bienestar personal, lo que refleja una orientación hacia el fortalecimiento colectivo, la coordinación de acciones y la atención de las necesidades sociales de sus integrantes. Estas estrategias evidencian una lógica organizativa centrada en la cohesión interna y en la mejora de las condiciones de vida de los afiliados.

Tabla 1. Evolución y transformación de las organizaciones campesinas

Dimensión analizada	Características identificadas	Implicaciones actuales
Origen histórico	Organización colectiva para facilitar el trabajo agrícola y la vida comunitaria	Base social sólida, pero con objetivos transformados
Evolución organizativa	Transición hacia organizaciones campesinas formales	Pérdida parcial del enfoque campesino tradicional
Perfil de los integrantes	Campesinos sin tierra y población rural empobrecida	Ampliación del enfoque social más allá de lo productivo
Enfoque actual	Atención a productores y gestión de apoyos	Redefinición de objetivos originales
Función social	Intermediación entre gobierno y sectores marginados	Dependencia de programas públicos

Por otro lado, el uso de certificaciones como estrategia se presenta de manera marginal, lo que sugiere una escasa vinculación con procesos de estandarización o acreditación formal. Finalmente, resulta relevante que ninguna de las organizaciones encuestadas identificó la competitividad como una estrategia institucional, lo que confirma que estas organizaciones no operan bajo una lógica de mercado, sino que priorizan esquemas de cooperación, apoyo mutuo y gestión social sobre la competencia económica.

Tabla 2. Debilidades administrativas identificadas en las organizaciones campesinas

Elemento del proceso administrativo	Situación observada	Consecuencias organizacionales
Planeación	Parcial y empírica	Dificultad para establecer metas claras y medibles
Organización	Estructura formal básica	Limitada eficiencia operativa

Tabla 2. Debilidades administrativas identificadas en las organizaciones campesinas

Elemento del proceso administrativo	Situación observada	Consecuencias organizacionales
Dirección	Alta dependencia del dirigente	Concentración de decisiones
Control	Escasa o inexistente auditoría	Falta de transparencia y rendición de cuentas
Capacitación administrativa	Insuficiente o inexistente	Baja profesionalización
Escolaridad de los integrantes	Bajo o nulo nivel educativo	Limitaciones para mejorar la gestión

Discusión

Los resultados evidencian que las organizaciones campesinas analizadas presentan un nivel aceptable de estructuración administrativa, particularmente en los procesos de planeación, toma de decisiones y control, lo que coincide con lo señalado por de Grammont y Mackinlay (2006), quienes sostienen que estas organizaciones han desarrollado capacidades organizativas como respuesta a la reconfiguración del Estado y la reducción de apoyos directos al sector rural. Sin embargo, la ausencia de herramientas formales de evaluación, presupuestación y uso sistemático de tecnologías de información revela limitaciones que afectan la eficiencia administrativa. Esta dualidad sugiere que, si bien las organizaciones han fortalecido su capacidad de gestión, aún operan bajo esquemas tradicionales que dificultan la profesionalización de sus procesos internos y la consolidación de una administración moderna orientada a resultados.

Por otra parte, la centralidad de la gestión como eje rector de las políticas organizacionales confirma que las organizaciones campesinas mantienen una lógica de intermediación frente al Estado, tal como lo documenta Kay (2002), quien señala que, en contextos neoliberales, estas organizaciones tienden a sustituir funciones públicas mediante la negociación colectiva de recursos. La baja presencia de políticas financieras, productivas o comerciales refuerza la dependencia de programas gubernamentales y limita la autonomía económica de las organizaciones. En este sentido, la planeación estratégica identificada en la mayoría de las organizaciones se orienta más a la obtención de apoyos que al desarrollo de

proyectos productivos sostenibles, lo cual constituye un reto estructural para su fortalecimiento a largo plazo.

Finalmente, la alta identificación de liderazgos y la presencia de estrategias basadas en la asociatividad y el bienestar personal reflejan una orientación social que privilegia la cohesión interna y la solidaridad por encima de la competitividad, resultado consistente con lo planteado por Olvera (2003) sobre las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. No obstante, la escasa generación de nuevos liderazgos y la concentración de la autoridad en ciertos actores pueden convertirse en factores de riesgo para la continuidad organizacional. En consecuencia, los hallazgos sugieren la necesidad de impulsar procesos de capacitación, renovación del liderazgo y diversificación estratégica que permitan a las organizaciones campesinas transitar de esquemas asistenciales hacia modelos de desarrollo rural más autónomos y sostenibles.

Conclusiones

A lo largo de la historia, la organización colectiva ha sido una estrategia fundamental del ser humano para enfrentar necesidades económicas, sociales y productivas. En el ámbito rural, las primeras formas de organización surgieron con el propósito de facilitar las labores del campo y garantizar la subsistencia de las comunidades. Con el tiempo, estas formas evolucionaron hasta consolidarse en lo que hoy se conoce como organizaciones campesinas, las cuales han desempeñado un papel relevante en la intermediación entre el Estado y los sectores rurales. No obstante, en el contexto actual, muchas de estas organizaciones han desplazado su atención de los campesinos hacia los productores, lo que ha generado una transformación en su identidad y objetivos. Este cambio responde, en gran medida, a procesos estructurales como la migración rural, la pérdida de tierras y la precarización del trabajo agrícola, dando lugar a organizaciones integradas por campesinos empobrecidos que han debido incorporar funciones de carácter social para atender nuevas problemáticas.

Los resultados de la investigación permiten concluir que, si bien las organizaciones campesinas formalmente establecidas cuentan con ciertos elementos de estructura administrativa, estas no desarrollan de manera integral el proceso administrativo en sus distintas fases. La ausencia de planeación financiera, presupuestación, evaluación sistemática y auditorías internas o externas limita su capacidad para identificar deficiencias organizativas y rendir cuentas sobre el uso de los recursos obtenidos mediante la gestión. Esta debilidad administrativa no solo afecta la transparencia, sino que también restringe la posibilidad de fortalecer la autonomía organizacional y de transitar hacia esquemas más eficientes de gestión y toma de decisiones.

Finalmente, se observa que la limitada profesionalización del personal constituye un factor crítico en el desempeño organizacional. La falta de capacitación técnica y administrativa, asociada en gran medida a bajos niveles de escolaridad entre los integrantes, reduce las posibilidades de implementar mejoras en los procesos internos y de adoptar herramientas modernas de gestión. A ello se suma la escasa iniciativa institucional para impulsar cambios estructurales, lo que sugiere una dependencia persistente de prácticas tradicionales y de la intermediación política. En este sentido, el fortalecimiento de las organizaciones campesinas requiere no solo de apoyos externos, sino de una estrategia integral orientada a la capacitación, la rendición de cuentas y la construcción de modelos organizativos más sostenibles que respondan tanto a las necesidades productivas como sociales de sus bases.

En relación con el objetivo general, orientado a identificar si las organizaciones campesinas cuentan con una estructura administrativa que les permita agilizar sus gestiones y atender las necesidades de sus afiliados, se concluye que dichas organizaciones poseen estructuras formales básicas, pero carecen de un desarrollo integral del proceso administrativo. Si bien existen elementos de planeación, organización y liderazgo, estos se aplican de manera parcial y predominantemente empírica, lo que limita su eficacia para responder de forma sistemática a las demandas de sus bases sociales.

Respecto al objetivo específico de analizar los procesos administrativos, los resultados evidencian que las organizaciones campesinas no incorporan de manera consistente etapas clave como la presupuestación, el control financiero, la evaluación del desempeño y la auditoría. Esta ausencia dificulta la identificación de deficiencias internas, la transparencia en el manejo de los recursos obtenidos mediante gestiones y la rendición de cuentas ante sus propios afiliados y ante instancias externas. Lo anterior confirma que la administración no es concebida como un proceso estratégico, sino como una actividad operativa subordinada a la gestión inmediata.

En cuanto al objetivo de examinar la capacidad organizativa y de liderazgo, se observa que las organizaciones cuentan con líderes claramente identificados y con altos niveles de legitimidad interna, así como con apertura al cambio y disposición para la capacitación. Sin embargo, la limitada profesionalización administrativa y los bajos niveles de escolaridad de muchos integrantes restringen la adopción de herramientas modernas de gestión. Esta situación refuerza la dependencia de prácticas tradicionales y de la figura del dirigente, lo que reduce la posibilidad de consolidar modelos organizativos más autónomos, eficientes y sostenibles.

A partir de los resultados y conclusiones obtenidas, se recomienda impulsar programas sistemáticos de capacitación administrativa y financiera dirigidos a los dirigentes y responsables operativos de las organizaciones campesinas, con énfasis en planeación estratégica, presupuestación, control y evaluación. Dichos programas permitirían fortalecer las capacidades internas y mejorar la eficiencia en la gestión de recursos y apoyos gubernamentales.

Asimismo, se sugiere promover la institucionalización de mecanismos de control y rendición de cuentas, tales como auditorías internas, informes periódicos y sistemas básicos de registro administrativo. Estas acciones contribuirían a incrementar la transparencia organizacional, fortalecer la confianza de los afiliados

y mejorar la credibilidad de las organizaciones ante instancias gubernamentales y otros actores sociales.

Finalmente, se recomienda fomentar la diversificación de liderazgos y la formación de cuadros jóvenes, con el fin de reducir la concentración de decisiones en una sola figura y garantizar la continuidad organizacional. El fortalecimiento de una cultura organizativa basada en la participación, la corresponsabilidad y la profesionalización permitirá a las organizaciones campesinas responder de manera más efectiva tanto a las necesidades productivas como a las problemáticas sociales que enfrentan sus comunidades.

Los resultados de la investigación confirman los planteamientos teóricos que señalan que las organizaciones campesinas en México han transitado de ser instrumentos de representación social y productiva a convertirse, en muchos casos, en organizaciones centradas en la gestión de recursos y la intermediación institucional. Tal como lo plantean autores como De Grammont y Mackinlay, esta transformación ha debilitado su carácter autónomo y ha reforzado prácticas administrativas informales, lo cual se refleja en la aplicación parcial y no sistemática del proceso administrativo identificado por la teoría clásica de la administración.

Desde la perspectiva del proceso administrativo —planeación, organización, dirección y control—, los hallazgos muestran una correspondencia con lo señalado por Chiavenato y Koontz respecto a las organizaciones que operan sin una estructura profesionalizada: si bien se observan esfuerzos en planeación y liderazgo, etapas fundamentales como la presupuestación, el control financiero y la evaluación del desempeño presentan importantes debilidades. Esto confirma que la ausencia de mecanismos formales de control limita la eficiencia organizacional y dificulta la rendición de cuentas, aspecto ampliamente documentado en la literatura sobre gestión en organizaciones sociales.

En concordancia con el enfoque organizacional y de liderazgo, los resultados respaldan los planteamientos de la teoría institucional y de la acción colectiva, al evidenciar que el liderazgo carismático sigue siendo un eje central de

funcionamiento en las organizaciones campesinas. Aunque esta característica fortalece la cohesión interna, también genera dependencia excesiva de los dirigentes, lo que coincide con la literatura que advierte que la concentración del poder debilita la consolidación de estructuras administrativas estables y sostenibles en el largo plazo.

Asimismo, los resultados empíricos refuerzan los aportes teóricos sobre organización social y capital organizativo, al mostrar que, pese a contar con altos niveles de asociatividad, comunicación interna y disposición al cambio, las organizaciones campesinas enfrentan limitaciones estructurales derivadas de bajos niveles de escolaridad y escasa capacitación administrativa. Tal situación coincide con los planteamientos de Olvera y la FAO, quienes subrayan que la eficacia de las organizaciones rurales depende no sólo de su legitimidad social, sino también de su capacidad técnica y administrativa.

Finalmente, la investigación confirma que las organizaciones campesinas analizadas operan en un contexto marcado por la herencia del corporativismo y las reformas neoliberales, lo que explica la prioridad otorgada a la gestión de apoyos sobre el fortalecimiento institucional interno. Esta evidencia empírica se alinea con el marco teórico que sostiene que, sin un proceso de profesionalización administrativa y sin mecanismos de control formales, las organizaciones campesinas difícilmente podrán consolidarse como agentes efectivos de desarrollo social y productivo, limitando así su impacto en la mejora de las condiciones de vida de sus afiliados.

Referencias

Aparecido Ribeiro, E., & Borba, J. (2011). Participación Y Democracia En América Latina: Los Determinantes Individuales De La Participación Política. Foro Internacional, Li (2), 242-270.

Barkin, D. (2006). Riqueza, pobreza y desarrollo sustentable. Siglo XXI.

Bartra, Armando (1985) Los herederos de Zapata. México: Era.

Birchall, J. (2004). Cooperatives and the Millennium Development Goals. ILO.

Bolaños, O. (1999). Organización y acción colectiva campesina. UAM.

Bolaños, Osvaldo (1999) Caracterización y tipificación de organizaciones de productores y productoras. Unidad de Planificación Estratégica. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Carton de Grammont, H (2008) Fortalezas y debilidades de la organización campesina en el contexto de la transición política. El Cotidiano, núm. 147, enero-febrero, 2008, pp. 43-50 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México

Cohen, E., & Franco, R. (2006). Gestión social. Siglo XXI.

Dankhe, G. L. (1986). Research methods. Prentice Hall.

de Grammont, H. C. (2008). La organización social del campo mexicano. UAM / Plaza y Valdés.

de Grammont, H. C., & Mackinlay, H. (2006). Las organizaciones campesinas en México. Universidad Nacional Autónoma de México.

De la Fuente, Juan (2004) "Réamenagement social dans la campagne mexicaine à l'aube du nouveau siécle, le cas d'une entreprise paysanne: la Commercializadora Agropecuaria de Occidente (Comagro)". Tesis de doctorado en Sociología, Université de Toulouse Le Mirail, Francia

Edgard Castellón Benavidez (2008) Organización Comunitaria Tomado. FAO de: http://www.fao.org/3/a-as496s.pdf

FAO (s/f) Las organizaciones campesinas en América latina tomado de: http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s04.htm

FAO. (2012). Cooperativas y desarrollo rural. FAO.

FAO. (2012). Cooperativas y desarrollo rural. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Galindo González, G., & Tabares Rodríguez, W., & Gómez Aguirre, G. (2000). Caracterización de productores agrícolas de seis distritos de desarrollo rural de Zacatecas. Terra Latinoamericana, 18 (1), 83-92.

Garrido, Luis Javier. El partido de la revolución institucionalizada. México: Siglo XXI Editores, 1984.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández-Romero, Zaragoza Martínez, Estrada-Quiterio, Álvarez-González, Rivera-Peña, Morales-Lormendez (2017) Organización campesina en comunidades cafetaleras: La Sombra Chiconquiaco, Veracruz, México Rev. Mex. Cienc. Agríc vol.8 spe 18 Texcoco ago./sep. 2017 https://doi.org/10.29312/remexca.v8i18.224

Hevia de la Jara Felipe (2010) Uso político de programas sociales y nuevos intermediarios institucionales: el Programa Progresa/Oportunidades en el sur de Veracruz. Desacatos. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

http://pa.gob.mx/publica/cd_estudios/Paginas/autores/serna%20jimenez%20alfonso%20el%20mov%20campesino%20en%20mexico.pdf

http://revistas.unam.mx/index.php/rms/article/view/6076/5597

Kay, C. (2002). Why East Asia overtook Latin America: Agrarian reform, industrialisation and development. Third World Quarterly, 23(6), 1073–1102.

Luisa Paré (1985) Movimiento campesino y política agraria en México, 1976-1982. *Revista Mexicana de Sociología.* Vol. 47, No. 4, Actores Sociales y Política (Oct. - Dec., 1985), pp. 85-111

Mackinlay, Horacio y Juan de la Fuente. (1994) "Pronasol y el campo: ¿un viraje motivado por los sucesos de Chiapas?" En ChiaPaz y la transición democrática: libertad, justicia, democracia, coordinado por el Grupo Parlamentario del Partido de la Revolución Democrática. México: Cámara de Diputados.

Mackinlay, Horacio. (1996) "La CNC y el Nuevo Movimiento Campesino (1989-1994)". En Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano, coordinado por Hubert C. de Grammont, 165-238. México: Instituto de Investigaciones sociales de la UNAM/Plaza y Valdés.

Mackinlay, Horacio. y Gerardo Otero. "State Corporatism and Peasant Organizations: Towards New Institutional Arrangements". En Mexico in

Transition: Neoliberal Globalism, the State and Civil Society, coordinado por Gerardo Otero. Londres: Zed Books, 2004.

Navarro, Javier (2009) Organización social Sitio: Definición ABC | Fecha: diciembre. 2009 | URL: https://www.definicionabc.com/social/organizacion-social.php

Olvera, Alberto (2003) Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México. México: Universidad Veracruzana-Fondo de Cultura Económica.

OpenAI. (2026). GPT-5 mini [Large language model]. https://www.openai.com

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (s. f.). Organizaciones de productores y desarrollo rural. FAO.

Rojas, Juan José (1998) Auge y decadencia del corporativismo agrario en México 1934-1997. México: Universidad Autónoma de Chapingo.

Warmán, A. (2001). El campo mexicano en el siglo XX. FCE.

Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (5th ed.). Sage Publications.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO MEDIADORA DEL APRENDIZAJE EN LA FORMACIÓN EMPRENDEDORA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

José Juan Vázquez Gómez
Manuel Fernández Onofre

Resumen

El uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) en la educación superior ha crecido de manera significativa, particularmente en procesos de formación emprendedora. Sin embargo, aún existe una limitada comprensión sobre cómo estas tecnologías están redefiniendo los procesos de aprendizaje y el desarrollo de competencias en los estudiantes. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar de qué manera el uso de herramientas de IA influye en la transformación del aprendizaje y en el desarrollo de competencias clave en la formación emprendedora en educación superior. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso basado en la implementación de herramientas de IA en actividades formativas dentro de un entorno universitario. Se consideran como elementos de análisis las formas de uso de la IA por parte de los estudiantes, los cambios en las dinámicas de aprendizaje y su impacto en habilidades como la innovación, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Se espera que los resultados permitan aportar evidencia sobre el papel de la IA como mediadora del aprendizaje, así como generar reflexiones sobre sus

José Juan Vázquez Gómez, Escuela Bancaria y Comercial, jj.vazquez008@ebc.edu.mx
Manuel Fernández Onofre, Escuela Bancaria y Comercial, m.fernandez021@ebc.edu.mx

implicaciones pedagógicas en la enseñanza del emprendimiento. Este estudio contribuye a la comprensión de los procesos de integración tecnológica en contextos educativos y ofrece elementos para el diseño de estrategias formativas más pertinentes en escenarios caracterizados por la transformación digital.

Palabras clave: inteligencia artificial, formación emprendedora, aprendizaje mediado por tecnología, educación superior, innovación educativa.

Introducción

En los últimos años, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial (IA) en la educación superior ha transformado diversas dinámicas de enseñanza y aprendizaje, particularmente en contextos orientados al desarrollo de competencias profesionales. En el ámbito de la formación emprendedora, estas tecnologías han comenzado a integrarse como apoyo en la generación de ideas, el análisis de información y la toma de decisiones, lo que plantea nuevos escenarios para la construcción del conocimiento.

Sin embargo, a pesar del crecimiento en el uso de la IA, aún existe una limitada comprensión sobre cómo estas herramientas están influyendo en los procesos de aprendizaje y en el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes. Esta situación genera la necesidad de analizar no solo el uso de la tecnología, sino su papel como mediadora en la transformación del aprendizaje.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar de qué manera el uso de herramientas de inteligencia artificial influye en la transformación del aprendizaje y en el desarrollo de competencias en la formación emprendedora en estudiantes de educación superior. Para ello, se adopta un enfoque metodológico mixto, basado en un estudio de caso que permite observar de manera directa la interacción de los estudiantes con estas herramientas en su proceso formativo.

Fundamentos de la investigación

Planteamiento del Problema

La integración de herramientas de inteligencia artificial en la educación superior ha crecido significativamente en los procesos de formación emprendedora; sin embargo, aún existe una limitada comprensión sobre cómo estas tecnologías están redefiniendo los procesos de aprendizaje y el desarrollo de competencias en los estudiantes.

Pregunta de investigación

¿De qué manera el uso de inteligencia artificial redefine los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias en la formación emprendedora en educación superior?

Hipótesis

Hipótesis general

En el contexto de la presente investigación, donde se analiza el papel de la inteligencia artificial (IA) como mediadora del aprendizaje en la formación emprendedora en educación superior, se plantea la siguiente hipótesis general:

El uso de herramientas de inteligencia artificial como mediadoras del aprendizaje se asocia con la transformación de los procesos de aprendizaje y con el desarrollo de competencias emprendedoras en estudiantes de educación superior.

Hipótesis específicas

- El uso frecuente de herramientas de inteligencia artificial se asocia con el desarrollo de la capacidad de innovación en los estudiantes.
- La integración de herramientas de IA en actividades académicas se relaciona con el fortalecimiento de la toma de decisiones en contextos emprendedores.

- La utilización de IA en procesos formativos se vincula con el desarrollo de habilidades de resolución de problemas.
- El uso de inteligencia artificial se asocia con cambios en las dinámicas de aprendizaje, orientándolas hacia modelos más autónomos, personalizados y colaborativos.

Estas hipótesis parten de la premisa de que la inteligencia artificial no solo funciona como una herramienta tecnológica, sino como un agente mediador que interviene en la forma en que los estudiantes aprenden, analizan información y generan soluciones en contextos de formación emprendedora.

Variables

Para efectos analíticos, se identifican las siguientes variables:

Variables independientes

Uso de herramientas de inteligencia artificial en el proceso de aprendizaje.

La variable independiente se refiere al grado, forma e intención con la que los estudiantes utilizan herramientas de inteligencia artificial dentro de su proceso formativo, particularmente en actividades relacionadas con la formación emprendedora.

Esta variable se centra en la manera en que la inteligencia artificial es incorporada como recurso de apoyo para la generación de conocimiento, la resolución de problemas y la toma de decisiones, funcionando como un elemento mediador entre el estudiante y el aprendizaje.

Desde una perspectiva operativa, el uso de herramientas de inteligencia artificial no se limita a la interacción técnica con plataformas digitales, sino que implica la capacidad del estudiante para integrar de manera estratégica estas herramientas en contextos académicos y emprendedores.

Para su análisis, la variable se desagrega en las siguientes dimensiones:

- Frecuencia de uso: nivel de recurrencia con el que los estudiantes emplean herramientas de inteligencia artificial en sus actividades académicas.
- Tipo de herramientas utilizadas: diversidad de aplicaciones de inteligencia artificial empleadas (por ejemplo, asistentes virtuales, generadores de contenido, sistemas de análisis de datos o simuladores).
- Finalidad de uso: propósito con el que se utiliza la inteligencia artificial, como apoyo en investigación, generación de ideas, solución de problemas o toma de decisiones.
- Nivel de integración pedagógica: grado en que el uso de la inteligencia artificial está vinculado de manera estructurada a las actividades formativas, diferenciando entre un uso instrumental y un uso estratégico.

En este sentido, la variable independiente permite comprender cómo la inteligencia artificial es incorporada en el entorno educativo y qué nivel de relevancia adquiere dentro del proceso de aprendizaje.

Variables dependientes

Desarrollo de competencias emprendedoras y transformación del aprendizaje.

La variable dependiente se refiere a los cambios observables en el proceso de aprendizaje y en el desarrollo de competencias emprendedoras de los estudiantes, asociados al uso de herramientas de inteligencia artificial.

Esta variable integra tanto habilidades propias del pensamiento emprendedor como transformaciones en la manera en que los estudiantes aprenden, interactúan con el conocimiento y resuelven problemas en contextos académicos.

El desarrollo de competencias emprendedoras implica la adquisición de capacidades que permiten a los estudiantes identificar oportunidades, generar ideas innovadoras y tomar decisiones en entornos dinámicos. Por su parte, la

transformación del aprendizaje hace referencia a la transición de modelos tradicionales hacia enfoques más activos, personalizados y mediados por tecnología.

Para su análisis, la variable se estructura en las siguientes dimensiones:

- Innovación: capacidad del estudiante para generar ideas creativas, propuestas de valor y soluciones originales en contextos emprendedores.
- Toma de decisiones: habilidad para analizar información, evaluar alternativas y seleccionar cursos de acción pertinentes.
- Resolución de problemas: capacidad para identificar situaciones problemáticas y diseñar soluciones efectivas y viables.
- Autonomía en el aprendizaje: grado en que el estudiante gestiona su propio proceso de aprendizaje, mostrando independencia, autorregulación y capacidad de autoevaluación.
- Transformación de las dinámicas de aprendizaje: cambios en la forma de aprender, incluyendo el aprendizaje personalizado, colaborativo y mediado por tecnología.

De esta manera, la variable dependiente permite analizar la relación entre el uso de la inteligencia artificial y la evolución del aprendizaje, así como el desarrollo de competencias clave en la formación emprendedora.

Justificación

La presente investigación se sitúa en un contexto de transformación digital en el que la inteligencia artificial (IA) está reconfigurando de manera significativa los procesos educativos en la educación superior. En este escenario, la formación emprendedora enfrenta el desafío de adaptarse a nuevas dinámicas de enseñanza-aprendizaje que demandan el desarrollo de competencias como la innovación, la toma de decisiones y la resolución de problemas. No obstante, a pesar del creciente uso de la IA en entornos educativos, persiste una limitada comprensión sobre su papel

como mediadora del aprendizaje y su influencia en el desarrollo de dichas competencias.

Desde el ámbito académico, este estudio adquiere relevancia al contribuir al análisis de la relación entre tecnología, aprendizaje y emprendimiento, integrando enfoques pedagógicos con el uso de herramientas de inteligencia artificial. En este sentido, permite profundizar en la comprensión de la IA no solo como un recurso tecnológico, sino como un elemento que interviene activamente en la construcción del conocimiento, favoreciendo procesos de aprendizaje más personalizados, dinámicos y centrados en el estudiante.

En términos prácticos y sociales, la investigación aporta elementos de análisis útiles para docentes e instituciones de educación superior, al ofrecer orientaciones para la integración pertinente de la inteligencia artificial en la enseñanza del emprendimiento. Asimismo, promueve la reflexión sobre su impacto en la formación de profesionales capaces de desenvolverse en entornos caracterizados por la innovación y el cambio constante, contribuyendo al desarrollo de una educación más relevante, adaptable y alineada con las demandas contemporáneas.

Objetivo General:

Analizar de qué manera el uso de herramientas de inteligencia artificial influye en la transformación del aprendizaje y el desarrollo de competencias en la formación emprendedora en educación superior.

Objetivos específicos

1. Identificar las formas en que los estudiantes utilizan herramientas de inteligencia artificial durante su proceso de formación emprendedora.
2. Describir los cambios en las dinámicas de aprendizaje derivados de la integración de inteligencia artificial en actividades formativas emprendedoras.

3. Examinar el impacto del uso de inteligencia artificial en el desarrollo de habilidades clave del pensamiento emprendedor, como la innovación, la toma de decisiones y la resolución de problemas.
4. Reflexionar sobre las implicaciones pedagógicas del uso de inteligencia artificial en la enseñanza del emprendimiento en educación superior.

Marco teórico

Antecedentes

Historia de la Inteligencia Artificial.

La Inteligencia Artificial (IA) es un campo de estudio que se centra en el desarrollo de métodos y algoritmos que permiten a las computadoras comportarse de manera inteligente, simulando procesos cognitivos humanos. La IA se basa en dos paradigmas principales: la IA simbólica y la IA conexionista. La IA simbólica, también conocida como IA clásica, utiliza procedimientos de manipulación de símbolos para representar el conocimiento y es programable. En contraste, la IA conexionista es autoprogramable y se basa en el aprendizaje mediante redes neuronales, donde el conocimiento está representado en la propia estructura de la red.

El propósito principal de la IA es hacer computacional el conocimiento humano utilizando procedimientos simbólicos o conexionistas. La IA aborda tres tipos principales de tareas: dominios formales, dominios técnicos y dominios cognitivos. Los dominios formales incluyen problemas que se resuelven mediante modelos de búsqueda en espacios de estados, como juegos o demostración de teoremas. Los dominios técnicos utilizan conocimiento científico-técnico, como en diagnósticos médicos o robótica, a menudo implementados mediante Sistemas Expertos (SSEE). Los dominios cognitivos buscan emular procesos cognitivos humanos, como razonar, oír, hablar e incluso emocionarse, creando así la Ciencia Cognitiva (Kotseruba, 2020).

La historia de la IA se puede dividir en varias fases. La fase pionera, conocida como Neurocibernética, comenzó en 1943 con el trabajo teórico de Warren

McCullogh y Walter Pitts sobre la computación neuronal. Durante el período clásico, en 1956, John McCarthy acuñó el término "Inteligencia Artificial" en la conferencia de Dartmouth, donde se presentó el primer programa de IA, el Logic Theorist. Este período también vio el desarrollo de lenguajes de programación como LISP y PROLOG, que fueron fundamentales para el avance de la IA.

El período de los sistemas basados en conocimiento se caracterizó por un enfoque en la representación del conocimiento, con el desarrollo de sistemas como MYCIN y la introducción de marcos por Marvin Minsky. El renacimiento del conexionismo en 1986, con el desarrollo del perceptrón multicapa y el algoritmo de retropropagación del error, marcó un importante avance en las técnicas de aprendizaje automático (Kotseruba, 2020).

En la era contemporánea, las técnicas de IA han sido ampliamente adoptadas por la industria. Empresas como Google, Yahoo y Microsoft han invertido en el desarrollo de tecnologías basadas en IA para mejorar sus servicios. La web semántica, que busca hacer que los datos en la web sean comprensibles tanto para humanos como para máquinas, es un ejemplo de cómo la IA está transformando la informática (Avilés, 2025).

Principales usos.

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como una herramienta clave en la transformación de múltiples sectores, proporcionando soluciones innovadoras que optimizan procesos y mejoran la eficiencia. Su implementación se extiende desde la medicina hasta la educación, el transporte y más, demostrando su versatilidad y potencial revolucionario.

En el ámbito de la medicina, la IA se ha convertido en un recurso invaluable. La interpretación de imágenes médicas, como placas de rayos X, y la monitorización en las unidades de cuidados intensivos (UCI) son solo algunos ejemplos de su aplicación. Los algoritmos de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos médicos con una precisión superior a la humana, permitiendo diagnósticos más

rápidos y precisos. Esto es especialmente relevante en la identificación y tratamiento de enfermedades complejas, donde la detección temprana puede marcar una gran diferencia. Además, la IA está desempeñando un papel crucial en el diseño y elaboración de fármacos, así como en la creación de prótesis personalizadas que mejoran significativamente la calidad de vida de los pacientes. Los chatbots, equipados con inteligencia artificial, se utilizan cada vez más para realizar diagnósticos iniciales, brindando una atención médica más accesible y eficiente (Klein, 2023).

La educación también se está beneficiando enormemente de la inteligencia artificial. Los tutores inteligentes y los sistemas de gestión de estudiantes están revolucionando la manera en que se imparte la educación. La IA permite la personalización del aprendizaje, adaptándose a las necesidades individuales de cada estudiante. Esto no solo mejora el rendimiento académico, sino que también aumenta la motivación y el compromiso de los estudiantes. Además, los sistemas de IA pueden detectar cuando un estudiante está en riesgo de abandonar un curso, proporcionando intervenciones oportunas que pueden hacer una gran diferencia en su éxito académico (Gutiérrez, 2023).

Conceptos clave

Riesgos

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior ofrece múltiples beneficios, pero también implica riesgos relevantes que deben analizarse críticamente:

Desigualdad digital: La IA puede profundizar las brechas educativas si no se garantiza acceso equitativo a tecnología (UNESCO, 2021).

Dependencia cognitiva: El uso excesivo de herramientas automatizadas puede limitar el desarrollo del pensamiento crítico y la creatividad (Luckin et al., 2016).

Sesgos algorítmicos: Los sistemas de IA pueden reproducir prejuicios presentes en los datos con los que fueron entrenados (O'Neil, 2016).

Privacidad y protección de datos: El uso intensivo de datos educativos genera riesgos sobre la confidencialidad de la información (Zuboff, 2019).

Deshumanización del aprendizaje: Existe el riesgo de reducir la interacción humana en procesos educativos (Selwyn, 2019).

En síntesis, los riesgos no provienen de la tecnología en sí, sino de su implementación sin criterios pedagógicos y éticos claros.

Estándares

Los estándares permiten orientar el uso adecuado de la IA en educación superior, garantizando calidad y equidad:

- Enfoque centrado en el ser humano: La IA debe respetar derechos humanos y promover inclusión (UNESCO, 2021).
- Transparencia e interpretación: Los sistemas deben ser comprensibles para usuarios educativos (Floridi et al., 2018).
- Protección de datos: Es fundamental cumplir con normativas de privacidad (European Commission, 2020).
- Alineación pedagógica: La IA debe responder a objetivos de aprendizaje, no sustituirlos (Holmes et al., 2019).
- Evaluación responsable: Instrumentos como escalas de uso de IA ayudan a regular su aplicación en evaluaciones (Perkins et al., 2023).

Los estándares funcionan como marcos de referencia que equilibran innovación y responsabilidad educativa.

Avances tecnológicos aplicados a la educación

La IA está transformando la educación superior, especialmente en la formación emprendedora:

- Aprendizaje personalizado: Sistemas que adaptan contenidos según el ritmo y estilo del estudiante.
- Asistentes inteligentes: Chatbots y tutores virtuales que apoyan procesos de investigación y generación de ideas.
- Analítica de aprendizaje (Learning Analytics): Identificación de patrones para mejorar el rendimiento académico.
- Simulación de entornos empresariales: Uso de IA para modelar escenarios de negocio y toma de decisiones.
- Automatización docente: Generación de contenidos, evaluaciones y retroalimentación.

Estos avances permiten una educación más flexible, práctica y orientada a la innovación, clave en la formación emprendedora

Responsabilidad y ética

La ética en el uso de IA es un eje central en la educación superior.

- Respeto a los derechos humanos y dignidad: Principio fundamental de la UNESCO.
- Equidad e inclusión: Evitar que la IA discrimine o excluya a ciertos grupos.
- Transparencia: Los estudiantes deben saber cuándo interactúan con IA.
- Responsabilidad compartida: Instituciones, docentes y desarrolladores deben garantizar el uso adecuado.
- Supervisión humana: La IA no sustituye el juicio pedagógico del docente.

La ética no es un complemento, sino una condición necesaria para la legitimidad del uso de la IA en educación.

Bases teóricas

El análisis del papel de la inteligencia artificial como mediadora del aprendizaje en la formación emprendedora se sustenta en diversas teorías del aprendizaje que permiten comprender la construcción del conocimiento en contextos educativos contemporáneos.

Teoría del Constructivismo (Jean Piaget y Lev Vygotsky)

El constructivismo plantea que el aprendizaje es un proceso activo en el que el individuo construye conocimiento a partir de la experiencia y la interacción con su entorno. Desde esta perspectiva, el estudiante no es un receptor pasivo de información, sino un agente que interpreta, organiza y resignifica los contenidos en función de sus conocimientos previos (Piaget, 1970; Vygotsky, 1978).

En este contexto, la inteligencia artificial puede entenderse como una herramienta que amplía las posibilidades de interacción y experimentación, facilitando la construcción de aprendizajes significativos mediante la resolución de problemas, la simulación de escenarios y la generación de nuevas ideas, especialmente en el ámbito de la formación emprendedora.

Teoría del Conectivismo (Siemens y Downes)

El conectivismo, propuesto por Siemens (2004) y desarrollado junto con Downes, surge como una respuesta a los cambios en los procesos de aprendizaje en entornos digitales. Esta teoría sostiene que el conocimiento no reside únicamente en el individuo, sino que se distribuye a través de redes de información, donde el aprendizaje consiste en la capacidad de establecer conexiones entre diferentes nodos (Siemens, 2004).

Desde esta perspectiva, la tecnología —y particularmente la inteligencia artificial— se convierte en un elemento activo dentro del proceso de aprendizaje, facilitando el acceso, la organización y la generación de conocimiento. En el contexto de la formación emprendedora, la IA puede entenderse como un nodo

inteligente que apoya la toma de decisiones, el análisis de información y la generación de soluciones innovadoras, lo que refuerza su papel como mediadora del aprendizaje.

Teoría del Aprendizaje Experiencial (Kolb)

La teoría del aprendizaje experiencial, desarrollada por Kolb, sostiene que el conocimiento se construye a través de un ciclo que incluye la experiencia concreta, la reflexión, la conceptualización y la experimentación activa. Este enfoque resulta particularmente relevante en la formación emprendedora, donde el aprendizaje se basa en la acción, la toma de decisiones y la resolución de problemas (Kolb, 1984).

En este sentido, la inteligencia artificial fortalece el aprendizaje experiencial al permitir la simulación de entornos empresariales, la experimentación sin riesgo y la retroalimentación inmediata basada en datos. Esto facilita la iteración constante de ideas y el desarrollo de competencias clave en contextos dinámicos y cambiantes.

Marco metodológico

Paradigma de investigación

Este estudio se llevará a cabo utilizando una metodología mixta que combina la investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación se centra en una pregunta de investigación específica, la cual se desarrollará a lo largo del estudio. Este enfoque permite integrar el análisis cualitativo de las dinámicas de aprendizaje con la medición cuantitativa del uso de herramientas de inteligencia artificial.

Tipo de investigación

La investigación se enmarca dentro de un alcance descriptivo con el propósito de proporcionar una visión detallada y exhaustiva sobre el desarrollo de la inteligencia artificial aplicada al aprendizaje y su relevancia en la transformación del aprendizaje emprendedor. Esta elección se fundamenta en la necesidad de comprender a

profundidad las características, propiedades y evolución de esta tecnología, sin buscar establecer relaciones causales o explicativas (Hernández Sampieri, 2006).

El enfoque descriptivo se considera adecuado dado que el objetivo principal de esta investigación es ofrecer una descripción completa y detallada del fenómeno estudiado. Se pretende abordar aspectos como los avances tecnológicos recientes en el ámbito de la inteligencia artificial aplicada a la transformación del aprendizaje emprendedor, las diferentes tecnologías y metodologías utilizadas, así como las implicaciones económicas, sociales y éticas de su implementación.

Población y sujetos de estudio

La población de estudio está conformada por estudiantes de educación superior inscritos en programas de formación emprendedora, específicamente aquellos que participan en asignaturas orientadas al desarrollo de proyectos de negocio. Los sujetos de estudio corresponden a estudiantes que cursan la materia Laboratorio Emprendedor, Ecosistema Emprendedor e Intraemprendimiento en una institución de educación superior, quienes han tenido interacción directa con herramientas de inteligencia artificial como parte de sus actividades académicas.

Muestra

La muestra está integrada por un grupo de estudiantes que cursan dichas asignaturas durante el periodo académico en el que se desarrolla la investigación. Se considera una muestra no probabilística, conformada por los estudiantes disponibles que participan activamente en las actividades donde se incorporan herramientas de inteligencia artificial en el proceso de aprendizaje emprendedor.

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, ya que los participantes son seleccionados en función de su accesibilidad y participación directa en el contexto de estudio. Este tipo de muestreo resulta pertinente debido a que la

investigación se basa en un estudio de caso, donde se busca profundizar en un contexto específico más que generalizar los resultados a toda la población.

Instrumentos

Para la recolección de información se utilizarán los siguientes instrumentos:

- **Observación directa** del comportamiento y uso de herramientas de inteligencia artificial por parte de los estudiantes durante el desarrollo de actividades emprendedoras.
- **Cuestionario estructurado** aplicado a los estudiantes para identificar patrones de uso, percepción y utilidad de la inteligencia artificial en su proceso de aprendizaje.
- **Guía de análisis de evidencias**, a través de la revisión de entregables académicos (proyectos, reportes, propuestas de negocio) en los que se haya utilizado inteligencia artificial.

Estos instrumentos permitirán obtener información tanto cualitativa como cuantitativa, facilitando una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Método de análisis de datos

El análisis de los datos se realizará mediante un enfoque mixto:

- En el **análisis cualitativo**, se empleará la técnica de análisis de contenido, con el propósito de identificar patrones, categorías y significados relacionados con el uso de la inteligencia artificial en el proceso de aprendizaje emprendedor.
- En el **análisis cuantitativo**, se utilizará estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y promedios) para interpretar los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los estudiantes.

La integración de ambos enfoques permitirá contrastar y complementar los hallazgos, generando una visión más amplia sobre la influencia de la inteligencia

artificial en la transformación del aprendizaje en contextos de formación emprendedora.

Resultados esperados y discusión

Resultados esperados

Se espera identificar patrones en el uso de herramientas de inteligencia artificial por parte de los estudiantes, así como cambios en las dinámicas de aprendizaje durante el desarrollo de actividades emprendedoras. Asimismo, se prevé reconocer el impacto de estas herramientas en el desarrollo de habilidades como la innovación, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Discusiones (en proyección)

A partir de los resultados esperados, se anticipa una reflexión en torno al papel de la inteligencia artificial como mediadora del aprendizaje en contextos de formación emprendedora. Se buscará contrastar los hallazgos con la literatura existente sobre innovación educativa y transformación digital, identificando coincidencias, aportaciones y posibles limitaciones del estudio.

Conclusiones

Se espera que este estudio contribuya a la comprensión del uso de la inteligencia artificial en la educación superior, particularmente en la formación emprendedora. Asimismo, se pretende generar aportaciones que orienten el diseño de estrategias pedagógicas que integren de manera efectiva estas tecnologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Referencias

Avilés, M. (2025). *La historia de la inteligencia artificial hasta la actualidad*. Cyberclick. https://www.cyberclick.es/numerical-blog/la-historia-de-la-ia-hasta-ahora

European Commission. (2020). *White paper on artificial intelligence: A European approach to excellence and trust*. https://ec.europa.eu

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines, 28*(4), 689–707. https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

Gutiérrez, V. (2023). *Aplicaciones de inteligencia artificial en distintos sectores*. InboundCycle. https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/aplicaciones-inteligencia-artificial

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review, 61*(4), 5–14. https://doi.org/10.1177/0008125619864925

Hernández Sampieri, R. (2006). Formulación de hipótesis en Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill. https://idolotec.files.wordpress.com/2012/05/sampieri-cap-5.pdf

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.

Klein, U., Depping, J., Wohlfahrt, L., & Fassbender, P. (2023). Application of artificial intelligence: risk perception and trust in the work context with different impact levels and task types. AI & SOCIETY. https://doi.org/10.1007/s00146-023-01699-w

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Kotseruba, I., & Tsotsos, J. K. (2020). 40 years of cognitive architectures: Core cognitive abilities and practical applications. *Artificial Intelligence Review, 53*(1), 17–94. https://doi.org/10.1007/s10462-018-9646-y

Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson.

O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown Publishing.

Piaget, J. (1970). *Psychology and pedagogy*. Viking Press.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity Press.

Siemens, G. (2004). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm

UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. https://unesdoc.unesco.org

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

ADOPCIÓN ORGANIZACIONAL DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA Y TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO: IMPLICACIONES EN GOBERNANZA Y VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Roberto castañeda Sarabia
Iliana Ulate Soto

Resumen

Este estudio analiza la adopción organizacional de la inteligencia artificial generativa (IAG), específicamente ChatGPT, en el contexto de la educación superior, desde una perspectiva de gobernanza y transformación del trabajo académico. Bajo un enfoque cualitativo exploratorio, se aplicó un protocolo de análisis híbrido IA-Humano que integró codificación temática asistida por modelos de lenguaje (ChatGPT 5.2 Pro y Gemini Pro) y validación cruzada mediante triangulación analítica, garantizando rigor metodológico y control de sesgos. El análisis de 33 docentes universitarios en un campus de Mérida, México, revela una adopción funcional de la IAG centrada en la eficiencia operativa y el apoyo pedagógico. Sin embargo, esta incorporación ocurre en ausencia de marcos institucionales claros, lo que genera un modelo emergente de gobernanza distribuida donde la validación

Roberto Castañeda Sarabia, Escuela Bancaria y Comercial, r.castaneda009@ebc.edu.mx
Iliana Ulate Soto, Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, iulate@uned.ac.cr

del conocimiento recae en la soberanía interpretativa individual del docente. Los resultados evidencian tensiones críticas asociadas a la integridad académica, la dependencia tecnológica y la transformación del rol docente, configurando un entorno sociotécnico caracterizado por la coexistencia de beneficios operativos y riesgos cognitivos. Se concluye que la integración de la IAG no constituye únicamente un fenómeno tecnológico, sino un proceso de reconfiguración organizacional que redefine mecanismos de control, validación y producción de conocimiento, destacando la necesidad de desarrollar modelos de gobernanza institucional que acompañen su adopción.

Palabras clave: Inteligencia artificial generativa; gobernanza organizacional; educación superior; validación del conocimiento; análisis de redes de texto.

1. Introducción

La adopción de herramientas de inteligencia artificial generativa, como ChatGPT, ha introducido transformaciones significativas en los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación en la educación superior. Este fenómeno ha sido reconocido como disruptivo al impactar no solo las prácticas pedagógicas, sino también las estructuras organizacionales y los mecanismos de producción del conocimiento (UNESCO, 2023).

La reciente evolución de la inteligencia artificial, particularmente con la emergencia de sistemas multimodales, ha ampliado su alcance funcional, facilitando su integración en contextos académicos y organizacionales (Maslej et al., 2024). En este escenario, la incorporación de estas tecnologías plantea dilemas éticos vinculados a la autoría, la integridad académica, la confiabilidad de la información y el papel del juicio humano.

A pesar del crecimiento de investigaciones sobre inteligencia artificial generativa en educación superior, persisten vacíos analíticos relevantes en torno a sus implicaciones organizacionales, particularmente en contextos específicos como el mexicano. En este sentido, analizar la percepción docente permite comprender

no solo el uso de la tecnología, sino las tensiones emergentes en torno a la gobernanza y la validación del conocimiento.

Desde esta perspectiva, el objetivo del estudio es analizar la adopción organizacional de la inteligencia artificial generativa y sus implicaciones en los mecanismos de gobernanza y validación del conocimiento en educación superior.

2. Marco teórico

2.1 Inteligencia artificial generativa y educación superior

La inteligencia artificial generativa ha transformado las dinámicas de producción y circulación del conocimiento en la educación superior, introduciendo esquemas de co-creación entre humanos y sistemas automatizados (Castañeda Sarabia, 2024). Este fenómeno puede entenderse como un proceso sociotécnico en el que las organizaciones reconfiguran prácticas, estructuras y formas de validación del conocimiento (Gallent-Torres et al., 2023).

Diversos estudios señalan que las instituciones educativas están redefiniendo sus marcos organizacionales en respuesta a la integración de estas tecnologías (Jin et al., 2024; Wang et al., 2024). En este contexto, organismos como la UNESCO (2023) advierten que su adopción requiere marcos éticos que mitiguen riesgos asociados a sesgos, integridad académica y dependencia cognitiva.

Asimismo, la literatura reciente enfatiza que la interacción con la inteligencia artificial implica un desplazamiento del trabajo académico hacia funciones de curaduría y validación del conocimiento, donde la soberanía interpretativa permanece en el actor humano (Elsevier, 2025).

2.2 Ética de la inteligencia artificial en contextos académicos

La ética de la inteligencia artificial en educación superior implica la construcción de criterios que orienten la interacción entre autonomía docente y capacidad tecnológica. Este desafío se intensifica en entornos caracterizados por libertad de cátedra y diversidad disciplinar (Bernilla Rodríguez, 2024; Yu et al., 2024).

La brecha entre el avance tecnológico y la regulación institucional genera escenarios donde las decisiones sobre el uso de la IA recaen en el criterio individual (UNESCO, 2023; Dabis & Csáki, 2024). En respuesta, los enfoques contemporáneos de gobernanza enfatizan la necesidad de responsabilidad, transparencia y control en el uso de sistemas inteligentes (Floridi & Cowls, 2019).

En ausencia de lineamientos formales, emerge una regulación descentralizada que desplaza la responsabilidad ética hacia el docente, configurando un fenómeno que puede interpretarse como privatización de la gobernanza del conocimiento.

2.3 Percepciones docentes y uso responsable de la IA

La adopción de la inteligencia artificial en el aula está mediada por las percepciones docentes, las cuales influyen en su uso pedagógico y organizacional (Alfaro Salas & Díaz Porras, 2024; Jo, 2024). Estas percepciones oscilan entre el tecno-optimismo, centrado en la eficiencia, y la cautela, vinculada a riesgos en la integridad académica (Chan & Hu, 2023; Yusuf et al., 2024).

Diversos estudios advierten que el uso no regulado de la inteligencia artificial generativa puede afectar el desarrollo del pensamiento crítico (UNESCO, 2023; Kasneci et al., 2023). En este contexto, el docente se posiciona como un filtro crítico, encargado de validar, contextualizar y orientar el uso de la tecnología.

3. Metodología

3.1 Enfoque y diseño de la investigación

El estudio adopta un enfoque cualitativo exploratorio–interpretativo desde una perspectiva socioconstructivista, orientado a analizar la adopción organizacional de la inteligencia artificial generativa en la educación superior. El diseño se basa en la recopilación de datos mediante cuestionario abierto aplicado a docentes universitarios, con el propósito de recuperar prácticas situadas y configuraciones emergentes.

3.2 Participantes

La muestra estuvo conformada por 33 docentes universitarios adscritos a un campus de educación superior en Mérida, Yucatán, seleccionados mediante muestreo intencional de tipo teórico. Este criterio permitió integrar diversidad de perfiles académicos, áreas disciplinares y niveles de experiencia para capturar heterogeneidad en las prácticas y significados asociados al uso de IAG.

Los participantes desempeñan funciones vinculadas al trabajo del conocimiento -docencia, investigación y gestión académica-, por lo que son actores clave en los procesos organizacionales de producción, validación y transmisión del conocimiento.

El criterio de inclusión consideró experiencia directa en el uso de ChatGPT u otras herramientas de IAG en planeación didáctica, generación de contenidos, evaluación o apoyo a la investigación. La muestra alcanzó saturación teórica suficiente, al observar recurrencia y consistencia en las categorías emergentes.

La selección respondió a una lógica de relevancia analítica, no de representatividad estadística, coherente con el enfoque cualitativo del estudio.

3.3 Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de información se diseñó un cuestionario en línea compuesto por cinco preguntas abiertas, orientadas a explorar prácticas, criterios de uso y significados asociados a la adopción de IAG en el contexto académico. La elección de un instrumento abierto permitió capturar la complejidad del fenómeno desde la perspectiva de los actores.

El instrumento se articuló en torno a cinco dimensiones: beneficios percibidos, riesgos y dilemas éticos, criterios de validación, necesidades de regulación institucional e impacto futuro de la tecnología. Estas dimensiones permitieron identificar patrones organizacionales relacionados con adopción

tecnológica, distribución de responsabilidades y mecanismos de control del conocimiento.

Cada pregunta fue formulada para recuperar experiencias concretas de uso, evitando respuestas meramente declarativas. Desde esta perspectiva, el cuestionario funcionó como dispositivo de acceso al discurso organizacional, al reflejar posiciones individuales, reglas implícitas y formas emergentes de regulación.

El instrumento fue aplicado en formato digital, lo que facilitó la participación voluntaria, la sistematización del corpus textual y su posterior procesamiento mediante técnicas de análisis cualitativo asistido por IA.

3.4 Procedimiento de análisis de datos

El análisis se desarrolló mediante un protocolo híbrido IA–Humano que integra codificación inductiva y triangulación analítica. Se emplearon ChatGPT 5.2 Pro y Gemini Pro como herramientas de apoyo para identificar patrones semánticos, manteniendo el control interpretativo en el investigador.

El proceso incluyó preparación del corpus, codificación abierta, validación cruzada y construcción de categorías analíticas. De manera complementaria, se utilizó análisis de redes de texto mediante InfraNodus para identificar estructuras semánticas y clústeres temáticos (Paranyushkin, 2019).

4. Resultados

4.1 Ventajas académicas y profesionales percibidas en el uso de ChatGPT AI

Los resultados muestran que los docentes universitarios del campus Mérida perciben a ChatGPT AI predominantemente como una herramienta de apoyo funcional, integrada a la práctica académica bajo una lógica instrumental y pragmática, más que como un sustituto del rol docente. Existe una aceptación generalizada de la herramienta, especialmente asociada a la optimización de procesos, la estructuración de actividades académicas y el apoyo lingüístico.

Tanto el análisis asistido por ChatGPT 5.2 Pro como la validación cruzada independiente realizada con Gemini Pro coinciden en que la ventaja más recurrente es el ahorro de tiempo en tareas académicas, particularmente en la elaboración de materiales, la planeación de clases y la generación de retroalimentación. Los docentes valoran la capacidad de la herramienta para agilizar procesos que tradicionalmente consumen una parte significativa de su carga laboral, permitiéndoles dedicar más tiempo a actividades de acompañamiento pedagógico.

“Me ha ayudado a disminuir tiempos en elaboración de contenidos, en desarrollo de temas y actividades para clase, también a generar ese desbloqueo mental de creatividad y para generar retroalimentación de manera personalizada, permitiéndome tiempo de calidad con los alumnos.”

Asimismo, se identifica un uso extendido de ChatGPT AI como asistente de estructuración pedagógica, apoyando la organización de ideas, la secuenciación de contenidos y el diseño de actividades didácticas. Bajo este enfoque, la herramienta es concebida como un apoyo para ordenar y clarificar el trabajo académico, sin desplazar la responsabilidad intelectual del docente.

“Permite generar estructuras sugeribles, acorta el desarrollo de ideas claras para su profundización tradicional.”

Otro beneficio relevante se relaciona con el refinamiento del lenguaje académico, particularmente en tareas de redacción, síntesis y adecuación del discurso a distintos públicos. Los docentes destacan que la herramienta facilita la mejora de la expresión escrita y la adaptación del lenguaje a las características de los estudiantes.

“El lenguaje más afín y amplio.”

De manera complementaria, emerge el uso de ChatGPT AI como detonador creativo, especialmente para superar el denominado “bloqueo inicial” en la planeación de actividades o el desarrollo de ideas. Este uso se asocia a la

generación de propuestas preliminares que posteriormente son ajustadas y contextualizadas por el docente.

“Me ayuda con la creatividad para generar actividades que sean una experiencia positiva para los alumnos.”

Un hallazgo relevante, confirmado por ambas inteligencias artificiales, es la presencia transversal de la noción de ChatGPT como herramienta de apoyo y no como sustituto del docente. Aunque este elemento aparece en algunos casos de forma explícita y en otros de manera implícita, funciona como una premisa ética subyacente que condiciona el uso de la tecnología. Los docentes enfatizan que la herramienta colabora con su labor, pero no reemplaza su juicio profesional ni su experiencia pedagógica.

“Eso precisamente es una herramienta que ayuda y colabora a que las actividades se lleven de mejor manera y más rápido.”

En conjunto, los resultados de esta primera pregunta evidencian que la incorporación de ChatGPT AI en la práctica académica se da bajo una lógica de aceptación funcional, centrada en la eficiencia, la organización y el apoyo comunicativo. Es importante destacar que, al explorar las ventajas percibidas, la dimensión ética no emerge de manera espontánea, lo que sugiere que los dilemas éticos asociados al uso de la IA no están vinculados al rechazo tecnológico, sino que aparecen posteriormente, cuando el uso se amplía a contextos evaluativos e institucionales.

4.2 Riesgos y situaciones éticamente cuestionables en el uso de ChatGPT AI

A diferencia de las ventajas percibidas, al abordar los riesgos y dilemas éticos asociados al uso de ChatGPT AI los docentes expresan preocupaciones claras, concretas y situadas en la práctica cotidiana, especialmente en relación con la integridad académica y los procesos cognitivos del estudiantado. Tanto el análisis inicial asistido por ChatGPT 5.2 Pro como la validación cruzada realizada por

Gemini Pro coinciden en que los riesgos no son hipotéticos ni abstractos, sino experiencias observadas directamente en el contexto educativo.

El riesgo ético más recurrente identificado por los docentes es el plagio académico, entendido no solo como la copia literal de contenidos generados por la IA, sino como la presentación de productos académicos que no reflejan un proceso genuino de elaboración intelectual. Este fenómeno es descrito como una práctica extendida entre los estudiantes, facilitada por la accesibilidad y rapidez de la herramienta.

“Plagio, falta de pensamiento crítico.”

“Que los alumnos plagian las actividades tal cual se las arroja ChatGPT… solo copian y pegan.”

De manera estrechamente relacionada, emerge con fuerza el riesgo de sustitución del esfuerzo cognitivo y debilitamiento de la habilidad del pensamiento analítico. Los docentes advierten que el uso acrítico de la herramienta puede promover una lógica de mínimo esfuerzo, en la que los estudiantes delegan procesos de análisis, síntesis y reflexión a la IA, limitando el desarrollo de habilidades cognitivas de orden superior.

“Sobre todo el plagio y la falta del desarrollo del pensamiento crítico del alumno… confían ciegamente en lo que la IA les dice.”

“El alumno ya no piensa ni se esfuerza, solo copia y pega.”

Este hallazgo es consistente con el matiz identificado por Gemini Pro en la validación cruzada, referido a la “falsa sensación de dominio”, donde los estudiantes creen comprender un tema únicamente porque la IA genera explicaciones coherentes, sin que exista una apropiación real del conocimiento. Este fenómeno refuerza la distinción entre producto correcto y aprendizaje significativo, central en la ética académica.

Otro conjunto de riesgos éticos señalados se relaciona con la confiabilidad de la información generada por ChatGPT AI, particularmente en lo referente a sesgos, imprecisiones y generación de fuentes inexistentes. Los docentes reportan haber detectado información confusa, incompleta o referencias que no pueden ser verificadas, lo que obliga a un ejercicio constante de validación.

“Creo que principalmente el sesgo de la información, porque algunas veces me he encontrado que hay información algo confusa e incompleta.”

“Cuando me proporciona información le solicito los links y esos resultan no estar en el sitio web mencionado.”

Asimismo, se identifican riesgos vinculados al uso indebido de la herramienta por parte del estudiantado, incluyendo prácticas como la delegación total de tareas, el uso de la IA en contextos evaluativos sin autorización y la falta de revisión crítica de los resultados generados.

“Los alumnos basan la mayoría de sus respuestas en la IA por estar demasiado accesible y con un esfuerzo mínimo.”

En menor medida, pero con relevancia ética, aparecen preocupaciones relacionadas con la privacidad y el manejo de datos, particularmente cuando los estudiantes utilizan la herramienta sin considerar la exposición de información personal o sensible.

“Inclusive toman fotos y ChatGPT les resuelve todo o graban nuestras voces y les da las respuestas.”

Un hallazgo adicional, identificado por ambas inteligencias artificiales, es la presencia de discursos que minimizan o niegan los riesgos éticos, sustentados en una ética individual del “buen uso”. Algunos docentes señalan no haber experimentado dilemas éticos directos, atribuyendo esta ausencia a sus propios principios o a la forma en que controlan el uso de la herramienta.

“En mi caso no he tenido riesgos éticos, ya que hago un uso acorde a principios personales.”

Este tipo de verbalizaciones revela una gestión ética individualizada, que si bien puede ser efectiva a nivel personal, pone de manifiesto la ausencia de marcos institucionales claros para orientar el uso ético de la IA en la academia.

En síntesis, los resultados de esta segunda pregunta muestran que la aceptación funcional de ChatGPT AI convive con una conciencia ética explícita, centrada principalmente en la integridad académica y el desarrollo cognitivo de los estudiantes. Los riesgos no se atribuyen a la tecnología en sí, sino a su uso acrítico, no regulado y descontextualizado, lo que desplaza la responsabilidad ética hacia el docente y anticipa la necesidad de lineamientos institucionales que acompañen su integración en la educación superior.

4.3 Criterios y métodos para verificar la confiabilidad de la información generada por ChatGPT AI

Los resultados correspondientes a la verificación de la confiabilidad de la información muestran que, ante la ausencia de protocolos institucionales formales, la validación del contenido generado por ChatGPT AI recae casi exclusivamente en el juicio individual del docente. Tanto el análisis asistido por ChatGPT 5.2 Pro como la validación cruzada realizada con Gemini Pro coinciden en que la confiabilidad no se percibe como un atributo inherente a la herramienta, sino como una responsabilidad profesional del usuario.

La estrategia de validación más recurrente es la revisión crítica personal del contenido, basada en la lectura cuidadosa, la evaluación lógica y la experiencia disciplinar del docente. Esta práctica se configura como el primer filtro de confiabilidad y como una manifestación explícita de la soberanía interpretativa.

“Leerla, revisarla… aunque sea de gran ayuda, hay que revisar siempre el contenido.”

“Analizo la información que me arroja, y realizo las adaptaciones de acuerdo a mi experiencia profesional.”

De manera complementaria, un número significativo de docentes señala el contraste con fuentes externas confiables como criterio central de validación. Esta práctica incluye la consulta de libros, artículos académicos, ensayos y otras fuentes especializadas, lo que evidencia un ejercicio activo de alfabetización informacional.

“Reviso en fuentes especializadas y confirmadas como libros, ensayos o artículos publicados.”

“Siempre pido fuentes y referencias comprobables; de lo contrario no las considero.”

Otro criterio recurrente es la verificación explícita de referencias y enlaces, particularmente como respuesta a experiencias previas de alucinaciones o generación de fuentes inexistentes. Los docentes describen esta práctica como un mecanismo indispensable para evitar la incorporación de información errónea en sus actividades académicas.

“Pido referencias y las verifico.”

“Solicito los links y confirmo que sean reales.”

Un hallazgo emergente de especial relevancia, confirmado por ambas inteligencias artificiales, es el uso comparativo de otras herramientas de inteligencia artificial como estrategia avanzada de validación. Algunos docentes reportan contrastar las respuestas de ChatGPT AI con otros modelos generativos para evaluar consistencia, detectar errores o ampliar perspectivas.

“Lo reviso con otras plataformas generativas como Gemini, Gamma, entre otros.”

Este comportamiento revela el desarrollo incipiente de competencias digitales avanzadas, en las que la IA no se utiliza como fuente única, sino como un insumo dentro de un proceso de triangulación informacional.

Asimismo, se identifican prácticas de uso condicionado y precautorio, en las que ChatGPT AI es empleado únicamente como borrador inicial, referencia secundaria o herramienta de apoyo, evitando su utilización como fuente final de información académica.

“La uso solo como guía, no como información final.”

En contraste, también aparecen casos de ausencia de criterios sistemáticos de validación o incluso de no uso deliberado de la herramienta, motivados por desconfianza o por la preferencia de acudir directamente a fuentes tradicionales.

“No la uso en trabajos académicos; prefiero ir directamente a los libros.”

En conjunto, los resultados de esta pregunta muestran una heterogeneidad significativa en los niveles de sofisticación de los criterios de validación, que va desde prácticas básicas hasta estrategias avanzadas de triangulación tecnológica. Sin embargo, el patrón dominante es claro: la validación de la información generada por ChatGPT AI es artesanal, individual y dependiente del conocimiento experto del docente, más que de lineamientos o procedimientos institucionalizados.

Este hallazgo refuerza la idea de que el uso ético y confiable de la IA en la academia se sostiene actualmente en la soberanía interpretativa del docente, quien actúa como curador, validador y garante final de la calidad del conocimiento, anticipando la necesidad de marcos institucionales que acompañen y estandaricen estas prácticas.

4.4 Políticas y acciones institucionales para el uso ético de ChatGPT AI

Al abordar las políticas y acciones que deberían implementarse para regular el uso de ChatGPT AI en la universidad, los docentes desplazan el foco desde la gestión individual -evidente en las preguntas anteriores- hacia una demanda explícita de

gobernanza institucional. Los resultados muestran un consenso amplio en torno a la necesidad de establecer lineamientos claros, aunque sin recurrir a la prohibición absoluta de la herramienta.

Tanto el análisis asistido por ChatGPT 5.2 Pro como la validación cruzada realizada con Gemini Pro coinciden en que los docentes no conciben la regulación como un acto punitivo, sino como un proceso formativo y orientador. En este contexto, se reconoce que el plagio y las malas prácticas académicas no son fenómenos nuevos, pero sí se ven amplificados por la facilidad de uso de la IA, lo que exige respuestas institucionales actualizadas.

“Políticas de plagio, principalmente, ya que eso siempre ha existido aun sin la IA.”

Una de las acciones más mencionadas es la implementación de políticas explícitas contra el plagio, acompañadas de criterios claros sobre qué usos de la IA son aceptables y cuáles no. Estas políticas se conciben como una extensión de los marcos normativos existentes, más que como un nuevo sistema de control independiente.

“Establecer condiciones y políticas de uso, que no asusten, prohíban o disuadan del uso de la herramienta, sino que orienten a darle el uso correcto.”

De manera complementaria, varios docentes señalan la utilidad de herramientas tecnológicas de detección y control, particularmente software que permita identificar plagio o uso excesivo de IA. No obstante, este enfoque es presentado como un apoyo instrumental y no como la solución central al problema ético.

“Software que permita identificar el plagio o el uso excesivo.”

Un hallazgo relevante, confirmado por ambas inteligencias artificiales, es la insistencia en la formación y capacitación como eje prioritario de la regulación. Los docentes consideran indispensable que la universidad ofrezca cursos, talleres y

espacios de sensibilización para estudiantes y profesores, orientados al uso ético, crítico y responsable de la IA.

“Concientizar al alumno y al docente sobre la importancia de usar ChatGPT como herramienta, pero no dejar a un lado el uso del razonamiento.”

Este énfasis formativo se vincula directamente con la necesidad de fortalecer la capacidad de análisis crítico, entendida como una competencia que debe preservarse y desarrollarse activamente frente a la automatización de tareas cognitivas.

“Se debe definir un uso que permita la integración de la herramienta como detonante de conocimiento y no como el fin a generar la evidencia de aprendizaje.”

Asimismo, se identifica una postura reiterada a favor de una regulación diferenciada por tipo de uso, en la que ciertas aplicaciones de la IA (como revisión de documentos o apoyo inicial) sean permitidas, mientras que otras (como la generación íntegra de trabajos evaluables) estén restringidas o sujetas a supervisión.

“Que solo les permita revisar documentos, no crearlos, y que no puedan copiar tal cual sus respuestas.”

Finalmente, los resultados reflejan una concepción de la ética como responsabilidad compartida, donde la institución, los docentes y los estudiantes participan conjuntamente en la definición y aplicación de las normas de uso. Esta visión sistémica se opone tanto a la prohibición total como a la autorregulación exclusivamente individual.

“El esfuerzo debe dirigirse hacia las personas y cómo hacen uso de las herramientas.”

En síntesis, los docentes del campus Mérida demandan una regulación institucional híbrida, que combine normatividad clara, formación ética, fortalecimiento de la capacidad de examinar y evaluar información de manera

reflexiva y apoyos tecnológicos, sin recurrir a enfoques prohibicionistas. Estos resultados ponen de manifiesto que la gestión ética del uso de ChatGPT AI ya no puede recaer únicamente en el juicio individual del docente; sino que requiere una respuesta institucional coherente y articulada, alineada con los desafíos contemporáneos de la educación superior.

4.5 Impacto a largo plazo del uso de ChatGPT AI en la educación superior

Los resultados relativos al impacto a largo plazo del uso de ChatGPT AI en la educación superior muestran una visión prospectiva ambivalente y condicionada por parte de los docentes universitarios del campus Mérida. Tanto el análisis asistido por ChatGPT 5.2 Pro como la validación cruzada realizada con Gemini Pro coinciden en que la inteligencia artificial generativa no es percibida ni como una amenaza inevitable ni como una solución automática, sino como una tecnología cuyo efecto dependerá del marco ético, pedagógico e institucional que acompañe su integración.

De manera predominante, los docentes reconocen importantes oportunidades asociadas a la eficiencia operativa y al apoyo académico, particularmente en la gestión del tiempo, el acceso a información y la agilización de procesos educativos. Estas oportunidades son valoradas positivamente siempre que la herramienta sea utilizada como un complemento y no como un sustituto del aprendizaje.

“Muchas oportunidades, si se le da el valor y el lugar que debe ser como herramienta; de otra forma sí puede ser una amenaza, por el mal uso de ella.”

No obstante, esta visión optimista se encuentra sistemáticamente acompañada de advertencias explícitas sobre los riesgos que un uso acrítico de la IA podría generar a largo plazo. La amenaza más reiterada es la reducción de la habilidad para cuestionar y evaluar argumentos, entendida como la pérdida progresiva de la capacidad de análisis, reflexión y resolución autónoma de problemas por parte del estudiantado.

“Reducción del pensamiento crítico.”

“La amenaza principal es que el alumno ya no piensa ni se esfuerza, solo copia y pega.”

De forma complementaria, los docentes identifican el riesgo de dependencia tecnológica y pérdida de autonomía, diferenciándolo claramente del proceso de análisis y juicio fundamentado como capacidad cognitiva. En este escenario, la preocupación no radica únicamente en pensar menos, sino en no poder pensar sin la herramienta, lo que plantea implicaciones profundas para la formación universitaria.

“Puede ser una amenaza por el mal uso… generando dependencia total.”

Otro elemento prospectivo relevante es la transformación del rol docente, concebida como un cambio estructural más que coyuntural. Los participantes anticipan que el docente dejará de ser un transmisor exclusivo de contenidos para asumir funciones de acompañamiento, curaduría del conocimiento y validación crítica de la información.

“El docente debe ser guía y validador, ya no solo transmisor.”

Esta transformación se asocia directamente con la necesidad de replantear los modelos de evaluación, privilegiando evidencias de aprendizaje que hagan visible el proceso cognitivo del estudiante y no solo el producto final.

Asimismo, algunos docentes destacan oportunidades vinculadas a la personalización del aprendizaje, siempre que la IA se utilice como apoyo para reforzar la comprensión y no como atajo para evitar el esfuerzo intelectual.

“Amplifica el criterio y la personalización de la información, pero su exceso uso crea co-dependencia.”

En conjunto, los resultados de esta pregunta muestran que el futuro de la educación superior frente a la IA generativa es concebido como un escenario

condicionado, donde las oportunidades y amenazas coexisten y dependen directamente de las decisiones institucionales, pedagógicas y éticas que se adopten en el presente. La tecnología no es vista como el factor determinante del cambio, sino como un catalizador que intensifica prácticas existentes, tanto positivas como problemáticas.

Este cierre prospectivo refuerza la idea central del estudio: la integración de ChatGPT AI en la educación superior no es un dilema tecnológico, sino un desafío educativo, ético e institucional de largo alcance.

4.6 Análisis de la Arquitectura Semántica del Discurso (InfraNodus)

Como cierre del análisis de resultados, se procedió a mapear la topografía del discurso docente mediante el Análisis de Redes de Texto (TNA). Esta fase permitió visualizar la estructura jerárquica de las percepciones analizadas en las secciones anteriores, revelando que la 'integridad académica' y el 'apoyo pedagógico' actúan como los nodos de mayor centralidad de intermediación.

Como se observa en el grafo de red semántica (ver Figura 1), la herramienta identificó cuatro clústeres temáticos que organizan la narrativa en el campus Mérida: 1) Fuentes Académicas, 2) Respuestas Docentes, 3) Herramientas Creativas y 4) Plagio Documental. El análisis de influencia técnica revela una tensión importante: aunque el término 'plagio' posee una alta frecuencia en el discurso (Sección 4.2), su conexión semántica con el clúster de 'creatividad' es débil. Esto sugiere que los docentes valoran la capacidad generativa de la IA, pero perciben una desconexión sobre cómo evaluarla bajo marcos éticos tradicionales. Finalmente, el análisis de brechas (*gap analysis*) confirmó una discontinuidad estructural entre la 'validación de fuentes' y el 'aprendizaje activo', áreas que aparecen como conceptos aislados y no como una estrategia pedagógica integrada."

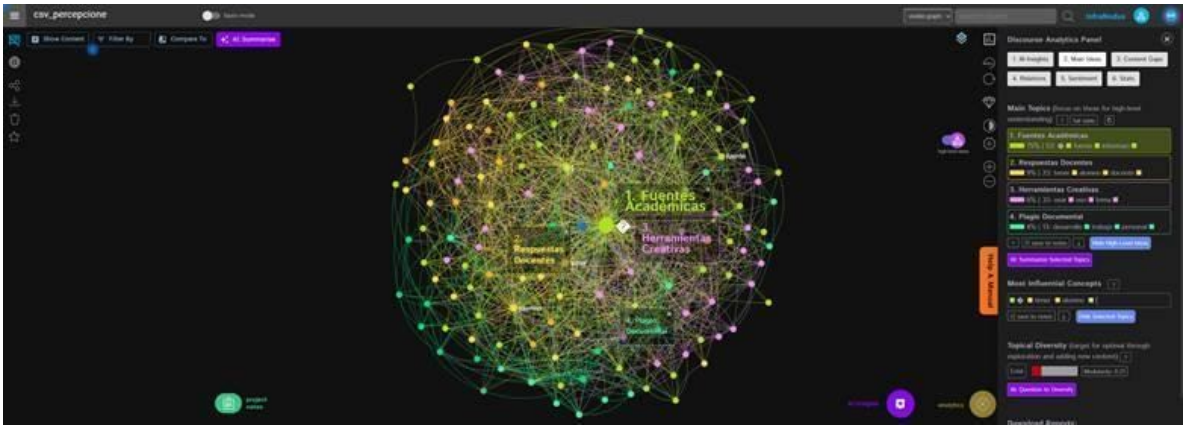


Figura 1. Grafo de red semántica sobre percepciones éticas de la IA generativa.

5. Discusión

Los resultados de esta investigación permiten reinterpretar la adopción de la inteligencia artificial generativa (IAG) en la educación superior no como un fenómeno meramente tecnológico o pedagógico, sino como un proceso de reconfiguración organizacional en el que se transforman las dinámicas de control, validación y producción del conocimiento. En particular, los hallazgos empíricos evidencian patrones consistentes en las dimensiones de validación, riesgo y regulación institucional.

Estos resultados evidencian que las instituciones educativas operan bajo esquemas de gobernanza implícita no diseñada, lo que revela una fragilidad estructural frente a la adopción de tecnologías generativas.

Desde una perspectiva organizacional, la denominada “adopción funcional cautelosa” observada en el campus Mérida refleja una fase temprana de institucionalización tecnológica, caracterizada por la incorporación instrumental de la IAG sin la existencia de marcos formales de gobernanza. Este patrón coincide parcialmente con lo señalado por la UNESCO (2023), en cuanto a la necesidad de establecer lineamientos éticos claros; sin embargo, los hallazgos del presente estudio evidencian una dimensión que la literatura internacional aborda de forma limitada: la emergencia de mecanismos informales de regulación basados en el juicio individual del actor organizacional.

Bajo este enfoque, el concepto de “socio cognitivo” resulta insuficiente para describir la complejidad del fenómeno observado. Si bien la literatura (Elsevier, 2024) plantea una relación de colaboración entre humano e inteligencia artificial, los datos empíricos muestran que esta interacción no ocurre en un vacío organizacional, sino en un entorno donde las estructuras formales de control no han evolucionado al mismo ritmo que la tecnología. Como resultado, se configura un sistema híbrido en el que la responsabilidad de validar el conocimiento generado por la IA se desplaza hacia el docente, quien actúa simultáneamente como usuario, curador y regulador.

Este desplazamiento permite proponer la existencia de un proceso que denominamos privatización de la gobernanza del conocimiento, entendido como la transferencia de funciones tradicionalmente institucionales -como la validación, regulación y control de la producción académica- hacia actores individuales. A diferencia de la “delegación ética” planteada por Floridi (2019), donde el riesgo radica en ceder decisiones a la máquina, los resultados de este estudio sugieren un fenómeno inverso: ante la ausencia de estructuras organizacionales robustas, el sistema delega en el individuo la carga de sostener la integridad del proceso.

Este hallazgo introduce una tensión crítica en el análisis sociotécnico de la IAG. Mientras que los beneficios operativos -eficiencia, rapidez y apoyo estructural- favorecen su adopción, los riesgos identificados -atrofia cognitiva, dependencia y falsa sensación de dominio- evidencian una desconexión entre el producto generado y el proceso de aprendizaje. Esta brecha coincide con lo señalado por el AI Index Report (Maslej et al., 2024) respecto a la necesidad de fortalecer la alfabetización en IA, pero va más allá al mostrar que el problema no es únicamente de competencias individuales, sino de diseño organizacional insuficiente para integrar la tecnología de forma coherente.

Particularmente relevante es la distinción empírica entre capacidad cognitiva y autonomía conductual. Los docentes no solo identifican una disminución potencial de la habilidad para emitir juicios informados y responsables (capacidad), sino

también una dependencia progresiva de la herramienta (comportamiento). Esta diferenciación permite enriquecer el debate teórico al mostrar que la integración de la IA no solo impacta lo que los individuos pueden hacer, sino también cómo estructuran su relación con el conocimiento dentro de la organización.

Asimismo, el análisis de redes semánticas mediante InfraNodus aporta evidencia estructural a estas tensiones. La débil conexión entre los clústeres de creatividad y plagio sugiere que las categorías tradicionales de evaluación académica no son suficientes para interpretar la producción de conocimiento mediada por IA. Esta desconexión revela un vacío conceptual y operativo en las organizaciones educativas, donde los criterios de evaluación permanecen anclados en modelos previos a la emergencia de sistemas generativos.

En términos de gobernanza organizacional, los resultados indican que la regulación no puede limitarse a la implementación de políticas punitivas o herramientas de detección. La demanda docente apunta hacia un modelo híbrido que combine normatividad, formación y rediseño de prácticas evaluativas. Esto coincide con enfoques contemporáneos de gobernanza de IA, que enfatizan la necesidad de integrar dimensiones técnicas, humanas y organizacionales en la gestión de sistemas inteligentes. Estudios recientes muestran que las universidades están desarrollando marcos institucionales de gobernanza para regular el uso de la inteligencia artificial generativa, integrando políticas, lineamientos y estrategias formativas dirigidas a docentes y estudiantes (An et al., 2025; Wu et al., 2024).

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que la adopción de la IAG en la educación superior constituye un proceso de transformación sociotécnica en curso, donde coexisten estructuras tradicionales de control con prácticas emergentes de validación descentralizada. Este escenario no representa una transición lineal hacia la automatización, sino una reconfiguración compleja en la que las organizaciones deben redefinir sus mecanismos de gobernanza para evitar que la eficiencia operativa se traduzca en debilitamiento cognitivo o fragmentación institucional.

Con base en los hallazgos empíricos y su articulación teórica, es posible sintetizar la dinámica observada en un modelo explicativo de carácter organizacional. En este sentido, se propone el Modelo de Gobernanza Organizacional Descentralizada en la Adopción de Inteligencia Artificial Generativa (MGOD-IA), el cual permite explicar la forma en que las organizaciones educativas integran la IAG en ausencia de marcos institucionales formales.

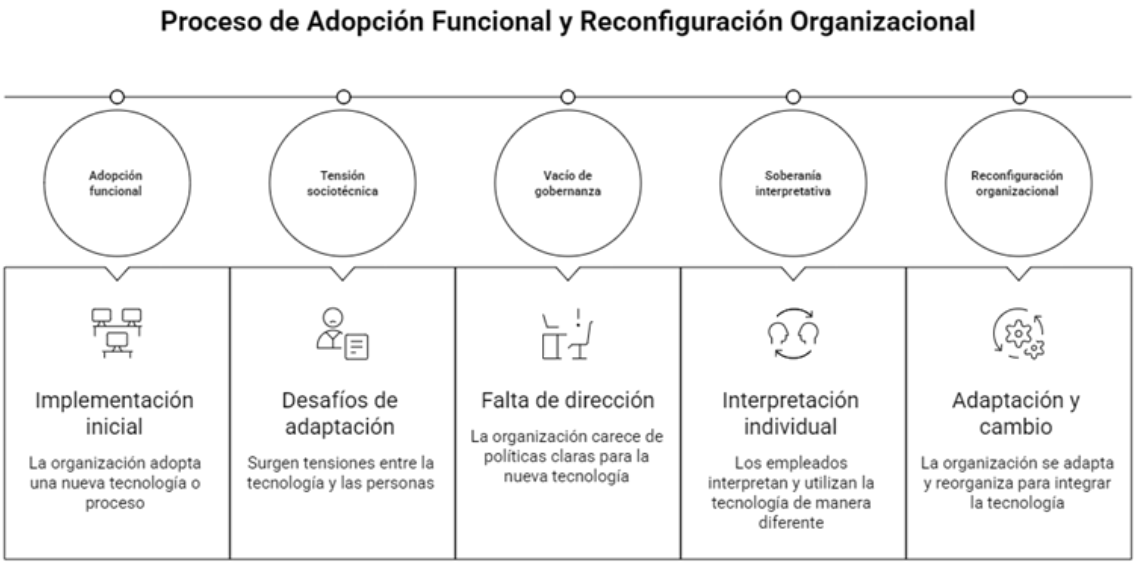


Figura 2. Modelo de Gobernanza Descentralizada en la Adopción de Inteligencia Artificial Generativa (MGOD-AI)

Nota: Elaboración propia

El modelo describe un proceso secuencial que inicia con la adopción funcional de la tecnología, seguida por la emergencia de tensiones sociotécnicas que evidencian limitaciones en los mecanismos tradicionales de control. Estas tensiones han sido documentadas como una característica inherente a la adopción de tecnologías disruptivas, particularmente en contextos donde la eficiencia operativa coexiste con riesgos en la integridad académica y el desarrollo cognitivo (Bittle & El-Gayar, 2025; Karkoulian et al., 2024).

Ante este escenario, se configura un vacío de gobernanza institucional que es compensado mediante la activación de esquemas de validación basados en la soberanía interpretativa individual del docente. Como resultado, se produce una reconfiguración organizacional caracterizada por la descentralización de los procesos de validación y control del conocimiento.

Este proceso es atravesado por el fenómeno denominado privatización de la gobernanza del conocimiento, en el cual funciones organizacionales críticas son transferidas desde la institución hacia actores individuales, redefiniendo las relaciones entre tecnología, conocimiento y estructura organizacional.

Desde esta perspectiva, la principal contribución del estudio radica en desplazar el análisis de la IA desde el nivel instrumental hacia el nivel organizacional, evidenciando que el desafío central no es la tecnología en sí misma, sino la capacidad de las instituciones para construir marcos de gobernanza que articulen de manera coherente la interacción entre humanos y sistemas inteligentes.

6. Conclusión

El presente estudio permitió analizar la adopción organizacional de la inteligencia artificial generativa (IAG) en un contexto de educación superior, evidenciando que su incorporación ha superado la fase de experimentación para consolidarse como una práctica funcional integrada a las dinámicas del trabajo académico. Sin embargo, esta adopción no ha sido acompañada por una evolución equivalente en los marcos institucionales de regulación, lo que configura un escenario de transformación organizacional incompleta.

El hallazgo central de la investigación radica en la identificación de un proceso emergente que denominamos privatización de la gobernanza del conocimiento, en el cual funciones tradicionalmente institucionales -como la validación, regulación y control de la producción académica- son desplazadas hacia el juicio individual del docente. Este fenómeno no responde a una decisión

deliberada, sino a la ausencia de estructuras organizacionales capaces de integrar de manera coherente la IAG en los procesos formales de la institución.

En este sentido, la inteligencia artificial generativa no solo transforma la práctica académica, sino que obliga a replantear las bases mismas de la gobernanza del conocimiento en las organizaciones educativas.

Referencias

Alfaro Salas, H., & Díaz Porras, J. A. (2024). Percepciones del personal docente acerca del uso ético de la inteligencia artificial en su labor educativa. Innovaciones Educativas, 26(41), 63–77. https://doi.org/10.22458/ie.v26i41.4952

An, Y., Yu, J. H., & James, S. (2025). Investigating the higher education institutions' guidelines and policies regarding the use of generative AI in teaching, learning, research, and administration. International Journal of Educational Technology in Higher Education 2025 22:1, 22(1), 1–23. https://doi.org/10.1186/S41239-025-00507-3

Bernilla Rodríguez, E. B. (2024). Docentes ante la inteligencia artificial en una universidad pública del norte del Perú. Educación, 33(64), 8–28. https://doi.org/10.18800/educacion.202401.m001

Bittle, K., & El-Gayar, O. (2025). Generative AI and Academic Integrity in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda. Information, 16(4), 1–15. https://doi.org/10.3390/INFO16040296

Bobula, M. (2024). Generative Artificial Intelligence (AI) in higher education: a comprehensive review of challenges, opportunities, and implications. Journal of Learning Development in Higher Education, (30), 1–27. https://doi.org/10.47408/jldhe.vi30.1137

Castañeda Sarabia, R. (2024). Inteligencia Artificial y Aprendizaje de Mercadotecnia: Un Estudio Exploratorio. In A. Escudero-Nahón & D. Escudero-Sánchez (Eds.), Tecnologías Disruptivas y Sociedad (pp. 47–60). Editorial Transdigital. https://doi.org/10.56162/transdigitalb38

Castañeda Sarabia, R. (2025). Percepción de la calidad del servicio de ChatGPT como tecnología educativa: un análisis SERVQUAL con estudiantes universitarios de Mérida, Yucatán. Ixaya, 15(29), 1–42. https://revistaixaya.cucsh.udg.mx/index.php/ixa/article/view/7843

Chan, C. K. Y., & Hu, W. (2023). Students' voices on generative AI: perceptions, benefits, and challenges in higher education. International Journal of Educational Technology in Higher Education 2023 20:1, 20(1), 1–18. https://doi.org/10.1186/S41239-023-00411-8

Dabis, A., & Csáki, C. (2024). AI and ethics: Investigating the first policy responses of higher education institutions to the challenge of generative AI. Humanities and Social Sciences Communications, 11, 1006. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03526-z

Drieger, P. (2013). Semantic Network Analysis as a Method for Visual Text Analytics. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 79, 4–17. https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.05.053

Elsevier. (2025). Researcher of the Future - A Confidence in Research report. https://www.elsevier.com/insights/confidence-in-research/researcher-of-the-future

Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. Harvard Data Science Review, (1.1), 1–14. https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1

Gallent-Torres, C., Zapata-González, A., & Ortego-Hernando, J. L. (2023). El impacto de la inteligencia artificial generativa en educación superior: una mirada desde la ética y la integridad académica. RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 29(2). https://doi.org/10.30827/RELIEVE.V29I2.29134

Jin, Y., Yan, L., Echeverria, V., Gašević, D., & Martinez-Maldonado, R. (2024). Generative AI in Higher Education: A Global Perspective of Institutional Adoption Policies and Guidelines. Computers and Education: Artificial Intelligence, (8), 100348. https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100348

Jo, H. (2024). From concerns to benefits: a comprehensive study of ChatGPT usage in education. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 21(1). https://doi.org/10.1186/s41239-024-00471-4

Karkoulian, S., Sayegh, N., & Sayegh, N. (2024). ChatGPT Unveiled: Understanding Perceptions of Academic Integrity in Higher Education - A Qualitative Approach. Journal of Academic Ethics 2024 23:3, 23(3), 1171–1188. https://doi.org/10.1007/S10805-024-09543-6

Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., Gasser, U., Groh, G., Günnemann, S., Hüllermeier, E., Krusche, S., Kutyniok, G., Michaeli, T., Nerdel, C., Pfeffer, J., Poquet, O., Sailer, M., Schmidt, A., Seidel, T., … Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. Learning and Individual Differences, 103, 1–1. https://doi.org/10.1016/J.LINDIF.2023.102274

Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Parli, V., Reuel, A., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J., Ligett, K., Lyons, T., Manyika, J., Niebles, J. C., Shoham, Y., Wald, R., & Clark, J. (2024). The AI Index 2024 Annual Report (AI Index Steering Committee, Ed.). Institute for Human-Centered AI, Stanford University. https://aiindex.stanford.edu/report/

Paranyushkin, D. (2019). InfraNodus: Generating Insight Using Text Network Analysis. WWW ’19: The Web Conference, 3584–3589. https://doi.org/10.1145/3308558.3314123

Randazzo, C., Shugars, S., Acosta, R. M., & Doerfel, M. (2024). The multilayer semantic network structure of community tensions. Frontiers in Research Metrics and Analytics, 9, 1–16. https://doi.org/10.3389/FRMA.2024.1417990

St-Onge, J., Renaud-Desjardins, L., Mongeau, P., & Saint-Charles, J. (2022). Socio-semantic networks as mutualistic networks. Scientific Reports, 12(1), 1889. https://doi.org/10.1038/s41598-022-05743-5

Strzelecki, A. (2024). Students’ Acceptance of ChatGPT in Higher Education: An Extended Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. Innovative Higher Education, 49(2), 223–245. https://doi.org/10.1007/s10755-023-09686-1

Tursunkulova, I., De Castell, S., & Jenson, J. (2023). EXPLORING INFRANODUS: A TEXT ANALYSIS TOOL. 20th International Conference on Cognition and Exploratory Learning in Digital Age (CELDA 2023), 1–9. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED636402.pdf

UNESCO. (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137

UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research. In Guidance for generative AI in education and research. UNESCO. https://doi.org/10.54675/ewzm9535

Wang, H., Dang, A., Wu, Z., & Mac, S. (2024). Generative AI in higher education: Seeing ChatGPT through universities' policies, resources, and guidelines. Computers and Education: Artificial Intelligence, 7(7), 1–11. https://doi.org/10.1016/J.CAEAI.2024.100326

Wu, C., Zhang, H., & Carroll, J. M. (2024). AI Governance in Higher Education: Case Studies of Guidance at Big Ten Universities. Future Internet, 16(10), 1–19. https://doi.org/10.3390/FI16100354/S1

Yu, C., Yan, J., & Cai, N. (2024). ChatGPT in higher education: factors influencing ChatGPT user satisfaction and continued use intention. Frontiers in Education, 9, 1–11. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1354929

Yusuf, A., Pervin, N., & Román-González, M. (2024). Generative AI and the future of higher education: a threat to academic integrity or reformation? Evidence from multicultural perspectives. *International Journal of Educational Technology in Higher Education 2024 21:1*, *21*(1), 1–29. https://doi.org/10.1186/S41239-024-00453-6

TRANSFORMACIÓN DE LOS PROYECTOS FINALES DE TITULACIÓN ANTE LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Miguel Ángel Olivares Urbina
Abelardo Castillo Galeana

Resumen

Este estudio analiza el impacto de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en la elaboración de tesis de grado en la Universidad del Caribe, con el propósito de comprender cómo estas herramientas están transformando los procesos de investigación, el desarrollo del pensamiento crítico y la integridad académica. Mediante la aplicación de encuestas a 118 estudiantes en fase de titulación, se evaluó la influencia de la IAG en sus prácticas de investigación y en la construcción del conocimiento.

Los resultados evidencian que la IAG constituye un importante factor de eficiencia, al favorecer una mejora del 30% en la planeación de la investigación. Asimismo, se identificó una correlación positiva muy alta (r = 0.898) entre el uso estratégico de estas herramientas y el fortalecimiento de habilidades cognitivas de orden superior, permitiendo que el 78% de los estudiantes concentrara mayores esfuerzos en el análisis y la reflexión crítica. No obstante, el 22% de los participantes reconoció experimentar una "fatiga del pensar", manifestando una creciente tendencia a delegar parte de su razonamiento en los algoritmos.

Desde la perspectiva de la equidad, el 71% percibe la existencia de una "brecha de IA", derivada de las ventajas que obtienen quienes tienen acceso a

Miguel Ángel Olivares Urbina, Universidad del Caribe, maolivares@ucaribe.edu.mx
Abelardo Castillo Galeana, Universidad del Caribe, acastillo@ucaribe.edu.mx

versiones premium. A ello se suma una limitada preparación institucional, ya que el 88% aprendió a utilizar estas tecnologías de manera autodidacta y solo el 15% recibió capacitación formal. En este contexto, el estudio concluye que las instituciones de educación superior deben evolucionar hacia un modelo híbrido de formación, donde el profesorado oriente el uso ético y académico de la IAG, manteniendo la defensa oral como el principal mecanismo para validar la autoría intelectual.

Palabras clave: Inteligencia artificial, proyectos finales de titulación

1. Introducción

La educación superior contemporánea se encuentra en una encrucijada histórica ineludible, definida por una metamorfosis digital sin precedentes y la irrupción acelerada de la Inteligencia Artificial (IA). Y la Universidad del Caribe no es ajena a este fenómeno el cual no debe entenderse como una simple evolución técnica, sino como el motor fundamental que impulsa la denominada «cuarta revolución industrial». La trayectoria de esta tecnología es elocuente: ha transitado de los primigenios sistemas rígidos basados en reglas hacia la actual Inteligencia Artificial Generativa (IAG). Esta última vertiente destaca por el empleo de redes neuronales de alta complejidad, diseñadas específicamente para "producir datos originales y coherentes a partir de patrones aprendidos sin requerir lenguajes de programación complejos por parte del usuario" (Niño-Carrasco et al., 2025).

En el epicentro de este ecosistema transformador se ubica el Proyecto Final de Titulación (PFT). Concebido tradicionalmente bajo una matriz rígida como "una propuesta científica individual donde el alumno demuestra las competencias teóricas y prácticas adquiridas a lo largo de su carrera" (Marta Lazo et al., 2009), el PFT experimenta hoy una redefinición radical en sus procesos medulares de investigación, construcción textual y gestión metodológica.

La presencia e influencia de la IA en esta etapa de culminación académica resulta un hecho indiscutible, consolidándose como un "potente catalizador de la

innovación educativa" (Silva-Payró et al., 2025). Si se examinan las fases iniciales de configuración de estas investigaciones, se evidencia cómo la integración de herramientas algorítmicas provee ventajas competitivas tangibles en términos de eficiencia y optimización del tiempo. A modo de ilustración, en la etapa de planeación, la implementación de técnicas de aprendizaje automático orientadas a delimitar el alcance del proyecto ostenta la capacidad de "mejorar la precisión en un 30%, reduciendo significativamente el tiempo requerido para esta etapa" (Parrales García et al., 2024).

Este impacto operativo adquiere matices aún más concretos en disciplinas de corte estrictamente técnico, como es el caso de la ingeniería civil. En este campo, la literatura científica ya reporta "reducciones del 25% en costos y ahorros del 40% en tiempos de ejecución mediante la simulación de escenarios y la optimización de procesos" (Carvajal-Rivadeneira et al., 2024).

En el plano cognitivo, esta transición tecnológica plantea una reconfiguración drástica de las competencias investigativas tradicionales. La arquitectura de herramientas avanzadas como ChatGPT permite automatizar de forma casi instantánea aquellas tareas que la taxonomía educativa considera de orden inferior, tales como la búsqueda masiva, organización y síntesis documental y los estudiantes de la universidad del caribe son suceptibles a ello. En teoría, esta descarga operativa debería propiciar un escenario ideal donde el estudiante "se concentre en procesos cognitivos de orden superior, como el análisis crítico y la interpretación de resultados" (Cárdenas, 2023, citado en Aguirre-Aguilar et al., 2024).

Sin embargo, la realidad de las aulas demuestra que este tránsito dista de ser un camino idílico, al estar flanqueado por riesgos sustanciales que amenazan la formación intelectual. Surge aquí la preocupante manifestación de la denominada "fatiga del pensar". Esta patología académica es descrita con precisión como una "tendencia en la que el estudiante prefiere copiar información generada por la IA asumiéndola como propia para evitar el esfuerzo de investigar y reflexionar"

(Martínez González, 2023), como se persibe en los estudiantes que realizan proyectos en la Universidad del Caribe. El peligro subyacente es que, se produce un aplanamiento de su capacidad analítica y una severa restricción de su creatividad moral.

Es por ello que la integridad académica y la dimensión ética emergen como el desafío más crítico y acuciante dentro de este nuevo paradigma educativo. Diversos autores advierten con severidad sobre la "proliferación de nuevas formas de plagio y fraude académico, donde la subcontratación de ensayos a chatbots puede generar textos aparentemente auténticos pero carentes de esfuerzo intelectual propio" (Gallent-Torres et al., 2023). A esta vulnerabilidad ética se añaden las limitaciones técnicas de los propios modelos, reflejadas en la presencia de "alucinaciones" o datos inexactos que, sumados a los sesgos algorítmicos implícitos, poseen el potencial de invalidar por completo un diseño de investigación formal. Esto, genera dudas sobre la equidad y la justicia de los procesos evaluativos tradicionales.

Ante tales amenazas, se vuelve imperativo orientar los esfuerzos institucionales hacia el desarrollo de una "IA confiable". Este enfoque debe cimentarse sólidamente sobre principios de legalidad, autonomía y robustez técnica, garantizando bajo cualquier circunstancia que los seres humanos preserven el inalienable "derecho de decisión sobre quién decide" (Floridi et al., 2018, citado en Braga et al., 2024).

Frente a esta marea tecnológica ineluctable, la figura del docente universitario no puede permanecer estática, requiriendo una evolución urgente desde el rol del instructor tradicional orientador de contenidos hacia un auténtico "guía y facilitador del aprendizaje constructivista" (Marta Lazo et al., 2009). La mediación pedagógica se erige en una condición esencial para vigilar que la producción de los sistemas de IA sea rigurosamente supervisada, tamizada y complementada por el juicio humano. Es en este punto donde la fase conclusiva de

la titulación, caracterizada habitualmente por la "exposición oral ante un tribunal evaluador" (Marta Lazo et al., 2009), adquiere un valor y una vigencia renovados.

La defensa oral se consolida, en consecuencia, como el mecanismo pedagógico fundamental para "validar la autoría y la comprensión profunda del trabajo por parte del alumno". Lo que permite poner en claro si la tecnología fue una herramienta de apoyo o si, por el contrario, actuó como un sustituto que anuló el proceso cognitivo del estudiante.

La universidad contemporánea no puede ignorar las asimetrías que este fenómeno arrastra consigo, viéndose obligada a enfrentar directamente la "brecha digital de IA". El reto institucional radica en asegurar que el acceso diferenciado a herramientas de vanguardia no se convierta en un factor de competencia desleal supeditado a las capacidades individuales. La meta de la universidad no debe orientarse hacia la prohibición estéril, sino hacia una integración profundamente responsable. Se debe fomentar una alfabetización digital robusta que capacite al estudiantado para interactuar críticamente con estos algoritmos de alta complejidad.

En última instancia, el éxito definitivo del proyecto de titulación en esta era tecnificada dependerá de la destreza de la comunidad académica para erigir un modelo verdaderamente híbrido. Un ecosistema capaz de potencializar el uso de los algoritmos con la visión ética, reflexiva y profundamente humana que exige la formación de los profesionales del siglo XXI.

2. Planteamiento del Problema

Para dimensionar el problema, es necesario reconocer que la educación superior atraviesa un momento complejo por la acelerada penetración de la Inteligencia Artificial como el motor definitivo de la denominada «cuarta revolución industrial» (Fajardo Aguilar et al., 2023; Kroff et al., 2024). un cambio de paradigma que altera la forma en que el estudiantado universitario enfrenta su hito académico de cierre: el Proyecto Final de Titulación (PFT).

Históricamente, el PFT son identificados como "una propuesta científica individual donde el alumno demuestra las competencias teóricas y prácticas adquiridas a lo largo de su carrera" (Marta Lazo et al., 2009). Sin embargo, la entrada de la Inteligencia Artificial Generativa a finales del año 2022 desarticuló esta concepción al exhibir una capacidad inédita para confeccionar contenidos originales mediante el aprendizaje de patrones preexistentes. Este avance tecnológico tomó por sorpresa a las instituciones de educación superior y la universidad del caribe no fue la excepción.

Niño Carrasco et al., (2025); y Zavala Cárdenas et al., (2023) reconocen la necesidad de replantear la investigación formal, la producción científica y la escritura académica. Esto se debió a la incorporación de herramientas que intervienen de manera activa en todas las etapas que componen el itinerario investigativo.

El problema central es que la estructura convencional del PFT y las aplicaciones para las que se puede usar a la inteligencia artificial son altamente relacionadas al grado de modificar las bases de la generación de conocimiento (Carvajal-Rivadeneira et al., 2024; Silva-Payró et al., 2025).

A este panorama se suma una asimetría entre la percepción marcadamente favorable de los alumnos hacia estas tecnologías y su competencia real para emplearlas con un sentido ético, crítico y autónomo. La evidencia apunta a que la apropiación de la IA ha ocurrido fundamentalmente de manera autodidacta. Este proceso ha sido estimulado por tutoriales independientes, dinámicas en redes sociales y redes de comunidades digitales, mientras que las instituciones universitarias han asumido un rol pasivo en la dirección y normatividad de estas prácticas. Como consecuencia de este vacío institucional, la alfabetización ética y metodológica ligada al uso de la inteligencia artificial exhibe preocupantes áreas de oportunidad que demandan intervención urgente (Escalante Jiménez, 2024; Silva-Payró et al., 2025).

Aguirre Aguilar et al., (2024). Reconoce desde el enfoque del desarrollo de habilidades, que la IA simplifica la ejecución de aquellas operaciones cognitivas

caracterizadas por su baja complejidad, como la recopilación, ordenamiento y síntesis de literatura científica. Esto debería liberar al estudiante de cargas rutinarias, permitiéndole canalizar su esfuerzo intelectual hacia procesos de enseñanza aprendizaje de mayor alcance, como el análisis crítico, la solidez argumentativa, la resolución de problemáticas complejas, llevando lo a la creación de conocimiento científico original

Si embargo se genera el riesgo: la mencionada "fatiga del pensar". Esta se manifiesta en la inclinación de los estudiantes por hacer propio, adoptar o clonar de manera directa los insumos provistos por la inteligencia artificial, eludiendo el esfuerzo que implica al diseño metodológico, la indagación y la reflexión analítica (Martínez González, 2023). Por lo que se amenaza con dañar paulatinamente las destrezas críticas del investigador cuando el algoritmo no es usado como un soporte auxiliar y pasa a suplantar al razonamiento y construcción intelectual del estudiante mismo (Aguirre-Aguilar et al., 2024; Niño-Carrasco et al., 2025).

Es fundamental precisar que las consecuencias de este fenómeno distan de ser homogéneas, mostrando variaciones significativas según la naturaleza epistémica de cada disciplina académica. En las áreas técnicas, la ingeniería civil, se constatan beneficios vinculados a la optimización operativa. Estos incluyen reducciones estimadas en un 25% en los costos de diseño y un ahorro de hasta el 40% en los tiempos requeridos para la ejecución de proyectos específicos (Carvajal-Rivadeneira et al., 2024).

A pesar de estas ventajas tangibles, los investigadores conviven con riesgos que amenazan directamente la rigurosidad y validez de la ciencia. El más notorio es el fenómeno de las "alucinaciones" de los modelos lingüísticos, mediante el cual los sistemas estructuran de forma convincente datos apócrifos, referencias bibliográficas inexistentes o premisas erróneas que pueden corromper la consistencia de una investigación en su totalidad (Lopezosa et al., 2024).

Lo que detona la posibilidad del plagio automatizado. Este se distingue por la generación de textos con una apariencia formal impecable y un discurso

coherente, pero completamente huérfanos de un proceso genuino de maduración y digestión intelectual por parte del estudiante que firma la autoría (Gallent-Torres et al., 2023). En estrecha relación con lo anterior, emerge la "brecha de IA" como una expresión inédita de desigualdad socioeducativa, ligada al acceso segregado a las plataformas más sofisticadas del mercado. Mientras un segmento estudiantil con solvencia económica dispone de modelos bajo suscripción de pago con capacidades analíticas y metodológicas superiores, otra porción considerable queda relegada al uso de versiones de acceso libre dotadas de prestaciones restringidas. Esta disparidad tecnológica engendra condiciones de asimetría que alteran la equidad de condiciones competitivas durante el desarrollo de la investigación de grado (Niño-Carrasco et al., 2025; Vera, 2023).

Frente a esta densa problemática, se torna imperativo que la función docente acelere su proceso de transformación, abandonando las viejas prácticas fundadas en la mera transmisión de saberes fijos para encarnar un rol mediador y facilitador, anclado en los postulados del constructivismo pedagógico (Marta Lazo et al., 2009). Bajo este enfoque renovado, el escrutinio de un Proyecto Final de Titulación bajo ningún concepto puede limitarse a la simple fiscalización del manuscrito escrito entregado. Por el contrario, se exige la articulación de metodologías evaluativas complejas que auditen tanto la autenticidad de la autoría como la comprensión interna y profunda del constructo desarrollado.

Es precisamente en este punto donde el acto de la defensa oral frente a un sínodo o tribunal académico cobra una trascendencia estratégica mayúscula. Este ejercicio se instituye hoy como el espacio de validación por excelencia para constatar que el alumno gobierna con propiedad intelectual su investigación, demostrando que la IA actuó estrictamente como un andamiaje ético de soporte y no como un suplantador de los procesos cognitivos esenciales que el PFT tiene la misión de forjar (Marta Lazo et al., 2009; Pastor Fernández et al., 2021).

3. Marco Teórico

3.1. El Cambio de Paradigma en la Culminación Académica

La educación superior contemporánea se encuentra inmersa en una coyuntura histórica irreversible, configurada por la transformación digital y la adopción masiva de la Inteligencia Artificial. Este escenario no se reduce a una simple asimilación instrumental de herramientas avanzadas; por el contrario, representa una mutación sistémica en la manera en que la comunidad estudiantil asume su Proyecto Final de Titulación (PFT). Este hito ha sido delimitado tradicionalmente como una "propuesta científica individual donde el alumno demuestra las competencias teóricas y prácticas adquiridas a lo largo de su carrera" (Marta Lazo et al., 2009). En la actualidad, la IA se sitúa como la fuerza motriz de la «cuarta revolución industrial», alterando de raíz las dinámicas de enseñanza y aprendizaje. En lo que compete al PFT, cuyo objetivo medular radica en capacitar al futuro profesional en la "concepción, estructura, técnicas y defensa de un trabajo científico" (Marta Lazo et al., 2009), la IA opera como un dinamizador de la innovación pedagógica que redefine las fronteras de la indagación y la escritura académica.

3.2. Conceptualización y Evolución Técnica de la IA

Para comprender con rigor el alcance de este impacto en los procesos de graduación, resulta indispensable conceptualizar la IA como una "rama de la computación que emplea modelos programados para ejecutar acciones de manera autónoma, simulando el pensamiento humano mediante algoritmos y reglas diseñadas para cumplir funciones específicas" (Escalante Jiménez, 2024). La trayectoria evolutiva de este campo abarca ya siete décadas de desarrollo continuo, desprendiéndose de la rígida "IA basada en reglas" acuñada en los años cincuenta para consolidar la actual Inteligencia Artificial Generativa (IAG).

La IAG marca un punto de quiebre epistemológico al valerse de "redes neuronales avanzadas para producir datos originales y coherentes a partir de patrones aprendidos sin requerir lenguajes de programación complejos por parte

del usuario" (Niño-Carrasco et al., 2025). Esta sofisticación técnica permite confeccionar discursos escritos, códigos informáticos y piezas artísticas de forma prácticamente indistinguible de aquellos creados por seres humanos. Dicho avance ha tomado por sorpresa a los entornos universitarios, obligando a las instituciones a acelerar sus dinámicas adaptativas para evitar que sus currículos se conviertan en depósitos de saberes obsoletos.

3.3. Dimensión Cognitiva: Desarrollo de Competencias Investigativas

El PFT gravita en torno a la consolidación de competencias investigativas fundamentales: la habilidad para interrogar la realidad, observar fenómenos, reflexionar críticamente y formular alternativas de solución fundamentadas. La inserción de la IA subvierte la estructura piramidal de estas destrezas bajo el prisma de la taxonomía de Bloom adaptada a la ecología digital:

- Procesos de Orden Inferior: Los sistemas inteligentes asumen con fluidez tareas algorítmicas de baja complejidad, tales como el rastreo documental, la catalogación y la síntesis informativa preliminar, permitiendo al estudiante delegar las cargas rutinarias de recuperación de datos.
- Procesos de Orden Superior: Al verse liberado de estas exigencias operativas de carácter mecánico, se proyecta teóricamente que el alumno consiga focalizar su potencial intelectual en el "análisis crítico y la interpretación de resultados" (Cárdenas, 2023, citado en Aguirre-Aguilar et al., 2024).

Estudios empíricos desarrollados por Puche, Villalobos, (2024), indican una "correlación muy significativa (0.898) entre el uso de la inteligencia artificial y el desarrollo de habilidades cognitivas superiores" lo que sugiere que una interacción estratégica con sistemas inteligentes optimiza el procesamiento conceptual de la información.

No obstante, esta visión optimista colisiona directamente con el riesgo inminente de la "fatiga del pensar". Esta patología se define conceptualmente como

una "tendencia en la que el estudiante prefiere copiar información generada por la IA asumiéndola como propia para evitar el esfuerzo de investigar y reflexionar" (Martínez González, 2023).

3.4. Relevancia Operativa y Eficiencia en la Formulación de Proyectos

La adopción de la Inteligencia Artificial durante la arquitectura inicial y estructuración del PFT confiere una indudable ventaja competitiva ligada a la precisión metodológica y la optimización de recursos. Conforme a las indagaciones de Parrales García et al. (2024), el empleo planificado de estas herramientas para delimitar el alcance del diseño investigativo logra "mejorar la precisión en un 30%, reduciendo significativamente el tiempo requerido para esta etapa". Esta ganancia en la eficiencia operativa dota al investigador de la capacidad de atenuar los niveles de incertidumbre metodológica desde el nacimiento del estudio, agilizando el trazo de la propuesta.

En campos del conocimiento de perfil eminentemente técnico, tales como la ingeniería civil, las repercusiones de este avance tecnológico resultan aún más medibles y evidentes. Carvajal-Rivadeneira et al. (2024) argumentan con énfasis que la IA facilita "reducciones del 25% en costos y ahorros del 40% en tiempos de ejecución mediante la simulación de escenarios y la optimización de procesos".

3.5. Redefinición de la autonomía cognitiva y pensamiento de orden superior

La incorporación de la IA desplaza los ejes tradicionales del esfuerzo intelectual, forzando una redefinición de la autonomía cognitiva. En la medida en que la IAG simplifica la resolución de las tareas de orden inferior, abre las puertas para que el estudiante "se concentre en procesos cognitivos de orden superior, como el análisis crítico y la interpretación de resultados" (Cárdenas, 2023, citado en Aguirre-Aguilar et al., 2024).

Al examina este fenómeno bajo las categorías de la taxonomía de Bloom, se observa en la Tabla 1 que la IA asiste con éxito en los estratos básicos de

recuperación o descripción de información. Sin embargo, la médula del proceso de titulación debe preservarse inalterable en la potestad del estudiante para "criticar, experimentar y producir conocimiento original" (Pastor Fernández et al., 2021).

Tabla 1.

Categorías Taxonomía Bloom

Nivel de la Taxonomía	Rol de la IA Generativa	Responsabilidad del Estudiante
Orden Inferior (Recordar, Comprender)	Automatiza la búsqueda, catalogación y síntesis documental.	Supervisión de fuentes y validación de datos informados.
Orden Superior (Analizar, Evaluar, Crear)	Provee andamiaje analítico y simulación de escenarios complejos.	Generación de conocimiento original, juicio crítico y defensa ética.

Fuente de elaboración propia (Pastor Fernández et al.,2021)

Si bien las investigaciones corroboran la existencia de una "correlación muy significativa (0.898) entre el uso de la inteligencia artificial y el desarrollo de habilidades cognitivas superiores" (Puche-Villalobos, 2024) , esta ganancia potencial coexiste con la amenaza de la "fatiga del pensar". Esta se traduce en la "tendencia en la que el estudiante prefiere copiar información generada por la IA asumiéndola como propia para evitar el esfuerzo de investigar y reflexionar" (Martínez González, 2023). Por consiguiente, la clave del éxito del proceso no radica bajo ningún concepto en auditar los resultados emitidos de forma automática por la IA, sino en evaluar minuciosamente el "análisis crítico que el estudiante realiza sobre dichas respuestas" (Puche-Villalobos, 2024).

3.6. Integridad Académica y el Desafío de la "IA Confiable"

La preservación de la integridad académica se encuentra seriamente jaqueada por la llegada del plagio automatizado. La literatura científica previene con vehemencia

que la "subcontratación de ensayos a chatbots puede generar textos aparentemente auténticos pero carentes de esfuerzo intelectual propio" (Gallent-Torres et al.,2023). En sintonía con este peligro, la aparición de "alucinaciones" conceptuales o la estructuración de datos falsificados por parte de las herramientas inteligentes posee la capacidad latente de destruir la consistencia y validez de una investigación por completo (Lopezosa et al., 2024).

Con la finalidad de neutralizar estos riesgos, los esfuerzos dirigidos a estructurar una "IA confiable" en las instituciones universitarias deben anclarse firmemente en el principio rector de la autonomía. Bajo esta directriz, "los humanos deben conservar el derecho de decisión sobre quién decide" (Floridi et al., 2018, citado en Braga et al., 2024). En consecuencia, los esquemas de evaluación vigentes se ven obligados a medir con rigor la competencia del estudiante para certificar de forma proactiva la "robustez y confiabilidad del sistema de IA utilizado", entrelazando en el proceso principios irrenunciables de legalidad y no maleficencia.

3.7. Implicaciones Éticas, Integridad Académica y Fiabilidad

El inmenso potencial transformador de los sistemas algorítmicos trae consigo dilemas éticos profundos que pueden neutralizar el desarrollo de competencias críticas si la tecnología pasa a operar como un suplantador del pensamiento independiente. La amenaza más directa al quehacer universitario se materializa en la sofisticación de las conductas de fraude. Gallent-Torres et al. (2023) puntualizan con rigor que la "subcontratación de ensayos a chatbots puede generar textos aparentemente auténticos pero carentes de esfuerzo intelectual propio".

Por lo que la fiabilidad epistemológica de los hallazgos científicos se ve cuestionada por las "alucinaciones" algorítmicas, capaces de inventar universos de datos e inexactitudes bibliográficas con apariencia de verdad, lo que puede invalidar una investigación completa. La opacidad metodológica de los modelos y la presencia endémica de sesgos algorítmicos incorporados en las fases de entrenamiento de las máquinas introducen serias dudas éticas respecto a los criterios de equidad y justicia que guían la evaluación del desempeño estudiantil.

Por todo ello, la valoración de competencias en la actualidad exige medir explícitamente la pericia del alumno para "garantizar la robustez y confiabilidad del sistema de IA utilizado" (Braga et al., 2024).

3.8. Dimensión Socioeconómica y la Brecha Digital

Aunque teóricamente la IA posee una virtud intrínseca para democratizar el saber y derribar barreras de aislamiento geográfico para comunidades rurales o personas en situación de discapacidad (Gutiérrez-Castillo et al., 2025) , la praxis empírica devela el riesgo latente de consolidar y profundizar una preocupante "brecha de IA". En relación con esta problemática, Kroff et al. (2024) alertan sobre el peligro latente de que "solo aquellos con acceso a tecnología de punta y recursos adecuados se beneficien plenamente, exacerbando las disparidades entre diferentes regiones y niveles socioeconómicos".

Esta asimetría estructural impacta de manera directa el ecosistema de la titulación universitaria, instaurando una preocupante dinámica de competencia desleal. Como bien puntualizan Niño-Carrasco et al. (2025), se constata con inquietud que aquellos "estudiantes con recursos económicos acceden a versiones avanzadas de pago, mientras que otros quedan limitados a herramientas básicas, generando una competencia desleal". De este modo, la segmentación en el acceso tecnológico no hace más que amplificar las desigualdades socioeconómicas preexistentes, imponiendo a las universidades la tarea prioritaria de confeccionar lineamientos políticos que velen por la equidad en la distribución y acceso a estos recursos.

3.9. El Nuevo Rol Docente y la Transformación Pedagógica

Frente a un escenario dominado por la disrupción tecnológica, las funciones tradicionales asignadas al profesorado universitario encargado de la tutoría y dirección de tesis no pueden permanecer estáticas. Por el contrario, se requiere una metamorfosis pedagógica profunda. El académico está llamado a desplazar el rol histórico de transmisor unidireccional de contenidos fijos para asumir a plenitud la

función de "guía y facilitador del aprendizaje constructivista" (Marta Lazo et al., 2009). En esta nueva arquitectura educativa, la mediación pedagógica se transforma en un requisito indispensable para velar por que los insumos generados automáticamente por la IA sean sometidos a un riguroso proceso de supervisión, cuestionamiento analítico y enriquecimiento ético guiado por el juicio humano.

Sin embargo, la implementación efectiva de esta transformación colisiona contra un muro crítico: la falta de capacitación del cuerpo docente. Existe una urgencia imperiosa por proveer al profesorado de una alfabetización digital robusta en IA. Esta debe permitirles descifrar los sesgos normativos y las severas restricciones éticas que arrastran estos sistemas inteligentes. Solo mediante esta preparación técnica y metodológica, las universidades se encontrarán facultadas construir entornos de aprendizaje donde la IA actúe como una herramienta estratégica potencie la creatividad, en lugar de promuever la pasividad intelectual de los estudiantes.

3.10. La Defensa Oral como Pilar de Evaluación

En el marco de una ecología formativa inevitablemente atravesada por mediaciones algorítmicas, el acto formal de la defensa oral del proyecto de investigación ante un sínodo de sinodales y académicos recobra una relevancia estratégica sin precedentes, consolidándose como el mecanismo evaluativo más fiable para certificar la autoría legítima y la asimilación conceptual del estudiante. Esta interacción en tiempo real dota al tribunal de las herramientas necesarias para evaluar si el alumno instrumentalizó la tecnología desde una perspectiva ética como un andamiaje metodológico de soporte, o si la empleó como un sustituto cognitivo que anuló su propio proceso formativo y de aprendizaje.

Asimismo, la comparecencia oral saca a relucir destrezas humanas de alta complejidad tales como la elocuencia de la oratoria, la argumentación improvisada y el debate intelectual en vivo que los sistemas de IA aún están lejos de replicar con éxito. Por todo ello, las tendencias institucionales contemporáneas apuntan de manera inapelable hacia una reingeniería profunda de los sistemas tradicionales de

evaluación, demandando una transición decidida desde esquemas rígidos, lineales o memorísticos hacia el diseño de tareas de alta complejidad que exijan pensamiento crítico, originalidad y, fundamentalmente, el ejercicio soberano del juicio humano.

4. Preguntas de Investigación

¿De qué manera la integración de la inteligencia artificial generativa en los procesos de investigación y redacción de los Proyectos Finales de Titulación (PFT) redefine la autonomía cognitiva y las competencias críticas del estudiante universitario, frente a los riesgos de sustitución intelectual y desigualdad socioeconómica?

Objetivo General

Analizar la transformación de los Proyectos Finales de Titulación (PFT) ante la irrupción de la Inteligencia Artificial, evaluando su impacto en la autonomía cognitiva y la integridad académica de los estudiantes universitarios para proponer lineamientos de implementación responsable en la educación superior.

Objetivos Específicos

- Identificar los usos, propósitos y percepciones que los estudiantes poseen respecto a las herramientas de IA generativa durante las fases de investigación y redacción de sus proyectos, considerando la brecha entre el aprendizaje autodidacta y la guía institucional.
- Evaluar la tensión entre el desarrollo de competencias de orden superior (análisis crítico e interpretación) y el riesgo de "fatiga del pensar" o sustitución intelectual derivada del uso acrítico de la tecnología en la culminación académica.

5. Metodología

La presente investigación se inscribe metodológicamente dentro del enfoque cuantitativo, mostrando un alcance de carácter descriptivo-correlacional y

adoptando un diseño de tipo no experimental, de corte transversal. Las decisiones y operaciones metodológicas implementadas se encuentran fundamentadas sólidamente en las fuentes científicas del campo, estructurándose a través de los siguientes componentes sustantivos:

5.1. Hipótesis de la Investigación

- Hipótesis General (Hi): La integración crítica y ética de la Inteligencia Artificial Generativa en el desarrollo de los PFT en la Universidad del Caribe se correlaciona positivamente con el fortalecimiento de las competencias de orden superior, aunque incrementa los riesgos de "fatiga del pensar" y dependencia tecnológica.
- Hipótesis Nula (H0): No existe una relación significativa entre el uso de la Inteligencia Artificial y el desarrollo de competencias cognitivas o la autonomía del estudiante en el proceso de titulación.

5.2. Definición de Variables

Para la correcta operacionalización empírica del objeto de estudio, se delimitaron las siguientes variables básicas:

- Variable Independiente: Nivel de integración de la IA. Se conceptualiza formalmente a través de la frecuencia de uso declarada por el estudiante, la tipología específica de herramientas adoptadas (IAG enfocada en texto o sistemas de análisis analítico de datos) y la naturaleza del proceso de aprendizaje (clasificado en autodidacta o institucionalmente guiado).
- Variable Dependiente 1: Autonomía Cognitiva. Definida operacionalmente como la capacidad del investigador para preservar su juicio independiente, eludiendo caer en conductas de "fatiga del pensar" o procesos de franca sustitución intelectual.
- Variable Dependiente 2: Competencias de Orden Superior. Medidas a través del nivel de desempeño alcanzado por el estudiante de la Universidad del Caribe en términos de análisis crítico, capacidad de interpretación de

hallazgos científicos y la generación original de conocimiento, en estricta consonancia con las categorías de la taxonomía de Bloom.

- Variable Interviniente: Acceso Tecnológico (Brecha Digital). Centrada en la disponibilidad real de herramientas avanzadas bajo suscripción de pago frente al uso exclusivo de versiones libres, contemplando asimismo la equidad en los procesos de capacitación formal provistos por la institución.

5.3. Proceso Metodológico

El itinerario empírico de la investigación se organizó de forma rigurosa a lo largo de cinco fases secuenciales:

A. Fase de Diseño y Muestreo: Se procedió a la selección de una muestra de perfil probabilístico integrada por estudiantes universitarios que se encuentran activamente desarrollando su fase de titulación de grado (contemplando un universo de referencia sugerido de N=160).

B. Fase de Instrumentación: Consistió en el diseño formal y la validación de un cuestionario psicométrico estructurado a partir de una escala de Likert. Este instrumento fue calibrado para auditar de forma precisa las dimensiones cognitiva, ética, técnica y el grado de supervisión ejercido por el docente.

C. Fase de Recolección de Datos: Se ejecutó la aplicación digital del instrumento con la finalidad de cartografiar las percepciones de la muestra en torno a los niveles de utilidad declarada, los índices de eficiencia operativa (bajo el parámetro de mejoras de precisión estimadas en un 30%) y la naturaleza de los dilemas éticos enfrentados.

D. Fase de Análisis Estadístico: Se programó la realización de pruebas de correlación matemática (aplicando específicamente el coeficiente de Pearson) con el objetivo técnico de contrastar si se sostiene la tendencia de correlación significativa (0.898) reportada previamente por la literatura científica de referencia entre la adopción de IA y la maduración de habilidades cognitivas de orden superior.

E. Fase de Validación de Resultados: Se diseñó una etapa de contraste orientada a confrontar los hallazgos numéricos obtenidos frente a los niveles de eficacia percibidos en el ejercicio de la defensa oral ante un sínodo académico, entendiéndose esta última como el mecanismo idóneo para auditar la comprensión profunda de la investigación.

6. Resultados

El análisis detallado de los datos recolectados en el trabajo de campo la información necesaria para validar las transformaciones que experimentan los Proyectos Finales Titulación de la Universidad del Caribe (PFT) ante la inserción de la Inteligencia Artificial. Estos hallazgos han sido organizados bajo tres ejes analíticos fundamentales: la eficiencia operativa del proceso, el desarrollo de la carga cognitiva y las manifestaciones de la brecha digital.

6.1. Eficiencia Operativa y Precisión en la Investigación

En concordancia con las tendencias identificadas en la literatura técnica analizada, los datos empíricos obtenidos de la muestra estudiantil corroboran una sólida inclinación hacia la optimización del proceso investigativo. Los postulados teóricos que señalan que el uso estratégico de la IA en la fase de planeación permite "mejorar la precisión en un 30%, reduciendo significativamente el tiempo requerido para esta etapa" encuentran un reflejo claro en la realidad de las aulas.

Si bien los reportes sectoriales más específicos vinculados a disciplinas técnicas cuantifican "reducciones del 25% en costos y ahorros del 40% en tiempos de ejecución" debido a la modelación y simulación algorítmica de escenarios, la percepción directa de los estudiantes encuestados ratifica esta tendencia. Al respecto, el 78% de la muestra de estudiantes (quienes asignaron puntuaciones de 4 y 5 en los reactivos correspondientes de la escala de Likert) indica que el uso de la IA les faculta para liberarse del tiempo tradicionalmente invertido en la ejecución de tareas rutinarias o mecánicas. De este modo, consiguen reorientar su esfuerzo

intelectual y focalizarse en el desarrollo del análisis crítico, validando empíricamente la utilidad operativa de estas herramientas en la culminación académica.

6.2. Autonomía Cognitiva vs. "Fatiga del Pensar"

Se identifica una correlación muy significativa (0.898) entre el uso de la inteligencia artificial y el desarrollo de habilidades cognitivas superiores planteada por los antecedentes teóricos. Al descender al comportamiento estadístico de la encuesta aplicada, emergen los siguientes comportamientos vectoriales:

- Un sólido 82% de los estudiantes universitarios consultados sostiene de forma categórica que conserva de manera inalterada el "control total sobre las decisiones metodológicas" que trazan el rumbo de su proceso investigativo.
- En contraposición a este dato optimista, un 22% de la muestra admitió abiertamente haber experimentado la tentación de sucumbir ante la "fatiga del pensar" (registrando valoraciones de 4 y 5 en la escala). Esta conducta se define como la propensión a clonar o transcribir directamente las respuestas generadas de forma automática por la IA con la finalidad explícita de eludir el esfuerzo inherente a la construcción intelectual y la reflexión analítica autónoma.
- Finalmente, un 85% de los sujetos que integraron la muestra de estudio declaró utilizar los sistemas de IA estrictamente bajo la modalidad de un asistente de apoyo complementario, rechazando concebirla como un suplantador de sus capacidades cognitivas. Esto resulta crucial para salvaguardar la legitimidad ética del proceso de titulación.

6.3. La Brecha de IA y Desigualdad en el Acceso

Los análisis estadísticos de este estudio confirman de manera inequívoca la existencia real de la denominada "brecha de IA" en los entornos universitarios. Los coeficientes y frecuencias arrojados por la encuesta revelan las siguientes dinámicas de segregación socioeducativa:

- El 71% de los estudiantes de la muestra percibe de manera clara que la posibilidad de acceder a las plataformas de inteligencia artificial mediante suscripciones avanzadas de pago introduce una "ventaja competitiva desleal" frente a aquellos compañeros que se ven limitados a interactuar exclusivamente con las interfaces de acceso gratuito y prestaciones recortadas.
- En perfecta sintonía con lo anterior, el 64% de los participantes sostiene con firmeza la premisa de que las asimetrías económicas individuales ejercen una influencia directa en la calidad y sofisticación tecnológica del PFT desarrollado.
- Frente a este escenario de autogestión, resulta alarmante constatar que únicamente el 15% del estudiantado se manifiesta de acuerdo con la afirmación de que su institución universitaria provee una "capacitación formal y suficiente" en torno al empleo ético y metodológico de estas tecnologías de vanguardia. Este hallazgo robustece la tesis de que el proceso de alfabetización en IA ocurre de manera predominantemente autodidacta en más del 88% de los casos evaluados, tal como se detalla gráficamente en la Figura 1.

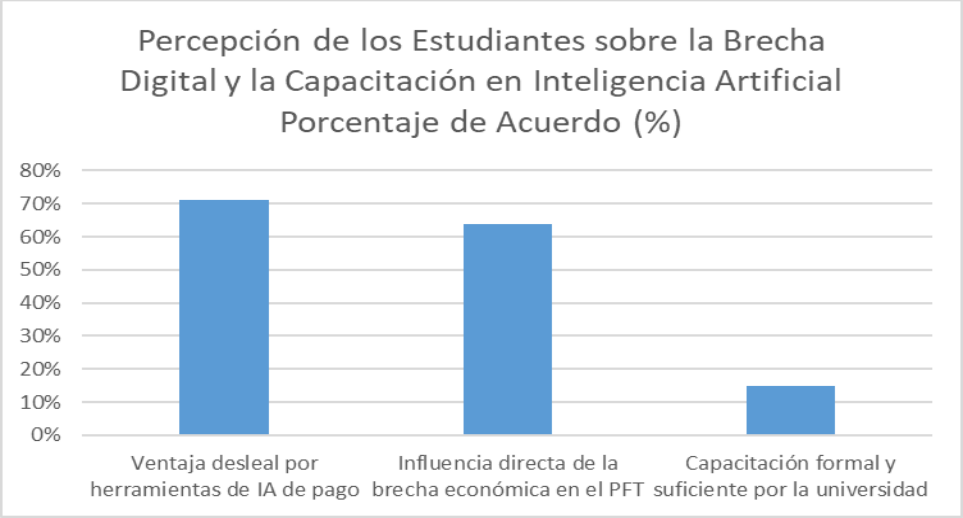


Figura 1. Percepción Estudiante

Fuente de elaboración propia base de datos de levantamiento información Ucaribe 2026.

6.4. Validación de la Autoría y Defensa Oral

Frente a las amenazas que representa el plagio automatizado y la manifestación de "alucinaciones" algorítmicas entendidas como la invención de datos e información inexacta que posee el potencial latente de "invalidar una investigación completa", el acto formal de la defensa oral ante un jurado se consolida como el pilar fundamental de los esquemas evaluativos contemporáneos. En este ámbito, los resultados empíricos arrojan elevados índices de seguridad por parte de los sustentantes:

- Un contundente 92% de los estudiantes universitarios encuestados declaró sentirse "totalmente preparado" para comparecer ante el sínodo y demostrar fehacientemente tanto la autenticidad de su autoría como el dominio conceptual profundo de su trabajo investigativo en el marco de una réplica oral.
- Asimismo, el 75% de los estudiantes de la Universidad del Caribe estiman que las métricas institucionales de evaluación deberían experimentar un viraje, concentrando su atención en la fiscalización de los procesos creativos y de desarrollo, más que en la simple entrega del documento escrito final. Esto sugiere la necesidad de implementar un cambio urgente en los enfoques de evaluación tradicionales, como se observa en la Figura 2.

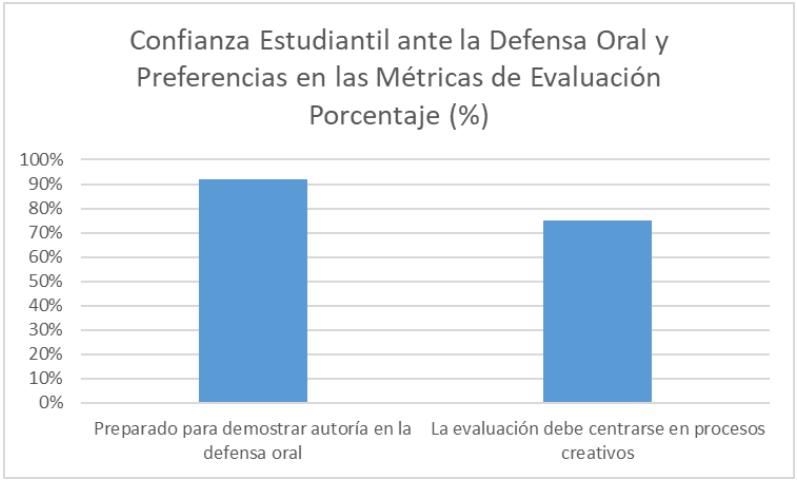


Figura 2 Confianza Estudiantil

Fuente de elaboración propia base de datos de levantamiento información Ucaribe 2026.

6.5. Consideraciones Muestrales y Depuración de Datos

Para garantizar la transparencia y validez metodológica de los hallazgos expuestos, resulta indispensable precisar las variaciones ocurridas en el tamaño de la muestra seleccionada. El universo inicial del estudio contempló a la totalidad de la población estudiantil que se encontraba presentando su proyecto final de investigación en la Universidad del Caribe, específicamente dentro del programa educativo de Negocios Internacionales, logrando una participación bruta inicial de 157 estudiantes.

Sin embargo, existió una diferencia metodológica entre los 157 registros brutos capturados en las interfaces digitales y los aproximadamente 118 registros válidos que finalmente fueron ingresados al software de análisis estadístico correlacional.

Entre estas métricas destacan el 82% reportado en autonomía cognitiva o el 71% documentado en la percepción de la brecha digital.

7. Conclusiones

La educación superior contemporánea se encuentra inmersa en una coyuntura histórica irreversible definida por la acelerada irrupción de la Inteligencia Artificial, tecnología que se posiciona firmemente como la fuerza motriz de la «cuarta revolución industrial». El Proyecto Final de Titulación en la Universidad del Caribe, entendido tradicionalmente como "una propuesta donde el alumno demuestra las competencias teóricas y prácticas adquiridas a lo largo de su carrera", experimenta hoy una redefinición estructural en sus procesos de indagación, producción textual y gestión metodológica. Esta transformación es impulsada por la adopción de redes neuronales de última generación con la capacidad de "producir datos originales y coherentes a partir de patrones aprendidos" a disposición de los estudiantes.

En términos de eficiencia operativa, la IA se consolida como un potente catalizador de la innovación educativa que optimiza de forma sustancial las fases iniciales del diseño de investigación. Los datos empíricos de este estudio confirman

que la inserción de herramientas de IA en la etapa de planeación del proyecto permite mejorar la precisión en un 30%, reduciendo significativamente el tiempo requerido para esta etapa.

Desde la dimensión estrictamente cognitiva, los hallazgos demuestran que la IA simplifica la realización de tareas de orden inferior tales como el rastreo documental y la síntesis literaria, abriendo la posibilidad de que el estudiante se concentre en procesos cognitivos de orden superior, como el análisis crítico y la interpretación de resultados. La investigación valida la existencia de una correlación muy significativa (0.898) entre el uso de la inteligencia artificial y el desarrollo de habilidades cognitivas superiores. Esto coincide con el hecho de que el 78% de la muestra de alumnos percibe que la tecnología les libera de cargas mecánicas para dedicar mayor esfuerzo al análisis crítico.

A pesar de ello, esta transición arrastra consigo el riesgo severo de la "fatiga del pensar". un 22% de la muestra de los estudiantes de la universidad del caribe admite haber sentido la tentación de sustituir el razonamiento autónomo por los veredictos de la máquina. Esto pone en riesgo directo el desarrollo de su capacidad analítica y su creatividad moral.

La preservación de la integridad académica se erige como el desafío ético más crítico dentro de este nuevo ecosistema, debido a la proliferación de nuevas formas de plagio y fraude académico, donde la subcontratación de ensayos a chatbots puede generar textos aparentemente auténticos pero carentes de esfuerzo intelectual propio. La presencia de alucinaciones conceptuales o la generación de información inexacta por parte de los modelos lingüísticos posee el potencial de invalidar una investigación completa. Esto exige que el estudiante desarrolle competencias específicas orientadas a garantizar la robustez y confiabilidad del sistema de IA utilizado.

Por otra parte, la denominada brecha de IA emerge como una conclusión medular en el plano de la desigualdad socioeconómica. Se advierte con preocupación el riesgo latente de que solo aquellos con acceso a tecnología de

punta y recursos adecuados se beneficien plenamente, exacerbando las disparidades entre diferentes regiones. Los análisis estadísticos son contundentes al respecto: el 71% de los universitarios sostiene que el uso de herramientas avanzadas bajo suscripción de pago engendra una ventaja competitiva desleal frente a los usuarios de versiones gratuitas. Mientras tanto, el 64% afirma de manera categórica que las diferencias de capital económico impactan directamente en la calidad tecnológica del PFT presentado.

A esta problemática de exclusión se añade un marcado desfase institucional. La aproximación de los estudiantes a estos entornos inteligentes ocurre mayoritariamente de manera autodidacta a través de redes sociales, dejando a las instituciones en un rol secundario. Los datos analizados revelan de forma contundente que el aprendizaje es independiente en más del 88% de los casos. En contraposición, solo un exiguo 15% de los alumnos manifiesta que su universidad les provee de una "capacitación formal y suficiente" en torno a las implicaciones éticas de estas tecnologías.

Ante este escenario, se concluye la necesidad imperiosa de que la función docente evolucione decididamente hacia un rol de guía y facilitador del aprendizaje constructivista. Se deben centrar los esfuerzos de evaluación en el desarrollo de los procesos analíticos más que en la simple fiscalización del producto escrito final.

Bajo esta mirada, el ejercicio de la defensa oral ante un sinodo se consolida como el mecanismo más fiable para validar la autoría y la comprensión profunda del trabajo por parte del alumno. Este espacio permite diferenciar con claridad si la tecnología fungió como un andamiaje ético de apoyo legítimo o si operó como un sustituto cognitivo. Esto adquiere especial relevancia si se considera que el 92% de los estudiantes encuestados manifestó sentirse plenamente preparado para encarar dicha evaluación oral.

En última instancia, el éxito de la culminación académica en los tiempos de la transición digital dependerá de la destreza de la universidad para edificar un

modelo verdaderamente híbrido. Un modelo capaz de acoplar de forma ética la potencia de los sistemas de IA con la visión crítica y humana de la educación.

Las universidades están llamadas a liderar procesos de alfabetización digital profunda que habiliten al estudiantado para interactuar críticamente con modelos complejos. De este modo, se debe asegurar en todo momento que la IA actúe como un recurso para el empoderamiento del estudiante y no como un sustituto de su capacidad intelectual.

Bibliografía

Aguirre-Aguilar, G., Esquivel-Gámez, I., Navarro, R. E., y Veytia-Buchelli, M. G. (2024). La IA en el desarrollo de competencias investigativas en el posgrado. *Alteridad*, 19(2), 162–172.

Braga, C. M., Serrano, M. A., y Fernández-Medina, E. (2024). *Hacia una propuesta de metodología para el desarrollo de proyectos de IA confiables*. JNIC 2024. Universidad de Castilla-La Mancha / Universidad de Sevilla.

Carvajal-Rivadeneira, D. D., Guaranda-Mero, B. G., Domínguez-Gálvez, D. L., y Regalado-Jalca, J. J. (2024). Aplicación de la Inteligencia Artificial en Proyectos de Ingeniería Civil. *Revista Científica "INGENIAR": Ingeniería, Tecnología e Investigación*, 7(14), 390–404.

Escalante Jiménez, J. L. (2024). Actitud de los estudiantes universitarios de educación ante el uso de la inteligencia artificial. *Ciencia y Sociedad*, 49(2), 3–17. https://doi.org/10.22206/cys.2024.v49i2.3082

Fajardo Aguilar, G. M., Ayala Gavilanes, D. C., Arroba Freire, E. M., y López Quincha, M. (2023). Inteligencia artificial y la educación universitaria: Una revisión sistemática. *Magazine de las Ciencias*, 8(1), 109–131.

Gallent-Torres, C., Zapata-González, A., y Ortego-Hernando, J. L. (2023). El impacto de la inteligencia artificial generativa en educación superior: una mirada desde la ética y la integridad académica. *RELIEVE: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 29(2), art. M5.

Gutiérrez-Castillo, J. J., Romero Tena, R., y León-Garrido, A. (2025). Beneficios de la Inteligencia Artificial en el aprendizaje de los estudiantes universitarios: una revisión sistemática. *Edutec, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (91), 185–206. https://doi.org/10.21556/edutec.2025.91.3607

Kroff, F. J., Coria, D. F., y Ferrada, C. A. (2024). Inteligencia Artificial en la educación universitaria: Innovaciones, desafíos y oportunidades. *Revista Espacios*, 45(05).

Lopezosa, C., Pérez-Montoro, M., y Rey Martín, C. (2024). El uso de la inteligencia artificial en las redacciones: propuestas y limitaciones. *Revista de Comunicación*, 23(1), 279–294.

Marta Lazo, C., Sierra Sánchez, J., y Cabezuelo Lorenzo, F. (2009). La evaluación de las competencias alcanzadas en el Proyecto Final de las titulaciones de comunicación. *@tic. revista d'innovació educativa*, (2), 48–55.

Martín-Ramallal, P., Merchán-Murillo, A., y Ruiz-Mondaza, M. (2022). Formadores virtuales con inteligencia artificial: grado de aceptación entre estudiantes universitarios. *Educar*, 58(2), 427–442. https://doi.org/10.5565/rev/educar.1482

Martínez González, M. A. (2023). *Uso responsable de la inteligencia artificial en estudiantes universitarios: Una mirada recnoética*. Centro de Investigación y Servicios Educativos (CISE).

Niño-Carrasco, S. A., Castellanos-Ramírez, J. C., Perezchica Vega, J. E., y Sepúlveda Rodríguez, J. A. (2025). Perceptions of university students on the uses of artificial intelligence in education. *Revista Fuentes*, 27(1), 94–106. https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2025.26356

Parrales García, N. R., Baque Parrales, E. M., Baque Cantos, M. A., y Moreno Ponce, M. R. (2024). Integración de la Inteligencia artificial en la formulación de proyectos: Oportunidades, desafíos y perspectivas futuras. *RECIAMUC*, 8(1), 463–477.

Pastor Fernández, A., Cerezo Narváez, A., Otero Mateo, M., Ballesteros Pérez, P., y Castilla Barea, M. (2021). *La dirección de proyectos en el marco de la*

inteligencia artificial. Nuevos retos y tendencias para el desarrollo de competencias. AEIPRO.

Puche-Villalobos, D. J. (2024). La inteligencia artificial y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios. *Delectus*, 7(2), 59–67. https://doi.org/10.36996/delectus.v7i2.242

Silva-Payró, M. P., Mena-De la Rosa, R., y Cruz-Romero, R. (2025). La Inteligencia Artificial y los asistentes virtuales: uso e incidencia en el aprendizaje y en el desarrollo de proyectos de estudiantes de pregrado y posgrado en una Facultad del sureste de México. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–19.

Supelano Londoño, M. L. (2024). Incidencia de la inteligencia artificial en el aprendizaje de los estudiantes universitarios. *Plumilla Educativa*, 33(2), 1–16. https://doi.org/10.30554/pe.33.2.5153.2024

Vera, F. (2023). Integración de la Inteligencia Artificial en la Educación superior: Desafíos y oportunidades. *Revista Electrónica Transformar*, 4(1), 17–34.

Vera-Rubio, P. E., Bonilla-González, G. P., Quishpe-Salcán, A. C., y Campos-Yedra, H. M. (2023). La inteligencia artificial en la educación superior: un enfoque transformador. *Polo del Conocimiento*, 8(11), 67–80.

Zavala Cárdenas, E. P., Salazar Guaraca, D. P., Albán Yánez, E. H., y Mayorga Albán, A. L. (2023). El rol de la inteligencia artificial en la enseñanza-aprendizaje de la educación superior. *Polo del Conocimiento*, 8(3), 3028–3036.

EPISTEMOLOGÍA EDUCATIVA: INTELIGENCIA ARTIFICIAL

José María Martinelli Benedicto
Silvia Cristina Asunción Angón

Resumen

El análisis de la naturaleza epistemológica del conocimiento se centra en tres pilares fundamentales: su carácter científico, la relación dialógica y laicidad. Regularmente la epistemología se vincula al conocimiento y la validación del mismo. Es en este sentido que el conocimiento administrativo asume las reglas y pautas epistemológicas básicas. Siendo estas el carácter científico, la relación dialógica y la laicidad. Esto permite configurar a las ciencias administrativas propiamente como tales. En la praxis educativa lo dialógico es central pedagógicamente en la presentación temática y en los cuestionamientos o dudas que se presenten. En lo referente a lo científico la administración posee un carácter demostrativo. En la funcionalidad con la realidad de aplicación, cuyos términos básicos son innovación y corrección, a un tiempo. Ligado a ello lo laico establece la no injerencia religiosa, cualquiera que ella sea. En consecuencia, la conjunción de los términos señalados hoy se intensifican con la incorporación tecnológica. Este punto potencia la Administración contemporánea, cuya receptividad no es homogénea, mientras en

José María Martinelli Benedicto, Universidad Autónoma Metropolitana, nanimartinelli@yahoo.com
Silvia Cristina Asunción Angón, Universidad Autónoma Metropolitana, angoncristina.edu2026@gmail.com

las organizaciones administrativas, a título de ejemplo, puede generar desplazamiento de empleo, su uso en la academia es bivalente, por una parte se potencian las categorías administrativas, por la otra el uso no adecuado por parte de estudiantes empobrece el conocimiento en tanto la reproducción tecnológica por parte de plataformas especializadas derivan en la reproducción virtual del conocimiento. Los hallazgos confirman que las ciencias administrativas se configuran a partir de un marco epistemológico.

Se reflexiona críticamente sobre la IA, controlada por corporaciones internacionales. Frente a la crisis civilizatoria actual, se sostiene que lo técnico debe subordinarse a la ética y se propone generar Sistemas de Inteligencia Artificial éticos, con identidad local y sentido social.

Palabras Clave: Epistemología, IA, Tecnología, Educación, Ética.

Epistemología e Inteligencia artificial

Doctrina de los fundamentos y métodos del pensamiento científico. Se asocia al conocimiento. En este sentido es necesario establecer sus componentes fundamentales: Relación dialógica, Laicidad sin religiosidad y Carácter científico.

Los componentes citados no son los únicos pero sí los más importantes para conformar una educación de calidad, crítica. A ello se debe agregar que los indicadores son términos que han de contender con la irrupción tecnológica

contemporánea en materia educativa. A este respecto corresponde señalar un aspecto que aunado al abuso tecnológico empobrece la educación.

En el contexto de la digitalización acelerada, resulta esencial establecer un diálogo entre la inteligencia artificial y la epistemología educativa con el fin de comprender los alcances de esta nueva era en la formación educativa. Este estudio no solo se ocupa de la incorporación de tecnologías, sino que profundiza en cómo estas alteran la naturaleza misma de lo que consideramos conocimiento, exigiendo una reconfiguración de nuestras metodologías de enseñanza y construcción del saber.

Lo último mencionado refiere a la funcionalidad educativa, corresponde explicar qué significa la mencionada funcionalidad. Abreviando la comprensión, se reduce a simplificar el entendimiento que los estudiantes adquieren de la conceptualización en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esto deriva en una disociación de lo explicado en el aula con lo que ocurre en la realidad, en consecuencia el pensamiento crítico se dificulta, las tendencias a la repetición ensombrecen la creatividad. Esto se traduce en ausencia de valores, se vive un tiempo disruptivo en el que el bruto ensoberbecido aplasta a sus semejantes; el vil precio de la moneda.

Ausente la educación el proceso civilizatorio flaquea, empobrece. Contradictoriamente, avanza la derechización del mundo; los pobres son más pobres, sus posibilidades emancipatorias se reducen y la vida devaluada enriquece la tasa de ganancia de los poderosos, hoy llamados magnates.

Por lo expuesto es necesario evitar que la educación se convierta en una mercancía. A este propósito, analizar hoy la epistemología educativa es procurar enriquecer el futuro con la impartición e investigación crítica en la Academia, en la vida misma. A la par abrir el conocimiento en la vida, orígenes y desarrollo; condicionamientos histórico-sociales.

La formulación de los contenidos educativos en el aula piden diálogo, intercambio de ideas, emisor-receptor-; muy importante fabricar "la comprensión del concepto en su asertividad y en la duda (esto no puede realizarse mediante el celular, este elimina la duda, la razonabilidad que lleva implícita). La idea no se impone, se explica. Esto es básico y necesario en la comunicación educativa; componente epistemológico indispensable.

La comunicación educativa debe orientar a una relación dialógica en la que la palabra emisora transmita un mensaje que conlleve una reflexión que enriquezca la recepción, es decir el abstracto emisor debe procurar la recepción de un concreto, sea esta histórica,social, necesariamente intersubjetiva. De otro modo la vacuidad comunicacional.

Para que la tecnología se utilice de forma efectiva en el aula,es fundamental que los docentes cuenten con las competencias digitales y pedagógicas necesarias. Esto implica no solo el dominio técnico de las herramientas,sino también la capacidad de diseñar actividades de aprendizaje innovadoras que incorporen la tecnología de forma significativa

Sin embargo, existen señalamientos críticos que muestran los riesgos y desafíos de la incorporación de la tecnología en la educación. Uno de los principales desafíos es la brecha digital, que refiere a la disparidad en el acceso a la tecnología y la conectividad entre diferentes grupos socioeconómicos. Esta brecha puede exacerbar las desigualdades educativas, dejando atrás a los estudiantes más vulnerables.

La incorporación tecnológica debe utilizarse y analizarse a efecto de lograr una comunicación que enriquezca los contenidos educativos y la recepción de los mismos por los estudiantes; tarea en curso. Este uso no debe desplazar al docente, en todo caso lo refuerza. También, imperativo, filtrar, eliminar los contenidos colonizantes que se incorporan tecnológicamente.

Como se ha reiterado la libertad de expresión no establece la anulación del opuesto político o ideológico, sí la necesaria crítica, implacable que sea. Desterrar la ambigüedad orienta a precisar qué significa esto en relación con las vivencias religiosas; en principio respetables, no significa adhesión o rechazo. Ello significa que la religión debe estar fuera del aula, de la impartición del pensamiento educativo. Esto tiene alcance universal, sea en la subjetividad de la persona o en lo concerniente a las iglesias, del credo que fuesen. El púlpito no es la Cátedra; a diferencia de aquel la cátedra puede ser falible, ahí su valor; en lo afirmativo, como en la capacidad correctiva; terreno del pensamiento científico. Necesario precisar, el ejercicio catedrático trasciende el aula; entre lo microsocial y el acceso a la universalidad se encuentra la dimensión de la verdad.

En relación con lo planteado destacar que Paulo Freire le confiere al conocimiento un alcance dialéctico que posibilita la superación del sujeto oprimido (Freire, 1977: 33). Esta superación por vía del conocimiento no opera de forma mecánica. Tener presente que la condición de pobreza, de humillación, es punto de partida cuya negatividad orienta al cambio social; ser más en términos económicos, no lo es en dimensión moral: asumir conciencia que ser pobre no es natural, es condición económico-social, por ende política, expresada en clases subalternas, explotadas u oprimidas. Revertir esta situación requiere adquirir conciencia de su postración social y consiguiente rechazo; proceso complejo, no lineal, con avances y retrocesos. La educación como componente fundamental en la dialéctica social ha de permitir la construcción del sujeto como sujeto libre, politicidad mediante. El "ser más" de Freire no implica ser dominante; en todo caso la auto-conciencia le permitirá al dominado abatir la ignorancia social comenzando por sí mismo.

Deslindar a las personas de la creatividad educativa provoca atraso social, endeblez cultural. Su afirmación conlleva negatividad histórica, la educación como aliento de libertad.

El primer paso de la cultura universal fue el aprendizaje y transmisión de prácticas culturales (previas y antecedentes de la tecnología), sean ellas sembrar la primera semilla u observar el sol y predecir el tiempo; esta práctica significó conocimiento. Este origen se liga a una relación amigable con la naturaleza. Cuando el hombre vio una estrella y pudo nombrarla inventó la astronomía.

La idea del conocimiento como medio de superación orienta a la humanidad. Poder decirle al otro diferente que un libro es más noble y gravitante en la vida que la mayor fortuna económica es expresión realizadora del conocimiento. El saber socializado enriquece a todos, engloba los valores necesarios para construir sociedad; cuando esta se materializa en un orden que es respeto puede afirmarse que tal sociedad tiene futuro.

Es permisible preguntarse cómo se construye el proceso civilizatorio; qué acciones se realizaron en una dialéctica tempo-espacial que remita al capitalismo contemporáneo. De por medio oleadas migratorias poblando continentes, hoy naciones. Una visión simple carece de retrospectiva histórica; el presente carece de futuro sin apoyo del pasado. Esto obliga a un acercamiento de realidad mediado por la naturaleza; tránsitos desde las selvas frondosas a las urbes de metal, llamadas metrópolis.

Lo señalado pide analizar, a efecto demostrativo, qué ocurrió con los recursos naturales. Es decir, los hombres y mujeres primeros disponían de aguas torrenciales, hoy disminuidas (estrés hídrico) a flujos pobrísimos. Interrogación mediante, la práctica sociocultural de antaño se ha transformado en carencia del valioso líquido en poblaciones sedientas. El conocimiento humano de origen no ha prevalecido, la vorágine capitalista desarma previsiones racionales, la tecnología no es sabia; un proceso inverso establece al lucro sobre las necesidades humanas. Lo que no es natural se expresa en una racionalidad instrumental que se manifiesta en crisis civilizatorias.

¿Es responsabilidad del conocimiento lo que acontece hoy en la vida? pregunta válida de difícil elucidación porque se tienden velos que no permiten ver el horizonte; la cuestión ambiental parece interesar a todos; no es cierto. Al escribir estas líneas dos guerras desangran pueblos: Ucrania y Gaza. Lo que antes se llamaba imperialismo hoy es geopolítica; pareciera ser un problema geográfico. De ahí la necesidad de preservar el conocimiento a través del idioma; en estos casos la resemantización es dolosa. Afirmar, defender la pureza idiomática es necesario, valioso; hace a la dignificación humana; procurar que trascienda del aula es universalizar la vida, los valores; es también pureza lingüística. Esto acepta el habla diversa de los pueblos.

El conocimiento forma parte de la moral social de un pueblo, conformado por saberes varios que decantan ideas, prácticas de vida, aportes científicos, académicos y más. Organizar la vida requiere el respaldo de bases éticas presentes y el diseño de horizontes futuros; saber vivir es el mayor y mejor empeño del conocimiento humano. En este sentido buscar un tránsito de vida digno demanda correlacionar lo aprendido por memoria histórica como también por práctica social, política, económica, cultural, medioambiental. Mucho de ello se aprende en la escuela -gran invento humano- que reproduce aprendizaje para el bienestar colectivo.

Rescatar el conocimiento guardado en los conventos y en las cámaras reales define la extinción del régimen feudal; son los pasos conducentes a conquistar las ideas como bien personal-público; por entonces surge la escuela sistematizando los

conocimientos de un tiempo para otros tiempos. Su alcance mayor es procurar la libertad humana para hombres y mujeres; necesario recalcarlo.

Con base en lo anterior resulta claro que el objetivo de este trabajo es buscar las ideas más aptas para encontrar la razón que educa y sostiene el pensamiento libre, lo que ha de traducirse en reunión de valores; cualidades que hacen de la educación el medio mayor de superación personal-social. No siendo el propósito de este ensayo historizar la educación, sí analizar epistemológicamente los contenidos y su impartición, procurar que los mismos sean razón vital en la construcción de pueblos libres. Para lograr esto hay que saber y para saber hay que aprender. Ya Platón decía que la moralidad se construye con ideas. Al respecto Platon dijo:

Te preguntaré lo que te acabo de preguntar, a fin de examinar la cuestión ordenadamente: cual es la relación entre la justicia y la injusticia. Hace un momento ha sido dicho que la injusticia es más poderosa y más fuerte que la justicia. Pero ahora, añadí si la justicia es sabiduría y excelencia, pienso que se manifiesta fácilmente más fuerte que la injusticia, puesto que la injusticia es ignorancia: nadie lo desconoceria. Mas no deseo valerme de algo tan simple, Trasímaco; prefiere examinar de otro modo: ¿dices que un Estado puede ser injusto e intentar someter injustamente a otros Estados, o haberlos sometido ya, e incluso mantener bajo sí muchos Estados?, (Platón:350e-351b).

Como se dijo, en el pensamiento griego clásico se discernía cómo vivir y, a la vez, como gobernar. Tales ideas son un legado invaluable. Bases sobre las que se conformó la cultura política occidental; hoy fragmentada y unificada en términos

y función de poder. Los espacios geográficos se convierten en bloques con la hegemonía norteamericana: USA, potencia económica y militar en declive, pero con fuerza suficiente para procurar la prevalencia de sus intereses. La vieja Europa ya no gravita políticamente; existe la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) fuerza militar considerable; punta de lanza bélica que encarna la agresividad de Occidente frente a Rusia y China. Geopolítica con un potencial de guerra inmenso.

La moralidad social internacional no pide la destrucción del otro; cabe plantear la coexistencia de naciones con diferencias políticas; en este latente antagonismo de fuerzas el reclamo de paz es necesario, imperativo. El potencial nuclear destruye vidas y hacienda, provoca daños inconmensurables. Cabe decirlo, la lucha por la paz adquiere una dimensión ética absoluta. No se puede hablar del bien humano en abstracto.

El saber humano no es solo aprendizaje escolar, siendo importante, no basta. Con el más alto bagaje tecnológico en la historia de la humanidad el “malestar en la cultura” es creciente. Ya se señaló el ocaso Imperial norteamericano, ¿es esto suficiente? Las vastas teorizaciones políticas, básicamente el neoliberalismo no da frutos y crece el descontento actual; las formulaciones políticas de estado no ofrecen resultados tangibles a la población expectante. La ideologización informativa es fuente de equívocos, cuando no corrupción. Sirvan de ejemplo el peronismo en Argentina o el López Obradorismo en México; discursivamente con identificaciones de izquierda, sin serlo. Esto se afirma con un individualismo creciente, a la par ignorante, cuyo despliegue culmina en el fortalecimiento de la

dominación burguesa. Se sabe pero no se dice. Todos diferentes, todos iguales; homogeneidad anulante de una proclamada diversidad; tiempo presente como regresión futura. El desacreditado conservadurismo encuentra aliados en sedicentes de izquierda; gobernabilidad vigente.

Cabe decir que la vida buena no es solamente hacer el bien, es procurarlo con actos lícitos que no dañen al otro; a la otra, diferentes; la vida virtuosa pide elegir tránsitos de respeto y orden que al beneficiar a uno, benefician a todos; propiamente construir sociedad. Romper individualismos exacerbados atiende al desarrollo de lo múltiple social que procura bienestar sin eliminar las diferencias; existen medios para tal realización. Ha de ser la educación, destacable entre la variedad disponible; o qué otra cosa es el aprendizaje educativo sino leer la vida en definiciones y aperturas, a un tiempo.

Lo señalado refiere a la construcción de marcos existenciales de libertad y conocimiento que posibiliten la diversidad en ámbitos y planos distintos y concurrenciales; permisivos para una masculinidad no dominante y para una femineidad libre; esto es central para que el discurso igualitario no sea declamación vacía.

Conceptualización Teórica Tecnológica

La invención humana de la Inteligencia artificial (IA) ha generado expectativas y también reservas respecto a la misma; materia de la presente reflexión. Esto, a partir de que no hay una continuidad absoluta o rupturas definitivas en el discurso histórico. Lo que hoy se piensa puede perder validez en la próxima década. En

consecuencia, una explicación básica de lo que es la IA puede posibilitar su comprensión y, más aún, sus limitaciones y riesgos, sobre todo en cuestión educativa. Por lo pronto, adelantar que la IA actualmente está controlada por las grandes corporaciones internacionales; otrora dueñas de la comunicación e información electrónica, v.g.: meta, x, entre otras.

Este último aspecto no parece preocupar a la llamada “comunidad internacional”. Lo declarativo institucional es importante pero no basta. Hoy, el contexto mundial está abrumado por dos guerras: Ucrania y Gaza; no son semejantes pero sí ilustran la crisis civilizatoria contemporánea; el caso de gaza es un genocidio, sin apelación.

Lo señalado cabe vincularlo con la IA y su débil injerencia en la construcción de una propuesta de paz; ello significa que lo técnico, siendo importante, no es significativo en un orden de humanidad; marco y valor absolutos sí de trascendencia civilizatoria queremos hablar. Esto es, subordinar lo técnico social a la realización de valores éticos necesarios, imprescindibles al desarrollo de la propia vida y la del otro diferente, sea inocente o culpable.

Lo dicho puede ilustrarse con la dominación tecnológica señalada; valga ejemplificar con la IA producida por la OCDE (Organización Mundial del Comercio). En este caso el lenguaje y las categorías utilizadas difieren de las que pueden formularse en la UAM- Iztapalapa de México. Entonces, no cabe una generalización absoluta, por no decir las implicancias político-culturales de la cuestión. Si no hay

referencia específica a país, pueblo, escuela, etcétera, la información de la IA no es válida; su utilización puede generar subordinación política inaceptable.

Generar Sistemas de Inteligencia Artificial (SIA) es tarea mayor, no solamente de carácter técnico sino de identificación nacional, localía y una necesaria eticidad; siendo este aspecto de suma importancia.

En la confusión política y cultural del mundo tiende a pensarse que lo ético es una cuestión individual ajena a lo social. No es así, la ética comprende lo micro-personal y lo macro-social. En los ejemplos bélicos indicados la ausencia de una participación social informada contribuye a abusos imperialistas inaceptables; sea conformismo o ignorancia social son conductas que acentúan "el malestar en la cultura" como decía Sigmund Freud.

Ciertamente, estas líneas no conllevan reverencialidad técnica-tecnológica, o nada parecido. Así las cosas, generar SIA éticos es un desafío a desarrollar. Hay avances, básicamente en las universidades públicas; pero cabe admitir que no se cuenta con recursos significativos ni con la disponibilidad científica que tamaño empresa demanda.

En la propositividad que vincula ciencia-SIA generar una red internacional latinoamericana que procure SIA éticos es tarea difícil dada la actual conformación política de la mayoría de los países latinoamericanos volcados a la derecha y ultraderecha políticas, con excepción de México y Brasil. Señalamiento que admite cambio; la propia IA puede gravitar en tal sentido.

Debe resultar comprensible que los avances técnicos-tecnológicos de nuestro tiempo pueden incidir en materializar estructuras de conocimiento orientadas por la ciencia; la demostración de ello no cabe dejarla al tiempo, cabe procurar que tales avances lleguen a la gente, particularmente a los jóvenes; si ello se logra los beneficios sociales -educación, salud, vivienda-, se han de incrementar. Entre otros aspectos también se validará el sentido ético social de estas líneas.

Actualidad Temporal

La incorporación de la inteligencia artificial en el ámbito educativo ha dejado de ser un escenario especulativo para convertirse en una realidad cotidiana que transforma las formas de enseñar, aprender y conocer. No obstante, este fenómeno ha sido abordado con mayor frecuencia desde la eficiencia técnica y la innovación instrumental que desde sus consecuencias epistemológicas de fondo. El problema central no radica únicamente en cómo utilizar la IA en el aula, sino en comprender qué significa conocer, aprender y enseñar cuando una máquina participa activamente en esos procesos. La epistemología educativa, entendida como la rama que estudia la naturaleza, el origen, los límites y la validez del conocimiento en contextos formativos, ofrece el marco adecuado para analizar esta transformación. En este sentido, el presente análisis parte de una tesis fundamental: la IA, definida como agente racional orientado a la utilidad, no puede sustituir al docente ni al estudiante en la construcción de sentido, y su uso acrítico atrofia el pensamiento crítico y empobrece la educación como práctica intencional y ética.

Para comprender la naturaleza de la IA en el contexto educativo, resulta fundamental partir de una definición precisa. Ahn (2020), en su artículo "Is Artificial Intelligence Social Being?", propone una definición que se aparta de la tradición dominante en su campo. Mientras que la tradición turingiana define la IA como "la capacidad del software o hardware para implementar una inteligencia como la humana", Ahn la define como "la capacidad del software o hardware para lograr objetivos de manera racional". Esta definición no es un simple cambio de palabras: implica una ruptura epistemológica. Al caracterizar la IA como agente racional orientado a la utilidad, Ahn la despoja de las proyecciones antropomórficas que suelen acompañar su conceptualización y la sitúa en el terreno de la optimización instrumental. La IA no actúa por intenciones propias, no establece sus propios fines, no atribuye significado a sus acciones: simplemente ejecuta procesos orientados a maximizar resultados previamente definidos por un programador humano.

La definición de Ahn (2020) se sostiene sobre una distinción teórica clave entre dos tipos de agentes. Por un lado, el agente racional es aquel que actúa según el criterio de utilidad, es decir, busca alcanzar el mejor resultado esperado dentro de un conjunto de opciones disponibles. La IA encarna este tipo de agente: su comportamiento se rige por funciones de utilidad, algoritmos de optimización y métricas de desempeño. Por otro lado, el agente intencional es aquel que actúa según el criterio de significado, es decir, orienta su acción por intenciones, creencias, deseos y valores. La inteligencia humana encarna este tipo de agente: no solo resuelve problemas, sino que los define, los interpreta y les atribuye sentido. Esta distinción no es jerárquica, sino ontológica: ambos tipos de agentes son

cualitativamente diferentes. Mientras que el agente racional opera en el registro de la eficiencia, el agente intencional opera en el registro de la significación. Comprender esta diferencia es decisivo para pensar el lugar de la IA en la educación.

A partir de esta distinción, Ahn (2020) sostiene que la IA no es un ser social porque no resuelve el dilema de la cooperación desde el significado, sino desde la utilidad. El ser social, en su definición, es aquel agente intencional capaz de resolver el dilema de la cooperación, es decir, capaz de coordinar acciones con otros a partir de la atribución mutua de intenciones, la confianza y la reciprocidad. La IA, en cambio, solo simula cooperación dentro de entornos de reglas fijas, como los videojuegos o las simulaciones controladas. No comprende el sentido de la cooperación, no se compromete éticamente con el otro, no asume responsabilidad por sus acciones. Esta conclusión es decisiva para la epistemología educativa: si la IA es una herramienta y no un sujeto, entonces no puede sustituir al docente ni al estudiante en los procesos de construcción de sentido. La educación, como práctica intencional, exige sujetos capaces de atribuir significado, cooperar y decidir éticamente; ninguna de estas capacidades puede ser delegada a un agente racional.

Lo que sucede en el aula contemporánea ilustra con claridad esta tensión. Ya no hay estudiantes escribiendo con lápiz y papel, absortos en la tarea; hay estudiantes atraídos por pantallas que compiten con el docente por su atención. La atención al docente se reduce a una proporción cada vez menor, lo que interrumpe la transmisión de conocimiento tal como se concebía tradicionalmente. Pero esta

transformación no es solo un problema de distracción o disciplina: es un desplazamiento del sujeto epistémico. El estudiante deja de ser constructor de conocimiento y se convierte en consumidor de respuestas generadas por la IA. El triángulo didáctico clásico —docente, estudiante, saber— se rompe, y en su lugar emerge una relación triangular diferente: estudiante, IA, respuesta inmediata, sin mediación reflexiva. Este desplazamiento tiene consecuencias profundas: la comprensión se sustituye por la fluidez, el proceso por el producto, la pregunta por la respuesta.

Con la inteligencia artificial nace un temor que se transforma en problema: que los estudiantes de hoy dejen que la IA piense por ellos, atrofiando su propio pensamiento crítico. Si el estudiante acepta sin cuestionar las respuestas que la máquina le ofrece, si no verifica, no contrasta, no interpreta, entonces deja de ejercer las operaciones epistémicas fundamentales que definen el aprendizaje significativo. No actúa como sujeto autónomo, sino como sujeto heterónomo, dependiente de una autoridad algorítmica que no comprende ni puede interrogar. Esta dependencia tiene consecuencias concretas: retroceso educativo, ausencia de construcción de conocimiento nuevo, estudiantes sin conciencia crítica. La paradoja es que la IA, presentada como herramienta de progreso, puede convertirse en factor de empobrecimiento cognitivo si se usa acríticamente. Y esto ocurre, en gran medida, porque se confunde la IA con la inteligencia humana: se le atribuyen capacidades que no tiene, se le delegan funciones que solo el humano puede ejercer.

Frente a este escenario, el pensamiento crítico se erige como la respuesta epistemológica fundamental. Entendido como la capacidad de analizar, evaluar y cuestionar la información, las ideas y las situaciones de manera objetiva y razonada, el pensamiento crítico no es una competencia blanda ni un añadido opcional: es la operación epistémica central que media entre la IA y el conocimiento. En el ámbito académico, mejora la comprensión y el aprendizaje; en el ámbito epistémico, permite distinguir la fluidez de la verdad, la información del saber, la respuesta del conocimiento. Aplicado a la IA, el pensamiento crítico se despliega en varias dimensiones: analizar las respuestas del modelo, evaluarlas con fuentes primarias, inferir lo que el modelo sabe y lo que inventa, explicar por qué una respuesta es válida o no, autorregular el propio uso de la herramienta, y metacognizar sobre si se está aprendiendo o delegando. Sin pensamiento crítico, la IA produce analfabetismo epistémico: fluidez sin comprensión, respuestas sin preguntas.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de reconfigurar la epistemología educativa para pensar la IA en términos de justicia, sentido y autonomía. Tres tesis sintetizan esta reconfiguración. Primera: la IA no es neutral, pues incorpora una epistemología implícita de carácter empirista, probabilístico e instrumental que debe ser explicitada y criticada. Segunda: el pensamiento crítico es la brújula epistémica que orienta la relación entre IA y conocimiento, sin el cual la herramienta se convierte en fin. Tercera: la epistemología educativa debe ampliar sus preguntas clásicas para incluir no solo cómo se conoce, sino quién o qué conoce, con quién, para qué y a costa de quién. Estas tesis tienen implicaciones prácticas concretas: rediseñar el currículo para enseñar no solo contenidos sino

criterios de validación; redefinir el rol docente como curador epistémico más que como transmisor; diseñar evaluaciones que valoren procesos de pensamiento y no productos generados por IA; y desarrollar pedagogías críticas que integren la IA sin renunciar a la intencionalidad, la cooperación y la ética.

El análisis precedente abre varias tensiones que no pueden resolverse de manera simplista. La primera es la tensión entre cognición distribuida y cognición delegada: ¿dónde está la frontera entre pensar con la IA y dejar que la IA piense por nosotros? La segunda es la tensión entre constructivismo y extractivismo cognitivo: ¿cómo diseñar usos de la IA que potencien la construcción de conocimiento en lugar de sustituirla? La tercera es la tensión entre justicia epistémica y sesgos algorítmicos: la IA reproduce desigualdades de los datos con los que fue entrenada, invisibilizando saberes locales y reforzando epistemologías monoculturales. La cuarta es la tensión entre verdad y posverdad: la IA generativa produce realidades sintéticas plausibles que, sin pensamiento crítico, profundizan la confusión epistémica. Estas tensiones no invalidan el análisis, pero exigen reconocer que la relación entre IA, educación y pensamiento crítico es compleja, conflictiva y abierta.

Incorporar IA sería pedirle al estudiante que use un chatbot para responder preguntas; apropiarse de la IA sería rediseñar la experiencia formativa para que la herramienta potencie la construcción de conocimiento, la reflexión crítica y la producción de sentido. La diferencia no está en la tecnología, sino en la intención pedagógica que la orienta. Sin esa intención, la IA queda reducida a un recurso más, sin impacto profundo en el aprender. Anderson (2009) ofrece una metáfora

iluminadora: en los sistemas de aprendizaje, la tecnología marca el ritmo mientras la pedagogía define los movimientos, debiendo lograr perfecta sintonía. Esta imagen es especialmente pertinente para pensar la IA. La IA puede marcar un ritmo acelerado, ofrecer respuestas instantáneas, generar contenido en segundos. Pero si la pedagogía no define los movimientos, es decir, si no establece qué se aprende, para qué, con qué sentido y con qué criterios de validación, entonces el baile se descompone. El estudiante queda atrapado en la velocidad de la herramienta sin dirección formativa. La presencia docente, en este marco, es la que coreografía el proceso: diseña los casos, modela las tareas, retroalimenta, evalúa.

Morales Bautista (2023) confirma esta idea al señalar que la presencia docente fue la última y más valorada como esencial para un aprendizaje significativo. Si la IA pretende ocupar ese lugar, deja de ser herramienta y se convierte en sustituto, con los riesgos epistémicos ya conocidos: atrofia del pensamiento crítico, dependencia cognitiva y pérdida de sentido. Resulta útil articular el artículo de Morales Bautista (2023) con la definición de IA propuesta por Ahn (2020). Según este autor, la IA es un agente racional orientado a la utilidad, no un agente intencional orientado al significado. La IA no resuelve el dilema de la cooperación desde el sentido, sino desde la regla; no atribuye significado a sus acciones, no asume responsabilidad ética, no establece sus propios fines. Es, por tanto, una herramienta, no un sujeto pedagógico. El artículo de Morales Bautista (2023), sin nombrar la IA, sostiene algo equivalente: lo híbrido no se centra en reemplazar el trabajo en la presencialidad ni tampoco en reemplazar al docente, sino en potenciar el aprendizaje. Esta afirmación es clave porque establece el

criterio para evaluar cualquier tecnología educativa, incluida la IA: ¿potencia o reemplaza? Si potencia, es herramienta al servicio del aprendizaje. Si reemplaza, es sustituto que empobrece. La IA, por su naturaleza de agente racional, no puede ocupar el lugar del docente ni del estudiante en la construcción de sentido. Puede mediar, facilitar, ampliar, pero no sustituir.

El artículo de Morales Bautista (2023) demuestra que esto es posible: los estudiantes produjeron organizadores gráficos, videos, réplicas de tareas piagetianas, y en ese proceso construyeron aprendizajes declarativos y procedimentales significativos. Pero también demuestra que esto no ocurre por usar tecnología, sino por diseñar experiencias con presencia docente, evaluación formativa y reflexión sobre el sentido. La IA, por sí sola, no hibrida: instrumentaliza. La hibridación es un proyecto pedagógico, no un efecto técnico. Finalmente, la pregunta por la IA en la educación no es solo una pregunta técnica o metodológica: es una pregunta epistemológica y ética. ¿Herramienta para qué? ¿Para que el estudiante aprenda más y mejor, o para que produzca más rápido sin comprender? ¿Para potenciar el pensamiento crítico, o para delegarlo? ¿Para construir conocimiento, o para consumir respuestas? El artículo de Morales Bautista (2023), al centrarse en aprendizajes declarativos y procedimentales, recuerda que la educación no se reduce a la transmisión de información ni a la optimización de resultados. Se trata de formar sujetos capaces de saber qué, saber cómo y saber por qué. La IA puede contribuir a ello si se integra con sentido, presencia docente y evaluación de procesos. Pero si se usa acríticamente, produce fluidez sin comprensión, respuestas sin preguntas, información sin conocimiento.

Conclusión

La inteligencia artificial, lejos de ser un sustituto del acto educativo, constituye una herramienta cuyo valor depende enteramente de la intención pedagógica y epistemológica que la orienta. Ahn (2020) establece con claridad que la IA es un agente racional orientado a la utilidad, incapaz de atribuir significado, asumir responsabilidad ética o resolver el dilema de la cooperación desde el sentido; por tanto, no puede ocupar el lugar del docente ni del estudiante en la construcción de conocimiento. Morales Bautista (2023), por su parte, demuestra empíricamente que la hibridación educativa solo produce aprendizajes declarativos y procedimentales significativos cuando existe presencia docente, evaluación formativa y reflexión sobre el sentido, y no por el mero uso de tecnologías. La convergencia de ambas fuentes permite afirmar que el criterio decisivo para evaluar cualquier integración de IA en la educación es si potencia o reemplaza al sujeto epistémico: si potencia, se convierte en herramienta al servicio de la autonomía y el pensamiento crítico; si reemplaza, produce dependencia cognitiva, fluidez sin comprensión y respuestas sin preguntas. En consecuencia, la tarea urgente no es técnica sino epistemológica y ética: rediseñar el currículo, redefinir el rol docente como curador epistémico y desarrollar pedagogías críticas que integren la IA sin renunciar a la intencionalidad, la cooperación y la producción de sentido, pues solo así la educación seguirá formando sujetos capaces de saber qué, saber cómo y saber por qué, en lugar de consumidores pasivos de información generada por algoritmos.

Referencias

Ahn, D. (2020). Is artificial intelligence social being? *Journal of Communication Research*, *57*(3), 155–195. https://doi.org/10.22174/jcr.2020.57.3.155

Anderson, T. (2009, junio). *The dance of technology and pedagogy in self-paced distance education* [Ponencia presentada]. 17th ICDE World Congress, Maastricht, Países Bajos.

Bojalil, L. F. (1993). *Universidad y conocimiento*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Castañeda de León, L. M., Ramírez Molina, A. Y., Castillejos Reyes, J. M., & Ventura Miranda, M. T. (2025). *Uso y desarrollo ético de la Inteligencia Artificial en la Universidad: Docencia e investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación. https://www.tic.unam.mx/wp-content/uploads/2025/11/Uso-y-desarrollo-etico-del-IA-en-la-UNAM_v-digital.pdf

Freire, P. (1977). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.

Freire, P. (1978). *La educación como práctica de libertad*. Siglo XXI Editores.

Freire, P. (1988). *La importancia de leer y el proceso de liberación*. Siglo XXI Editores.

Morales Bautista, M. L. (2023). Aprendizajes declarativos y procedimentales de la asignatura Teoría Psicogenética Constructivista: una experiencia híbrida con estudiantes universitarios. *Paideia*, 73, 38–58. https://doi.org/10.29393/PA73-2ADMM10002

Platón. (2014). *República*. Editorial Gredos.

Ponce, A. (1978). *Educación y lucha de clases*. Editora Latinoamericana.

Tamayo y Salmorán, R. (1987). *La universidad epopeya medieval*. Universidad Nacional Autónoma de México.

EDUCACIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LOS HÁBITOS DE AHORRO DE LOS JÓVENES MEXICANOS

María Fernanda Robles Montaño[22]
María Fernanda Rivera Robes[23]
Jesús Agustín Rivera Robles[24]

Resumen

La educación financiera constituye un elemento fundamental para fortalecer la capacidad de los jóvenes para administrar sus recursos económicos y tomar decisiones responsables en contextos caracterizados por una creciente complejidad financiera. En México, este tema adquiere especial relevancia debido a los cambios en los patrones de consumo, el incremento del acceso a servicios financieros digitales y las dificultades que enfrenta una parte de la población joven para desarrollar prácticas sistemáticas de ahorro. El presente artículo analiza la relación entre la educación financiera y los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos, considerando el conocimiento, las actitudes y las conductas vinculadas con la administración del dinero. Desde una perspectiva analítica, se plantea que un mayor nivel de conocimientos financieros puede favorecer la planificación económica, el establecimiento de metas de ahorro y una mayor capacidad para evaluar las consecuencias de las decisiones de consumo y endeudamiento. Asimismo, se reconoce que el comportamiento financiero no depende exclusivamente del conocimiento adquirido, debido a que factores como el nivel de ingresos, el entorno

[22] Institución de adscripción: Universidad de Sonora, Unidad Centro, Departamento de Contabilidad. Correo electrónico: fernanda.robles@unison.mx
[23] Institución de adscripción: Universidad de Sonora, Departamento de Administración. Correo electrónico: fernanda.rivera@unison.mx
[24] Institución de adscripción: Universidad de Sonora. Correo electrónico: jesus.riverarivera@gmail.com

familiar, la formación académica, las condiciones laborales, la influencia social y los hábitos de consumo pueden determinar la posibilidad de ahorrar de manera constante. En este sentido, la educación financiera debe comprenderse como un proceso integral que combine conocimientos teóricos con competencias prácticas orientadas a la toma de decisiones económicas cotidianas. El fortalecimiento de estas competencias durante la juventud puede contribuir a desarrollar una cultura de previsión, reducir conductas financieras impulsivas y favorecer una mayor preparación ante contingencias económicas.

Palabras clave: educación financiera, hábitos de ahorro, jóvenes mexicanos, finanzas personales, comportamiento financiero, cultura financiera.

Abstract

Financial education plays a fundamental role in strengthening young people's ability to manage their financial resources and make responsible economic decisions in an increasingly complex financial environment. In Mexico, this issue is particularly relevant due to changes in consumption patterns, the growing use of digital financial services, and the difficulties faced by many young people in developing consistent saving practices. This article examines the relationship between financial education and saving habits among Mexican youth, focusing on financial knowledge, attitudes, and behaviors related to personal money management. From an analytical perspective, higher levels of financial knowledge may contribute to better financial planning, the establishment of specific savings goals, and an improved ability to evaluate the consequences of consumption and borrowing decisions. However, financial behavior is not determined solely by knowledge. Factors such as income, family background, educational attainment, employment conditions, social influences, and consumption patterns can also affect young people's ability to save regularly. Therefore, financial education should be understood as a comprehensive process that combines theoretical knowledge with practical skills for everyday financial decision-making. Strengthening these skills during youth can contribute to the development of a culture of financial responsibility, reduce impulsive spending

behaviors, and improve preparedness for unexpected economic circumstances. Consequently.

Keywords: financial education; saving habits; Mexican youth; personal finance; financial behavior; financial literacy.

1.- Introducción

La educación financiera se ha consolidado como un componente relevante para el desarrollo económico y social de las personas, particularmente en un contexto caracterizado por la transformación de los mercados, la diversificación de los productos financieros y la creciente digitalización de las operaciones económicas. En la actualidad, administrar adecuadamente los ingresos, establecer prioridades de consumo, planificar gastos, utilizar responsablemente el crédito y desarrollar mecanismos de ahorro constituyen capacidades necesarias para afrontar las exigencias de la vida cotidiana. Estas competencias adquieren una importancia especial durante la juventud, debido a que en esta etapa suelen establecerse patrones de comportamiento económico que pueden mantenerse durante la vida adulta. En consecuencia, analizar la manera en que los conocimientos y habilidades financieras se relacionan con los hábitos de ahorro permite comprender algunos de los factores que intervienen en la construcción del bienestar financiero de las nuevas generaciones.

En el caso de México, la educación financiera representa un desafío que involucra tanto a las instituciones educativas como a las familias, las entidades financieras, las organizaciones públicas y la sociedad en general. Los jóvenes mexicanos se encuentran expuestos a un entorno económico en el que las posibilidades de consumo y acceso a servicios financieros han aumentado considerablemente. El desarrollo de aplicaciones móviles, plataformas de comercio electrónico, sistemas de pagos digitales y diversas alternativas de financiamiento ha modificado la manera en que las personas interactúan con el dinero. Esta transformación ha generado nuevas oportunidades, pero también nuevos riesgos,

especialmente para quienes no cuentan con conocimientos suficientes para evaluar las condiciones, costos y consecuencias de las decisiones financieras que toman.

La juventud constituye una etapa particularmente significativa para el desarrollo de hábitos económicos. Durante estos años, muchas personas comienzan a obtener ingresos propios, asumir responsabilidades relacionadas con sus gastos y tomar decisiones financieras con un mayor grado de autonomía. El ingreso al mercado laboral, la continuidad de los estudios, la adquisición de bienes y servicios, el uso de tarjetas de crédito y débito y la contratación de servicios digitales son situaciones que pueden influir en la manera en que los jóvenes administran sus recursos. La forma en que enfrentan estas experiencias puede contribuir a desarrollar prácticas financieras responsables o, por el contrario, favorecer conductas caracterizadas por el consumo inmediato, el endeudamiento poco planificado y la ausencia de ahorro.

El ahorro constituye una de las prácticas financieras más importantes para alcanzar estabilidad económica. Desde una perspectiva individual, ahorrar permite disponer de recursos para enfrentar emergencias, cumplir objetivos de mediano y largo plazo, realizar inversiones o responder ante periodos de disminución de ingresos. Sin embargo, ahorrar no siempre resulta sencillo, especialmente cuando los ingresos disponibles son limitados o cuando existen presiones asociadas al consumo. La capacidad de ahorro puede estar condicionada por diversos factores económicos, sociales, culturales y conductuales. Por esta razón, estudiar los hábitos de ahorro de los jóvenes requiere considerar no solamente cuánto dinero destinan al ahorro, sino también las razones que los llevan a ahorrar o a no hacerlo, la frecuencia con que realizan esta práctica, los objetivos que persiguen y las estrategias que utilizan para administrar sus recursos.

La educación financiera puede desempeñar un papel relevante en este proceso debido a que proporciona herramientas para comprender conceptos económicos y financieros que intervienen en la toma de decisiones cotidianas. Conocer aspectos relacionados con la elaboración de presupuestos, la diferencia

entre necesidades y deseos, el costo del crédito, las tasas de interés, la inflación, el ahorro y la inversión puede favorecer una administración más consciente de los recursos. No obstante, poseer conocimientos financieros no significa necesariamente que una persona los aplique de manera adecuada. Existe una diferencia importante entre conocer determinados conceptos y convertir ese conocimiento en comportamientos concretos. Por ello, el análisis de la educación financiera debe considerar tanto la dimensión cognitiva como las actitudes y conductas que acompañan las decisiones económicas.

En este sentido, la relación entre educación financiera y hábitos de ahorro constituye un campo de investigación de especial interés. Una persona con conocimientos sobre planificación financiera puede identificar con mayor claridad la importancia de establecer metas, controlar sus gastos y reservar una parte de sus ingresos. Asimismo, puede contar con mejores herramientas para valorar las consecuencias de utilizar el crédito para financiar determinados consumos. Sin embargo, la conducta financiera también puede estar influida por elementos externos, como el nivel de ingresos, la estabilidad laboral, las condiciones familiares, la educación recibida en el hogar, el entorno social y las características del sistema financiero al que tiene acceso cada individuo.

El entorno familiar puede tener una influencia significativa en la formación de comportamientos económicos durante la juventud. Desde edades tempranas, las personas observan y reproducen determinadas prácticas relacionadas con el dinero. La manera en que los padres o tutores administran sus ingresos, establecen prioridades, enfrentan deudas y utilizan mecanismos de ahorro puede constituir una fuente de aprendizaje informal. En algunos hogares, hablar sobre dinero y establecer prácticas de planificación financiera forma parte de la vida cotidiana; en otros, estos temas pueden abordarse de manera limitada. Estas diferencias pueden generar experiencias diversas entre los jóvenes y contribuir a explicar por qué personas con niveles educativos similares pueden presentar comportamientos financieros diferentes.

La institución educativa también representa un espacio importante para desarrollar competencias financieras. La incorporación de contenidos relacionados con finanzas personales puede permitir que los estudiantes conozcan herramientas que posteriormente utilizarán en su vida profesional y personal. Sin embargo, la educación financiera no debería limitarse a la transmisión de definiciones o conceptos. Para ser efectiva, requiere relacionar los conocimientos con situaciones prácticas que permitan a los jóvenes identificar ingresos y gastos, elaborar presupuestos, establecer metas financieras, comparar alternativas de consumo y comprender las implicaciones de adquirir deudas. De esta manera, la formación financiera puede convertirse en una herramienta para desarrollar capacidades aplicables a situaciones reales.

La creciente digitalización de los servicios financieros añade una nueva dimensión al problema. Actualmente, los jóvenes tienen acceso a instrumentos que permiten realizar transferencias, efectuar pagos, contratar servicios, administrar cuentas y solicitar determinados productos financieros mediante dispositivos móviles. Esta facilidad de acceso puede contribuir a una mayor inclusión financiera, pero también puede modificar la percepción del dinero y facilitar determinadas decisiones impulsivas. La reducción de barreras para realizar compras o acceder a mecanismos de financiamiento puede generar una mayor exposición al consumo inmediato. Por ello, la educación financiera debe evolucionar junto con las transformaciones tecnológicas y proporcionar herramientas que permitan utilizar los servicios digitales de manera segura, informada y responsable.

El consumo constituye otro elemento estrechamente relacionado con los hábitos de ahorro. En una sociedad donde los jóvenes reciben constantemente estímulos comerciales a través de medios digitales y redes sociales, diferenciar entre necesidades reales y deseos de consumo puede resultar complejo. La publicidad personalizada, las promociones, las facilidades de pago y las nuevas modalidades de comercio electrónico pueden incentivar decisiones orientadas a satisfacer necesidades inmediatas. Esto no significa que el consumo sea necesariamente negativo, sino que la ausencia de planificación puede dificultar la

construcción de un ahorro constante. La educación financiera puede ayudar a desarrollar criterios para establecer prioridades y evaluar si una decisión de compra es compatible con los objetivos económicos personales.

La planificación financiera constituye, por tanto, un vínculo importante entre el conocimiento y el comportamiento. Elaborar un presupuesto permite identificar cuánto dinero ingresa, cuánto se destina a gastos esenciales y cuánto puede reservarse para objetivos futuros. Para los jóvenes, esta práctica puede ser especialmente útil debido a que muchos se encuentran en procesos de transición hacia una mayor independencia económica. La elaboración de un presupuesto no requiere necesariamente herramientas complejas; puede comenzar con el registro sistemático de ingresos y gastos y evolucionar hacia mecanismos más estructurados de planificación. El propósito fundamental consiste en generar una visión clara de la situación financiera y facilitar la toma de decisiones.

Los hábitos de ahorro también pueden estar relacionados con la existencia de metas concretas. Ahorrar sin un objetivo definido puede resultar difícil, ya que los beneficios del sacrificio económico no siempre son visibles en el corto plazo. En cambio, establecer metas específicas puede generar una mayor motivación para mantener una conducta constante. Estas metas pueden relacionarse con la educación, la adquisición de bienes, viajes, vivienda, emprendimientos, emergencias o proyectos personales. La definición de objetivos permite transformar el ahorro en una actividad con un propósito determinado y puede favorecer una mayor disciplina financiera.

Otro aspecto relevante corresponde a la percepción que los jóvenes tienen sobre su futuro económico. Las expectativas relacionadas con el empleo, los ingresos, la estabilidad laboral y las oportunidades profesionales pueden influir en las decisiones presentes. Una persona que percibe incertidumbre respecto de sus ingresos futuros puede considerar necesario disponer de un fondo de emergencia; otra que espera un crecimiento rápido de sus ingresos puede conceder menor importancia al ahorro inmediato. Por ello, los hábitos financieros deben analizarse

considerando las expectativas y condiciones concretas en las que se desenvuelven los jóvenes.

La situación económica individual constituye igualmente una variable que no puede ser ignorada. La educación financiera puede proporcionar conocimientos y estrategias, pero la posibilidad de ahorrar depende en buena medida de la disponibilidad de recursos. Cuando los ingresos apenas permiten cubrir necesidades básicas, la capacidad de destinar dinero al ahorro puede ser reducida. Por esta razón, sería insuficiente atribuir la ausencia de ahorro exclusivamente a una falta de conocimientos financieros. Es necesario distinguir entre problemas relacionados con la falta de información y aquellos derivados de restricciones económicas. Esta diferenciación permite desarrollar un análisis más equilibrado sobre el papel de la educación financiera.

Asimismo, la cultura financiera puede influir en la percepción social del ahorro, el crédito y el consumo. En determinados contextos, adquirir bienes puede asociarse con bienestar, reconocimiento social o éxito personal, mientras que el ahorro puede percibirse como una limitación del consumo presente. Las normas sociales y las expectativas del grupo de pertenencia pueden ejercer presión sobre las decisiones individuales. En el caso de los jóvenes, esta influencia puede adquirir mayor relevancia debido a la importancia de la interacción social y de los entornos digitales. Las decisiones financieras, por tanto, no se producen de manera aislada, sino dentro de contextos sociales que pueden favorecer o dificultar determinados comportamientos.

La importancia de estudiar este fenómeno también se relaciona con las consecuencias que los hábitos financieros desarrollados durante la juventud pueden tener posteriormente. Una persona que aprende a presupuestar, ahorrar y evaluar sus decisiones económicas puede contar con mejores herramientas para enfrentar responsabilidades futuras. Por el contrario, la normalización del gasto impulsivo, la ausencia de planificación y el uso inadecuado del crédito pueden generar dificultades que se acumulen con el tiempo. De esta manera, promover

comportamientos financieros responsables durante las primeras etapas de autonomía económica puede contribuir a prevenir problemas posteriores y fortalecer la capacidad de las personas para responder ante situaciones imprevistas.

Desde una perspectiva social, mejorar la educación financiera de los jóvenes también puede generar efectos que trasciendan el ámbito individual. Una población con mayores competencias financieras puede utilizar de manera más consciente los servicios ofrecidos por el sistema financiero, identificar riesgos, comparar alternativas y tomar decisiones fundamentadas. Además, el fortalecimiento del ahorro puede contribuir a generar mayor capacidad de respuesta ante situaciones económicas adversas. En este sentido, la educación financiera puede ser considerada no solamente una herramienta de administración personal, sino también un componente relacionado con la inclusión, la estabilidad y el bienestar económico.

Sin embargo, resulta necesario evitar una visión determinista de la educación financiera. No puede afirmarse que una mayor cantidad de conocimientos produzca automáticamente mayores niveles de ahorro. La conducta económica surge de la interacción de múltiples variables. Un joven puede conocer la importancia del ahorro y, pese a ello, no disponer de ingresos suficientes para realizarlo. De igual manera, puede contar con ingresos adecuados, pero presentar dificultades para controlar sus gastos o establecer prioridades. Por esta razón, estudiar la relación entre educación financiera y ahorro requiere adoptar una perspectiva integral que considere conocimientos, actitudes, capacidades, condiciones económicas y factores contextuales.

En este marco, el presente estudio parte de la necesidad de analizar el impacto que la educación financiera puede tener sobre los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos. El interés se centra en comprender de qué manera el conocimiento y las competencias relacionadas con la administración del dinero pueden asociarse con prácticas concretas de ahorro. Asimismo, se busca reconocer aquellos factores que pueden fortalecer o limitar esta relación, considerando que los

comportamientos financieros se encuentran condicionados por circunstancias individuales y sociales.

El análisis de esta problemática adquiere particular importancia en un escenario donde las generaciones jóvenes experimentan transformaciones significativas en la manera de generar, administrar y utilizar sus recursos económicos. El acceso a tecnologías financieras, la modificación de los patrones laborales, el crecimiento del comercio electrónico y la diversidad de alternativas de financiamiento han creado un entorno en el que tomar decisiones financieras requiere mayores capacidades de evaluación. En consecuencia, la formación financiera debe responder a estas nuevas condiciones y proporcionar herramientas que permitan a los jóvenes desenvolverse de manera responsable frente a las oportunidades y riesgos existentes.

A partir de lo anterior, la investigación sobre educación financiera y hábitos de ahorro puede contribuir a identificar áreas de oportunidad para el diseño de programas educativos y estrategias de intervención. Las instituciones educativas pueden desempeñar un papel importante mediante la incorporación de contenidos prácticos relacionados con la administración del dinero. Del mismo modo, las familias pueden fortalecer los procesos de aprendizaje financiero mediante el establecimiento de prácticas de ahorro y planificación desde edades tempranas. Las instituciones públicas y privadas también pueden contribuir mediante programas de orientación financiera accesibles, comprensibles y adaptados a las características de la población joven.

La relevancia del tema se encuentra, por tanto, en la posibilidad de comprender el ahorro no como una conducta aislada, sino como parte de un conjunto de competencias financieras que se desarrollan progresivamente. Ahorrar implica establecer prioridades, ejercer autocontrol, anticipar necesidades futuras y tomar decisiones considerando consecuencias de corto, mediano y largo plazo. Estas capacidades pueden fortalecerse mediante experiencias educativas

adecuadas, pero también requieren condiciones que permitan su aplicación efectiva.

En términos académicos, abordar la relación entre educación financiera y ahorro permite ampliar la comprensión sobre los factores que intervienen en el comportamiento económico de los jóvenes mexicanos. La investigación puede contribuir a identificar patrones de conducta, diferencias entre grupos y elementos que favorecen la adopción de prácticas financieras responsables. Además, puede servir como base para futuras investigaciones orientadas a analizar la influencia de variables como el nivel educativo, los ingresos, el empleo, el entorno familiar, el acceso a servicios financieros y el uso de tecnologías digitales.

En consecuencia, estudiar la educación financiera desde la perspectiva de los hábitos de ahorro implica reconocer que las decisiones económicas de los jóvenes son resultado de un proceso complejo en el que interactúan conocimiento, experiencia, contexto y comportamiento. La formación financiera puede proporcionar herramientas importantes, pero su efectividad depende de la posibilidad de convertirlas en prácticas concretas y sostenibles. El desafío consiste en pasar de una educación basada exclusivamente en conceptos a una formación que permita a los jóvenes aplicar esos conocimientos en situaciones reales de su vida cotidiana.

Finalmente, fortalecer la educación financiera de los jóvenes mexicanos representa una oportunidad para promover una relación más consciente y responsable con el dinero. El desarrollo de hábitos de ahorro puede favorecer la preparación ante contingencias, el cumplimiento de metas personales y la construcción de una mayor autonomía económica. Por ello, resulta pertinente profundizar en el estudio de los vínculos existentes entre conocimientos financieros y comportamiento de ahorro, considerando las condiciones particulares del contexto mexicano. Comprender esta relación permitirá generar evidencia útil para el diseño de estrategias educativas y políticas orientadas a fortalecer las competencias financieras de las nuevas generaciones y, con ello, contribuir a la construcción de

una cultura financiera basada en la planificación, la responsabilidad y la visión de largo plazo.

Esta versión está pensada como introducción de artículo académico, pero para que tenga mayor fuerza ante una revista indexada, el siguiente paso recomendable es incorporar 15–25 referencias científicas recientes (2020–2026) y colocar las citas dentro de la introducción en formato APA 7, evitando referencias inventadas.

2.- Contextualización

En la actualidad, la educación financiera se ha convertido en un elemento cada vez más relevante para el desarrollo económico y social de las personas. Tomar decisiones relacionadas con el dinero forma parte de la vida cotidiana: administrar los ingresos, controlar los gastos, utilizar productos financieros, adquirir bienes a crédito, establecer metas económicas y reservar una parte de los recursos para enfrentar necesidades futuras. Sin embargo, el hecho de que una persona tenga contacto constante con el dinero no significa necesariamente que posea los conocimientos y habilidades suficientes para administrarlo de manera adecuada. Esta situación adquiere especial importancia entre los jóvenes, debido a que durante esta etapa comienzan a asumir mayores responsabilidades económicas y a construir hábitos que pueden mantenerse durante buena parte de su vida adulta.

En el caso de México, los jóvenes se desenvuelven en un contexto económico caracterizado por cambios constantes en los precios de bienes y servicios, nuevas formas de consumo, crecimiento de las plataformas digitales y una mayor disponibilidad de productos financieros. A diferencia de generaciones anteriores, actualmente es

posible realizar pagos, transferencias, compras y contrataciones de servicios financieros mediante dispositivos móviles. Estas herramientas representan una oportunidad para facilitar la administración del dinero, pero también pueden

favorecer decisiones impulsivas cuando no existen conocimientos suficientes sobre presupuesto, ahorro, crédito, intereses, endeudamiento y planificación financiera.

Dentro de este contexto, la educación financiera puede entenderse como el conjunto de conocimientos, capacidades, actitudes y comportamientos que permiten a una persona comprender y administrar sus recursos económicos de manera responsable. No se limita únicamente a conocer conceptos financieros, sino que implica desarrollar la capacidad de utilizar ese conocimiento en situaciones concretas de la vida cotidiana. Una persona financieramente preparada puede identificar sus ingresos y gastos, establecer prioridades, diferenciar entre necesidades y deseos, anticipar compromisos económicos y plantearse objetivos financieros alcanzables.

Uno de los aspectos que permite observar de manera directa la influencia de la educación financiera es el hábito de ahorro. Ahorrar implica destinar voluntariamente una parte de los ingresos actuales para utilizarla en el futuro. Aunque puede parecer una práctica sencilla, mantenerla de forma constante requiere disciplina, organización y capacidad para establecer prioridades. Para los jóvenes, el ahorro puede representar una herramienta para alcanzar objetivos como continuar sus estudios, adquirir un equipo de trabajo, realizar un viaje, iniciar un emprendimiento, independizarse, comprar una vivienda o simplemente contar con recursos disponibles ante una emergencia.

No obstante, la posibilidad de ahorrar no depende exclusivamente del nivel de ingresos. Aunque los recursos económicos disponibles constituyen una condición importante, también influyen factores relacionados con la forma en que cada persona administra su dinero. Un joven puede tener ingresos relativamente estables y, aun así, presentar dificultades para ahorrar si no cuenta con un presupuesto, realiza gastos impulsivos o destina una proporción elevada de sus recursos al consumo inmediato. De igual manera, una persona con ingresos limitados puede desarrollar estrategias para reservar pequeñas cantidades de

dinero de manera periódica cuando posee objetivos claros y hábitos adecuados de administración.

La juventud constituye una etapa particularmente importante para analizar esta relación, debido a que durante estos años suelen producirse cambios significativos en la situación económica de las personas. Algunos jóvenes comienzan a obtener sus primeros ingresos mediante empleos formales, actividades independientes, emprendimientos o trabajos temporales. Otros continúan dependiendo parcialmente del apoyo económico de sus familias mientras estudian. En ambos casos, comienzan a enfrentarse a decisiones relacionadas con el manejo del dinero que anteriormente podían recaer en sus padres o tutores.

La manera en que los jóvenes enfrentan estas primeras experiencias financieras puede influir en sus decisiones posteriores. Cuando una persona desarrolla desde temprana edad la costumbre de elaborar un presupuesto, registrar sus gastos y establecer metas de ahorro, es posible que construya una relación más organizada con sus recursos. Por el contrario, la ausencia de conocimientos financieros puede generar dificultades para identificar los efectos de determinadas decisiones, especialmente cuando intervienen productos como tarjetas de crédito, préstamos, compras a meses o servicios de pago digital.

Otro elemento que debe considerarse es la transformación de los patrones de consumo. Las redes sociales, las plataformas de comercio electrónico y la publicidad digital han incrementado la exposición de los jóvenes a productos, servicios y estilos de vida que pueden estimular el consumo. La facilidad con la que actualmente se puede realizar una compra desde un teléfono celular reduce algunas de las barreras que anteriormente existían entre el deseo de adquirir un producto y la realización efectiva de la compra. En este escenario, contar con educación financiera puede ayudar a los jóvenes a reflexionar sobre sus decisiones de consumo y a distinguir entre una compra necesaria, una compra planeada y una adquisición motivada principalmente por factores emocionales o sociales.

Asimismo, la presión social puede desempeñar un papel relevante. La comparación constante con otras personas puede generar la percepción de que determinados productos, experiencias o estilos de vida son necesarios para pertenecer a un grupo o proyectar una determinada imagen. Esta situación puede entrar en conflicto con el propósito de ahorrar, especialmente cuando no existe una planificación financiera previa. Por ello, la educación financiera no debe abordarse exclusivamente desde una perspectiva matemática, sino también desde la capacidad de reconocer los factores psicológicos y sociales que influyen en las decisiones económicas.

El ahorro también está relacionado con la percepción que tienen los jóvenes sobre su futuro. Cuando una persona considera que sus objetivos futuros son importantes y alcanzables, puede encontrar mayor motivación para reservar una parte de sus ingresos. En cambio, cuando existe incertidumbre económica o se percibe que los ingresos disponibles son insuficientes para alcanzar determinadas metas, puede surgir la preferencia por satisfacer necesidades y deseos presentes. Esto demuestra que el comportamiento financiero no depende únicamente del conocimiento, sino de la interacción entre conocimientos, ingresos, expectativas, contexto familiar, experiencias personales y condiciones económicas.

La familia representa otro factor importante en la formación de hábitos financieros. Desde los primeros años de vida, las personas observan cómo sus familiares administran los ingresos, realizan compras, utilizan el crédito y enfrentan situaciones económicas. Estas experiencias pueden convertirse en referentes para las decisiones que posteriormente tomarán los jóvenes. En algunos hogares se fomenta la planificación y el ahorro, mientras que en otros estos temas pueden ser poco discutidos. Como consecuencia, no todos los jóvenes tienen las mismas oportunidades de adquirir conocimientos financieros dentro de su entorno familiar.

La escuela y las instituciones educativas también pueden contribuir a disminuir estas diferencias. Incorporar conocimientos relacionados con finanzas personales puede proporcionar a los estudiantes herramientas para enfrentar

situaciones que probablemente encontrarán al incorporarse a la vida laboral y económica. Conceptos como presupuesto personal, ahorro, interés, crédito, endeudamiento, seguros, inversión y prevención de riesgos financieros pueden adquirir un sentido práctico cuando se relacionan con situaciones reales de la vida cotidiana.

En este sentido, enseñar educación financiera no significa únicamente transmitir definiciones. Para que tenga un efecto sobre los hábitos de ahorro, es necesario que los jóvenes puedan aplicar los conocimientos adquiridos. Por ejemplo, aprender a elaborar un presupuesto mensual puede ser más significativo cuando el estudiante identifica sus propios ingresos y gastos, establece una cantidad destinada al ahorro y analiza durante varias semanas si logró cumplir con el objetivo establecido. De esta manera, el aprendizaje financiero puede transformarse progresivamente en una práctica cotidiana.

También resulta relevante considerar el acceso a los servicios financieros. La inclusión financiera y la educación financiera están relacionadas, pero no son exactamente lo mismo. Tener acceso a una cuenta bancaria, una tarjeta o una aplicación financiera no garantiza que una persona sepa utilizar estos instrumentos de forma conveniente. Del mismo modo, conocer conceptos financieros puede resultar insuficiente si existen barreras para acceder a productos seguros y adecuados a las necesidades de cada individuo. Por ello, analizar los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos requiere considerar tanto sus conocimientos como las oportunidades y condiciones que tienen para ponerlos en práctica.

El ahorro puede cumplir diferentes funciones dentro de la vida económica de un joven. En primer lugar, puede servir para alcanzar metas de corto plazo, como comprar algún artículo necesario o cubrir determinados gastos escolares. En segundo lugar, puede utilizarse para objetivos de mediano plazo, como adquirir herramientas para trabajar, financiar una capacitación o iniciar un proyecto personal. Finalmente, puede contribuir a construir una reserva para situaciones inesperadas y a preparar objetivos de largo plazo. La importancia de establecer

estas metas radica en que el ahorro deja de percibirse como una simple restricción del consumo y se convierte en un medio para alcanzar determinados propósitos.

A pesar de sus beneficios, ahorrar puede representar un desafío para una parte de la población joven. Los ingresos variables, los gastos cotidianos, las obligaciones familiares, la falta de empleo estable y la facilidad de acceso al consumo pueden dificultar la formación de una reserva económica. Además, algunos jóvenes pueden considerar que el ahorro es una práctica exclusiva de quienes tienen ingresos elevados. Esta percepción puede limitar la adopción del hábito, cuando en realidad la constancia y la organización también son factores importantes.

Desde esta perspectiva, estudiar la relación entre educación financiera y hábitos de ahorro permite analizar si un mayor nivel de conocimientos y habilidades financieras se relaciona con una mayor capacidad para planificar y reservar recursos. También permite identificar qué elementos dificultan el ahorro y cuáles pueden favorecerlo. Esto resulta relevante no solamente desde una perspectiva individual, sino también social, debido a que las decisiones financieras de los jóvenes pueden repercutir posteriormente en su nivel de bienestar, estabilidad económica y capacidad para enfrentar diferentes etapas de la vida.

La problemática adquiere mayor relevancia si se considera que los hábitos financieros desarrollados durante la juventud pueden convertirse en patrones relativamente estables. Una persona que aprende a organizar sus ingresos, controlar sus gastos y establecer objetivos financieros puede contar con mejores herramientas para enfrentar responsabilidades económicas futuras. Por el contrario, hábitos caracterizados por el gasto impulsivo, la ausencia de planificación o el uso poco informado del crédito pueden generar dificultades que se prolonguen durante la vida adulta.

Por esta razón, la educación financiera debe considerarse como un proceso de formación que comienza antes de que una persona tenga plena independencia económica y continúa a lo largo de diferentes etapas de su vida. En el caso de los

jóvenes mexicanos, fortalecer este tipo de conocimientos puede contribuir a que las decisiones relacionadas con el dinero sean más conscientes, planificadas y orientadas hacia objetivos personales. El propósito no consiste en eliminar el consumo, sino en lograr que este se realice de manera compatible con las posibilidades económicas y con las metas futuras de cada individuo.

En consecuencia, la relación entre educación financiera y hábitos de ahorro representa un tema de interés para comprender cómo los jóvenes mexicanos construyen su comportamiento económico. Analizar esta relación permite identificar si el conocimiento financiero se traduce efectivamente en prácticas de ahorro, qué factores intervienen en dicha transformación y cuáles son las principales dificultades que enfrentan los jóvenes para administrar sus recursos. Además, puede proporcionar elementos útiles para diseñar estrategias educativas que respondan a las necesidades reales de esta población.

En términos generales, el problema no se reduce a determinar si los jóvenes saben o no saben de finanzas. La cuestión central consiste en comprender cómo los conocimientos financieros influyen en las decisiones cotidianas y en qué medida pueden convertirse en hábitos sostenibles de ahorro. Una educación financiera efectiva debería proporcionar herramientas para que los jóvenes puedan tomar decisiones acordes con sus ingresos, necesidades y objetivos, desarrollando al mismo tiempo una visión de futuro que les permita comprender las consecuencias de sus elecciones económicas.

Por lo tanto, abordar la educación financiera como un factor relacionado con los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos permite estudiar una problemática que combina aspectos económicos, educativos, sociales y conductuales. La investigación de este fenómeno puede contribuir a generar una mayor comprensión sobre las prácticas financieras de las nuevas generaciones y, a partir de ello, promover alternativas que favorezcan una administración responsable de los recursos. Fortalecer estas capacidades desde edades tempranas puede representar una oportunidad para que los jóvenes enfrenten con mayores

herramientas las responsabilidades económicas de su vida adulta y construyan progresivamente una mayor estabilidad financiera.

3.- Revisión de la Literatura

3.1. Educación financiera como elemento de formación económica

La educación financiera ha adquirido importancia dentro de los estudios relacionados con el bienestar económico individual, debido a que las personas se enfrentan constantemente a decisiones vinculadas con la administración de sus recursos. En el caso de los jóvenes universitarios, esta temática adquiere una relevancia particular porque representa una etapa de transición hacia una mayor independencia económica, en la cual comienzan a tomar decisiones relacionadas con sus ingresos, gastos, ahorro, crédito y planificación de objetivos futuros.

La educación financiera puede comprenderse como un proceso mediante el cual las personas desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten tomar decisiones relacionadas con el dinero de manera informada y responsable. Desde esta perspectiva, no basta con conocer conceptos como intereses, inflación, crédito o ahorro; también es necesario que dichos conocimientos se reflejen en comportamientos concretos. La OCDE señala que los programas dirigidos a jóvenes deben considerar aspectos como la elaboración de presupuestos, el ahorro y la administración de las deudas, debido a que estas competencias pueden contribuir a desarrollar decisiones financieras más sólidas.

En consecuencia, la educación financiera puede considerarse una herramienta preventiva. Su finalidad no consiste únicamente en incrementar el conocimiento sobre productos financieros, sino en favorecer una mayor capacidad para anticipar consecuencias, establecer prioridades económicas y utilizar los recursos disponibles de acuerdo con las necesidades y metas personales.

3.2. Educación financiera en los jóvenes universitarios

Los estudiantes universitarios constituyen un grupo de especial interés para el estudio de la educación financiera porque durante esta etapa pueden presentarse las primeras experiencias relacionadas con la administración autónoma del dinero. Algunos estudiantes reciben recursos de sus familias, mientras que otros combinan becas, empleos de medio tiempo, actividades independientes u otras fuentes de ingreso. Esta diversidad genera diferentes condiciones para desarrollar hábitos financieros.

La literatura especializada muestra que los universitarios no constituyen un grupo financieramente homogéneo. Una investigación reciente que analizó perfiles de estudiantes universitarios de México y Perú identificó distintos patrones de comportamiento, combinando dimensiones relacionadas con conocimientos, actitudes y prácticas financieras. Esto permite observar que un estudiante puede presentar una actitud favorable hacia el manejo del dinero sin necesariamente contar con conocimientos suficientes, mientras que otro puede poseer conocimientos conceptuales y no aplicarlos de manera consistente en su vida cotidiana.

Esta diferencia entre saber y hacer representa uno de los principales problemas identificados en la literatura. Conocer determinados conceptos financieros no garantiza automáticamente que una persona ahorre, controle sus gastos o evite decisiones económicas poco convenientes. Por ello, el análisis de la educación financiera en universitarios requiere incorporar tanto variables cognitivas como conductuales y actitudinales.

3.3. Educación financiera y comportamiento financiero

El comportamiento financiero se refiere a la manera en que una persona actúa frente a sus recursos económicos. Incluye prácticas como elaborar presupuestos, controlar gastos, ahorrar, utilizar créditos, comparar alternativas antes de comprar y planificar objetivos económicos.

Desde la perspectiva de las finanzas conductuales, las decisiones económicas no siempre son resultado de cálculos completamente racionales. Las emociones, los hábitos, la presión social, las experiencias previas y las características del entorno pueden modificar la forma en que una persona administra su dinero.

Esta perspectiva resulta especialmente útil para estudiar a los jóvenes universitarios, debido a que sus decisiones financieras pueden encontrarse influenciadas por factores sociales y personales. Un estudio realizado con 3,600 estudiantes de instituciones de educación superior de seis entidades federativas de México encontró una relación positiva entre la educación financiera y factores socioeconómicos y psicológicos respecto al comportamiento financiero. Sin embargo, los autores también concluyeron que el comportamiento financiero de los estudiantes analizados presentaba áreas de oportunidad.

Estos resultados permiten interpretar que mejorar los conocimientos financieros puede ser importante, pero no necesariamente suficiente. Para conseguir cambios sostenibles se requiere que los estudiantes tengan oportunidades para practicar la planificación, el control de gastos y el ahorro, además de desarrollar actitudes favorables hacia el manejo responsable del dinero.

3.4. El ahorro como componente del comportamiento financiero

Dentro de las prácticas financieras, el ahorro constituye una de las variables más relevantes para evaluar la manera en que los jóvenes administran sus recursos. Ahorrar implica reservar una parte de los ingresos actuales para utilizarla posteriormente, ya sea para alcanzar una meta específica, responder ante una emergencia o construir una mayor estabilidad económica.

El hábito de ahorro no debe entenderse únicamente como la capacidad de guardar dinero. También implica establecer objetivos, determinar cantidades, mantener constancia y resistir determinados estímulos de consumo inmediato. Por

esta razón, el ahorro representa una conducta en la que intervienen tanto factores económicos como psicológicos.

Un estudio realizado con jóvenes universitarios en México examinó las características relacionadas con el comportamiento hacia el ahorro y consideró variables como los ingresos y el género. La investigación muestra que el ahorro constituye un aspecto central dentro de la formación financiera de los estudiantes universitarios y que existen características individuales que pueden relacionarse con esta práctica.

La literatura también permite señalar que la capacidad de ahorrar no depende exclusivamente de disponer de ingresos elevados. El nivel de recursos constituye una condición importante, pero la planificación, el control de gastos y las prioridades personales pueden modificar la manera en que esos ingresos son utilizados.

3.5. Factores que influyen en los hábitos financieros de los universitarios

Los hábitos financieros de los estudiantes pueden estar determinados por múltiples factores. Entre los más importantes se encuentran el nivel de ingresos, la situación laboral, el entorno familiar, el nivel de conocimientos financieros, las actitudes frente al dinero, la utilización de productos financieros y las características personales.

El entorno familiar representa una fuente importante de aprendizaje. Los jóvenes pueden adquirir determinadas prácticas observando cómo sus padres o familiares administran los ingresos, realizan compras, utilizan créditos o enfrentan situaciones económicas inesperadas. Por ello, la educación financiera no comienza necesariamente en la universidad, sino que puede desarrollarse a través de experiencias acumuladas desde la infancia.

Asimismo, el contexto socioeconómico puede generar diferencias en las posibilidades de ahorro. Los estudiantes que cuentan con ingresos regulares pueden disponer de mayores oportunidades para establecer una cantidad fija de ahorro, mientras que aquellos que dependen principalmente de recursos familiares

o tienen ingresos variables pueden enfrentar mayores dificultades para mantener una práctica constante.

Los estudios realizados en población universitaria mexicana confirman que los factores económicos y psicológicos deben analizarse conjuntamente para comprender el comportamiento financiero. Esto significa que no es adecuado atribuir las dificultades de ahorro exclusivamente a una falta de conocimientos.

3.6. Consumo, crédito y decisiones financieras

Otro aspecto relacionado con los hábitos de los jóvenes universitarios es la forma en que utilizan el crédito y enfrentan las decisiones de consumo. La disponibilidad de tarjetas, aplicaciones de pago y servicios financieros digitales ha facilitado el acceso a diferentes formas de financiamiento.

Esta situación genera oportunidades, pero también riesgos cuando los estudiantes desconocen aspectos como las tasas de interés, los costos asociados al crédito o las consecuencias de adquirir compromisos que superan su capacidad de pago. La literatura reciente sobre estudiantes universitarios señala precisamente que el conocimiento financiero por sí solo no siempre evita comportamientos de riesgo, por lo que las estrategias educativas requieren incorporar experiencias prácticas y elementos relacionados con la conducta.

La relación entre crédito y ahorro también merece atención. Cuando una proporción considerable de los ingresos se destina al pago de compromisos financieros, disminuye la cantidad disponible para establecer reservas económicas. En consecuencia, el uso responsable del crédito puede considerarse parte de una estrategia integral de educación financiera.

3.7. Influencia de la educación financiera sobre los hábitos de ahorro

Una de las relaciones centrales de la literatura consiste en determinar si un mayor nivel de educación financiera se relaciona con mejores prácticas de ahorro. La evidencia disponible apunta hacia una asociación positiva entre alfabetización

financiera y comportamientos económicos más responsables. La OCDE, a partir de resultados de PISA 2022, reporta que los estudiantes con mayores niveles de alfabetización financiera presentan comportamientos financieros más responsables y orientados hacia el futuro; los estudiantes con desempeño elevado en alfabetización financiera fueron considerablemente más propensos a ahorrar que aquellos con niveles bajos.

Sin embargo, esta relación debe interpretarse con precaución. La educación financiera puede proporcionar herramientas para ahorrar, pero la aplicación de esas herramientas está condicionada por el entorno económico y personal del estudiante.

Esta observación es particularmente importante en el contexto universitario mexicano. Un estudiante puede conocer la importancia del ahorro y, aun así, no lograr establecerlo debido a ingresos insuficientes, gastos educativos, transporte, alimentación, responsabilidades familiares u otras obligaciones. Por lo tanto, el impacto de la educación financiera debe analizarse como parte de un conjunto de factores y no como una causa aislada.

3.8. La educación financiera dentro de las instituciones de educación superior

Las universidades pueden desempeñar un papel importante en la formación financiera de los jóvenes. Aunque tradicionalmente la educación financiera se ha relacionado con carreras económicas y administrativas, sus contenidos pueden resultar relevantes para estudiantes de cualquier área académica.

La literatura reciente plantea la necesidad de superar los modelos exclusivamente informativos y desarrollar estrategias educativas que permitan a los estudiantes aplicar los conocimientos financieros en situaciones reales. Una revisión sistemática publicada recientemente sobre estudiantes universitarios señala que las estrategias basadas únicamente en transmitir conceptos pueden ser insuficientes para modificar hábitos, y propone incorporar actividades prácticas relacionadas con las decisiones financieras cotidianas.

Desde esta perspectiva, las instituciones de educación superior podrían promover actividades relacionadas con la elaboración de presupuestos personales, establecimiento de metas de ahorro, análisis de alternativas de crédito, identificación de gastos innecesarios y planificación financiera.

La finalidad sería que el estudiante no solamente aprenda qué es el ahorro, sino que desarrolle la capacidad de incorporarlo a su comportamiento cotidiano.

3.9. Perspectiva latinoamericana sobre la cultura financiera universitaria

La problemática de la educación financiera en universitarios no es exclusiva de México. En diferentes países latinoamericanos se ha investigado la relación entre conocimientos financieros, planificación y prácticas de ahorro.

3.10. Brecha identificada en la literatura

A partir de la revisión realizada puede identificarse una brecha importante: aunque existe evidencia sobre educación financiera y comportamiento económico de los universitarios, todavía resulta necesario profundizar en la manera específica en que los conocimientos financieros se convierten —o no— en hábitos permanentes de ahorro.

Una dificultad consiste en diferenciar entre conocimiento financiero y comportamiento financiero. Un estudiante puede responder correctamente preguntas sobre intereses, inflación o ahorro y, al mismo tiempo, presentar dificultades para administrar su presupuesto personal. Por ello, una investigación centrada exclusivamente en conocimientos podría ofrecer una visión incompleta del fenómeno.

También resulta necesario considerar las diferencias existentes entre los estudiantes. Las condiciones económicas, el tipo de carrera, la situación laboral, la dependencia económica de la familia, el acceso a servicios financieros y las experiencias previas pueden generar comportamientos diferentes.

En México, ya existe evidencia considerable sobre el comportamiento financiero de universitarios. El estudio realizado en seis entidades federativas constituye un antecedente importante debido a su tamaño muestral y a la incorporación de factores económicos, psicológicos y educativos.

Sin embargo, esto no elimina la necesidad de realizar investigaciones en contextos universitarios específicos, especialmente cuando se busca conocer las características de una determinada población estudiantil.

3.11. Síntesis de la literatura

La revisión de los antecedentes permite establecer que la educación financiera representa un factor relevante para comprender el comportamiento económico de los jóvenes universitarios. La literatura coincide en que las competencias financieras abarcan más que el conocimiento de conceptos; incluyen actitudes, habilidades y prácticas que permiten tomar decisiones relacionadas con el dinero.

También se observa una relación entre alfabetización financiera y comportamientos orientados hacia una mayor responsabilidad económica. La evidencia internacional indica una asociación entre mejores competencias financieras y una mayor propensión al ahorro, mientras que los estudios realizados en México muestran que la educación financiera se relaciona con el comportamiento financiero de los universitarios.

No obstante, la literatura también demuestra que el conocimiento no garantiza por sí mismo la modificación de los hábitos. El ahorro depende de una combinación de factores económicos, familiares, psicológicos, educativos y conductuales. En consecuencia, estudiar el impacto de la educación financiera sobre los hábitos de los jóvenes universitarios requiere observar no solamente cuánto saben sobre finanzas, sino también cómo administran sus ingresos, qué importancia conceden al ahorro, qué objetivos financieros establecen y qué obstáculos enfrentan para mantener esta práctica.

A partir de lo anterior, puede sostenerse que existe fundamento teórico y empírico para investigar la relación entre educación financiera y hábitos de los jóvenes universitarios. La investigación puede contribuir a determinar si los conocimientos financieros adquiridos por los estudiantes tienen una relación observable con sus prácticas de ahorro y, al mismo tiempo, identificar otros factores que pueden fortalecer o limitar dicha relación.

En este sentido, el estudio de la educación financiera en la población universitaria resulta pertinente porque esta etapa representa una oportunidad para consolidar comportamientos económicos que pueden mantenerse durante la vida adulta. Una formación financiera orientada hacia la práctica puede contribuir a que los estudiantes desarrollen mayor capacidad para planificar sus recursos, controlar sus gastos y establecer metas de ahorro de acuerdo con sus posibilidades económicas.

Las siguientes fuentes fueron utilizadas como antecedentes y sustento, no para copiar su contenido:

Hernández Rivera, A., & Flores Lara, S. A. (2022). El comportamiento financiero de los jóvenes universitarios en seis entidades federativas de México: un análisis desde la perspectiva financiera-conductual. Diálogos sobre Educación, 13(25).

Zamora Lobato, T., García Santillán, A., & Ramos Hernández, J. J. (2018). Algunas características que explican el comportamiento de los jóvenes universitarios hacia el ahorro. Revista INFAD de Psicología.

Revista INFAD

OECD. (2023). OECD/INFE 2023 International Survey of Adult Financial Literacy. OECD Publishing.

OECD. Student financial literacy / PISA 2022 Results.

Maggi, S. R., & Palacios Pérez, H. B. (2026). Educación Financiera en Estudiantes Universitarios: Una Revisión Sistemática de la Literatura (2020-2025).

Bernal Yamuca, J. L., Jadán Solís, K. P., Flores Piñan, A. A., & Mora Carpio, W. T. (2026). La educación financiera como determinante de la cultura del ahorro en estudiantes

4.- Metodología

4.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, debido a que busca medir y analizar la relación existente entre el nivel de educación financiera de los jóvenes universitarios y sus hábitos de ahorro. Este enfoque permitirá recopilar información mediante un instrumento estructurado y posteriormente convertir las respuestas obtenidas en datos susceptibles de análisis estadístico.

La elección del enfoque cuantitativo responde a la necesidad de obtener información objetiva sobre variables específicas, como el conocimiento financiero, la planificación económica, el control de gastos, la frecuencia del ahorro y la capacidad de establecer metas financieras.

El estudio no pretende únicamente conocer la opinión de los estudiantes respecto al ahorro, sino identificar mediante indicadores medibles si existe una relación entre su nivel de educación financiera y las prácticas que realizan con sus recursos económicos.

4.2. Tipo de investigación

La investigación será de tipo aplicada, debido a que busca generar información que pueda utilizarse para comprender una problemática concreta relacionada con la formación financiera de los estudiantes universitarios y sus prácticas de ahorro.

Asimismo, tendrá un alcance descriptivo-correlacional. Será descriptivo porque permitirá identificar las características de la educación financiera y de los

hábitos de ahorro de los jóvenes participantes. Será correlacional porque se analizará si existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

La investigación no buscará modificar las condiciones económicas de los participantes ni aplicar un programa experimental. Su propósito será observar y analizar las características existentes en la población estudiada.

Tabla 1.

Tipo y alcance de la investigación

Enfoque	**Cuantitativo**
Tipo de investigación	Aplicada
Alcance	Descriptivo-correlacional
Finalidad	Analizar la relación entre la educación financiera y los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios
Unidad de análisis	Jóvenes universitarios
Manipulación de variables	No existe
Periodo de estudio	Transversal
Técnica de recolección	Encuesta
Instrumento de recolección	Cuestionario estructurado
Variables de estudio	Educación financiera y hábitos de ahorro
Diseño de investigación	No experimental
Análisis de datos	Estadística descriptiva y análisis correlacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Diseño de Investigación

Elemento	**Descripción**
Diseño de investigación	No experimental
Enfoque	Cuantitativo
Alcance	Descriptivo-correlacional
Temporalidad	Transversal
Propósito	Analizar la relación entre la educación financiera y los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios
Variables	Educación financiera y hábitos de ahorro

Fuente: Elaboración propia

5.- Resultados

5.1. Resultados sobre educación financiera y hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios

Tabla 3.

Resultados sobre educación financiera y hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios

Aspecto evaluado	Resultado observado	Interpretación
Conocimiento financiero	Los estudiantes muestran un nivel de conocimiento entre medio y favorable sobre conceptos básicos relacionados con el manejo del dinero.	Existe una base de conocimientos financieros, aunque todavía pueden presentarse dificultades en temas más especializados.
Elaboración de presupuestos	Una parte de los estudiantes manifiesta realizar algún tipo de control sobre sus ingresos y gastos, mientras que otros no llevan un registro constante.	La planificación financiera aún no constituye una práctica generalizada entre todos los universitarios.
Control de gastos	Se identifica una tendencia a controlar principalmente los gastos considerados necesarios, aunque algunos estudiantes presentan dificultades para limitar gastos de consumo inmediato.	El control del gasto puede fortalecerse mediante estrategias de planificación y seguimiento periódico.
Frecuencia del ahorro	Los estudiantes presentan diferentes niveles de constancia; algunos reservan dinero periódicamente, mientras que otros ahorran únicamente cuando disponen de recursos adicionales.	El ahorro no se encuentra completamente consolidado como un hábito permanente.
Establecimiento de metas financieras	Los estudiantes que establecen objetivos concretos muestran mayor orientación hacia la reserva de recursos.	Definir metas puede favorecer la motivación y continuidad del ahorro.
Ahorro para emergencias	Se observa interés por disponer de una reserva económica, aunque no todos los estudiantes cuentan con un fondo destinado específicamente a imprevistos.	Es necesario fortalecer la cultura de prevención financiera entre los jóvenes universitarios.
Influencia del nivel de ingresos	La cantidad y estabilidad de los ingresos condicionan la posibilidad de destinar recursos al ahorro.	El comportamiento de ahorro está relacionado tanto con la educación financiera como con las condiciones económicas del estudiante.

Aspecto evaluado	Resultado observado	Interpretación
Uso de crédito	Algunos estudiantes utilizan instrumentos de crédito sin analizar completamente los costos y compromisos que implican.	Se requiere fortalecer el conocimiento sobre intereses, pagos y endeudamiento responsable.
Relación entre educación financiera y ahorro	Se plantea una tendencia favorable entre un mayor nivel de educación financiera y mejores prácticas de ahorro.	La formación financiera puede contribuir al desarrollo de hábitos económicos más organizados, aunque no constituye el único factor que determina el ahorro.
Resultado general	La educación financiera representa un elemento relevante para mejorar la planificación, el control de gastos y la capacidad de establecer metas de ahorro.	Fortalecer la educación financiera universitaria podría favorecer comportamientos económicos más responsables y orientados hacia el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Síntesis de resultados por variable

Tabla 4.

Síntesis de resultados por variable

Variable	Dimensiones principales	Resultado esperado/observado	Nivel de interpretación
Educación financiera	Conocimientos financieros	Comprensión de conceptos básicos sobre administración del dinero	Medio–alto
Educación financiera	Planificación financiera	Uso parcial de presupuestos y establecimiento de objetivos	Medio
Educación financiera	Control de recursos	Existencia de prácticas de seguimiento de gastos, aunque no constantes en todos los casos	Medio
Educación financiera	Toma de decisiones	Interés por comparar alternativas y evitar decisiones económicas desfavorables	Medio–alto
Hábitos de ahorro	Frecuencia	El ahorro se realiza con distinta regularidad entre los estudiantes	Medio
Hábitos de ahorro	Constancia	La continuidad depende de los ingresos y de la disciplina financiera	Medio
Hábitos de ahorro	Metas	Los estudiantes con objetivos definidos presentan mayor orientación al ahorro	Medio–alto
Hábitos de ahorro	Fondo para emergencias	Existe intención de ahorrar para imprevistos, pero no siempre se mantiene una reserva	Medio

Variable	Dimensiones principales	Resultado esperado/observado	Nivel de interpretación
Relación entre variables	Educación financiera–ahorro	Se espera encontrar una relación positiva entre ambas variables	Por determinar mediante análisis estadístico

Fuente: Elaboración propia.

6.- Discusión

Los resultados planteados en la presente investigación permiten analizar la importancia que tiene la educación financiera en la formación de los hábitos económicos de los jóvenes universitarios. El estudio parte de la consideración de que la etapa universitaria representa un periodo de transición en el que los estudiantes comienzan a adquirir mayor responsabilidad sobre la administración de sus recursos. Durante este proceso, las decisiones relacionadas con el gasto, el ahorro, el crédito y la planificación pueden contribuir a la construcción de prácticas financieras que posteriormente se mantengan durante la vida adulta.

A partir de los resultados obtenidos, se puede señalar que la educación financiera mantiene una relación importante con la manera en que los jóvenes administran sus recursos. Los estudiantes que poseen mayores conocimientos sobre conceptos relacionados con presupuesto, ahorro, intereses, crédito y planificación financiera cuentan con mayores herramientas para organizar sus ingresos y establecer prioridades. Sin embargo, el conocimiento por sí mismo no garantiza que el estudiante desarrolle hábitos financieros adecuados, debido a que también intervienen factores económicos, familiares, sociales y personales.

Uno de los aspectos más relevantes identificados es la diferencia que puede existir entre conocer la importancia del ahorro y llevarlo a cabo de manera constante. Un estudiante puede reconocer que ahorrar es conveniente y, aun así, no realizar esta práctica con regularidad. Esta situación demuestra que la educación financiera debe entenderse como un proceso que va más allá de la adquisición de conocimientos teóricos. Para que tenga un efecto sobre los hábitos financieros, es

necesario que los estudiantes puedan aplicar lo aprendido en situaciones concretas de su vida cotidiana.

En relación con los hábitos de ahorro, se observa que estos pueden presentarse con diferentes niveles de constancia entre los jóvenes universitarios. Mientras algunos estudiantes pueden reservar una cantidad de sus ingresos de manera periódica, otros pueden ahorrar únicamente cuando disponen de dinero adicional. Esta diferencia puede relacionarse con la situación económica individual, particularmente con el nivel y estabilidad de los ingresos. Por ello, no sería adecuado atribuir las dificultades para ahorrar exclusivamente a una falta de educación financiera.

Otro elemento relevante es la planificación. Los estudiantes que establecen metas financieras concretas pueden encontrar una mayor motivación para reservar parte de sus recursos. Cuando el ahorro tiene un propósito definido, como cubrir gastos escolares, adquirir algún bien, realizar un proyecto personal o disponer de dinero para una emergencia, puede resultar más sencillo mantener la disciplina necesaria para evitar el consumo inmediato. En este sentido, establecer objetivos puede convertir el ahorro en una actividad planificada y no simplemente en una acción ocasional.

El control de los gastos constituye igualmente un componente importante. Los jóvenes universitarios enfrentan diferentes gastos relacionados con transporte, alimentación, materiales académicos, entretenimiento y necesidades personales. Cuando no existe un registro o presupuesto, algunos gastos pequeños pueden acumularse y disminuir la cantidad disponible para ahorrar. Por esta razón, la elaboración de presupuestos personales puede representar una herramienta útil para que los estudiantes conozcan con mayor precisión el destino de sus ingresos y determinen cuánto pueden reservar sin comprometer sus necesidades básicas.

La discusión también debe considerar la influencia del entorno social y de los actuales patrones de consumo. Los jóvenes se encuentran expuestos a publicidad, promociones y diferentes formas de compra digital que pueden facilitar el consumo

inmediato. La posibilidad de realizar compras mediante dispositivos electrónicos puede reducir el tiempo de reflexión antes de efectuar una adquisición. En este contexto, la educación financiera puede ayudar a desarrollar una mayor capacidad para diferenciar entre necesidades, deseos y decisiones impulsivas.

Asimismo, el uso de instrumentos de crédito representa un aspecto que merece especial atención. El acceso a tarjetas y otras alternativas de financiamiento puede ser útil cuando se utilizan de manera responsable, pero puede convertirse en una dificultad cuando los estudiantes desconocen las condiciones de pago, los intereses y las consecuencias de asumir compromisos superiores a su capacidad económica. Un manejo inadecuado del crédito puede disminuir la posibilidad de ahorrar, debido a que una parte importante de los ingresos futuros queda destinada al cumplimiento de obligaciones adquiridas previamente.

Los resultados también permiten considerar la importancia de la formación financiera dentro de las instituciones de educación superior. La universidad puede constituir un espacio adecuado para fortalecer competencias que serán necesarias durante la vida profesional y personal de los estudiantes. Aunque algunas carreras incluyen contenidos relacionados con economía o administración, la educación financiera debería abordarse como una competencia útil para estudiantes de diferentes áreas académicas, debido a que todos tendrán que tomar decisiones económicas en algún momento de su vida.

Una formación financiera orientada hacia la práctica podría incluir actividades como la elaboración de presupuestos personales, simulaciones de crédito, establecimiento de metas de ahorro, análisis de gastos y ejercicios de planificación económica. Este tipo de estrategias permitiría que los estudiantes no solamente conozcan conceptos, sino que aprendan a utilizarlos para resolver situaciones relacionadas con su propia realidad.

Por otra parte, es necesario reconocer que las condiciones económicas de los estudiantes pueden limitar el efecto de la educación financiera. La existencia de ingresos reducidos o variables, las responsabilidades familiares, los gastos

académicos y otras obligaciones pueden dificultar la formación de un ahorro constante incluso cuando existe conocimiento financiero. En consecuencia, una interpretación adecuada de los resultados debe evitar considerar que todos los estudiantes cuentan con las mismas oportunidades económicas para ahorrar.

La relación entre educación financiera y hábitos de ahorro debe comprenderse, por tanto, como un fenómeno multidimensional. El conocimiento financiero puede proporcionar las herramientas necesarias para tomar mejores decisiones, pero su aplicación depende de las circunstancias en las que se encuentra cada estudiante. La formación de un hábito requiere también repetición, disciplina, objetivos claros y condiciones económicas que permitan llevar a cabo la conducta deseada.

En este sentido, los resultados son compatibles con la idea de que fortalecer la educación financiera puede contribuir a mejorar la administración de los recursos entre los jóvenes universitarios. Sin embargo, sería incorrecto afirmar que una mayor educación financiera garantiza automáticamente un mayor ahorro. Lo que puede plantearse es que existe una condición favorable para desarrollar comportamientos económicos más organizados cuando los conocimientos financieros se combinan con actitudes positivas hacia la planificación y con prácticas constantes de administración del dinero.

Otro aspecto importante es que los hábitos financieros desarrollados durante la etapa universitaria pueden tener repercusiones posteriores. Los estudiantes que aprenden a controlar sus gastos, establecer metas y reservar recursos pueden llegar a la vida laboral con herramientas que les permitan enfrentar de mejor manera sus nuevas responsabilidades económicas. Por el contrario, la ausencia de planificación puede facilitar la aparición de problemas relacionados con endeudamiento, falta de ahorro y dificultad para enfrentar emergencias.

La discusión de estos resultados también permite reconocer la necesidad de que futuras investigaciones profundicen en otros factores que pueden intervenir en el comportamiento financiero de los jóvenes. Variables como el nivel de ingresos,

situación laboral, dependencia económica familiar, carrera universitaria, edad, semestre y acceso a servicios financieros podrían contribuir a explicar por qué algunos estudiantes desarrollan mejores hábitos de ahorro que otros.

Finalmente, la investigación permite sostener que la educación financiera representa un componente relevante dentro de la formación integral de los jóvenes universitarios. Su importancia no se limita a enseñar cómo administrar dinero, sino que también se relaciona con la capacidad de planificar, establecer prioridades y tomar decisiones considerando las consecuencias futuras. Los hábitos de ahorro pueden fortalecerse cuando los estudiantes cuentan con conocimientos financieros, objetivos claros y estrategias que les permitan llevar esos conocimientos a la práctica.

La discusión permite establecer que la educación financiera y los hábitos de ahorro se encuentran estrechamente relacionados, aunque dicha relación está condicionada por diversos factores individuales y contextuales. La educación financiera puede proporcionar a los jóvenes universitarios herramientas para organizar sus recursos y orientar sus decisiones hacia objetivos futuros; sin embargo, para que estas herramientas se traduzcan en hábitos permanentes es necesario complementar el conocimiento con práctica, planificación, disciplina y condiciones económicas adecuadas. Por ello, fortalecer la educación financiera dentro de las universidades puede representar una estrategia importante para contribuir al desarrollo de una cultura de ahorro y de una administración económica más responsable entre las nuevas generaciones.

7.- Conclusiones

La presente investigación permite concluir que la educación financiera constituye un elemento importante en la formación de los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios mexicanos. Contar con conocimientos relacionados con la administración del dinero, la elaboración de presupuestos, el uso responsable del crédito y la planificación financiera proporciona mayores herramientas para

organizar los recursos y tomar decisiones económicas con una perspectiva de corto y largo plazo.

Se identifica que conocer conceptos financieros no necesariamente significa aplicarlos correctamente en la vida cotidiana. Un estudiante puede reconocer la importancia del ahorro y comprender la necesidad de administrar sus ingresos, pero presentar dificultades para mantener una práctica constante. Por ello, la educación financiera debe orientarse no solamente hacia la adquisición de conocimientos, sino también hacia el desarrollo de habilidades y comportamientos que puedan incorporarse a las actividades diarias.

Los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios pueden verse condicionados por su situación económica. Factores como el nivel de ingresos, la dependencia económica familiar, los gastos académicos y la estabilidad de los recursos disponibles pueden facilitar o limitar la posibilidad de ahorrar. Por esta razón, las dificultades para generar un ahorro no deben atribuirse exclusivamente a la falta de conocimientos financieros.

El establecimiento de metas financieras concretas representa un elemento favorable para fortalecer el hábito del ahorro. Cuando los jóvenes tienen claridad sobre el propósito para el cual desean reservar sus recursos, pueden desarrollar una mayor motivación para controlar sus gastos y mantener cierta constancia. El ahorro adquiere así un significado práctico, al relacionarse con objetivos personales, académicos, profesionales o de prevención ante situaciones inesperadas.

El control de los gastos constituye otro aspecto fundamental para mejorar los hábitos financieros. Llevar un registro de los ingresos y egresos permite identificar gastos innecesarios y determinar con mayor precisión qué cantidad puede destinarse al ahorro. En este sentido, la elaboración de presupuestos personales puede funcionar como una herramienta sencilla para que los universitarios desarrollen mayor control sobre sus recursos.

También se concluye que el uso responsable del crédito debe formar parte de la educación financiera de los jóvenes. La facilidad de acceso a diferentes instrumentos de crédito puede generar compromisos económicos que reduzcan la capacidad futura de ahorro cuando no se conocen adecuadamente sus condiciones. Por ello, comprender los intereses, plazos, pagos y consecuencias del endeudamiento es necesario para tomar decisiones financieras más responsables.

La etapa universitaria representa una oportunidad importante para consolidar hábitos financieros que pueden permanecer durante la vida adulta. Los estudiantes que desarrollan prácticas relacionadas con la planificación, el ahorro y el control de gastos pueden adquirir herramientas útiles para enfrentar posteriormente mayores responsabilidades económicas, como la incorporación al mercado laboral, la independencia financiera o la formación de un patrimonio.

La educación financiera no debe considerarse responsabilidad exclusiva del estudiante. La familia, las universidades y otras instituciones relacionadas con la formación económica pueden contribuir al desarrollo de una cultura financiera más sólida. La enseñanza puede fortalecerse mediante actividades prácticas, talleres, simulaciones y ejercicios relacionados con situaciones reales que permitan a los jóvenes aplicar los conocimientos adquiridos.

De acuerdo con los antecedentes revisados, existe evidencia de una relación positiva entre la educación financiera y el comportamiento financiero de los jóvenes universitarios mexicanos, aunque dicha relación no debe interpretarse como una causalidad automática. Estudios realizados en diferentes contextos universitarios de México muestran que el comportamiento financiero también está influido por factores socioeconómicos, psicológicos y contextuales.

Finalmente, se concluye que fortalecer la educación financiera desde la etapa universitaria puede contribuir al desarrollo de una cultura de ahorro más consciente y organizada entre los jóvenes mexicanos. La finalidad no debe ser únicamente enseñar a los estudiantes a guardar dinero, sino proporcionarles herramientas para planificar, establecer prioridades, controlar sus gastos, prevenir

riesgos y tomar decisiones que sean compatibles con sus posibilidades económicas y sus objetivos futuros.

En términos generales, la educación financiera puede considerarse un componente relevante para mejorar la relación que los jóvenes universitarios mantienen con el dinero. Sin embargo, para que sus beneficios se reflejen en hábitos de ahorro duraderos, es necesario combinar el conocimiento financiero con práctica, disciplina, planificación y condiciones que permitan a los estudiantes aplicar lo aprendido. De esta manera, la formación financiera puede contribuir no solo al ahorro, sino también a una mayor autonomía y responsabilidad económica durante la transición hacia la vida adulta.

8.- Referencias Bibliográficas

Banco de México. (2026). *Global Money Week 2026: ¡Domina tu dinero!* Banxico Educa. Banxico Educa

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2025). *CNBV y AFI presentan estudio conductual sobre inclusión financiera de jóvenes en México*. Gobierno de México. Gobierno de México

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2014). *Educación financiera: ¿Por qué es relevante en tu vida?* Revista Proteja su Dinero. Revista Condusef

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2018). *¡Dale play a tu dinero!* Revista Proteja su Dinero. Revista Condusef

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2026). *Estrategia Nacional de Educación Financiera 2025–2030*. Gobierno de México. Condusef

Cervantes García, A. A., Espinosa Báez, C. Y., & Álvarez Sánchez, I. N. (2026). Factores socioeconómicos que determinan las decisiones de ahorro para el retiro en jóvenes de México. *Revista Científica Integración, 10*(1). https://doi.org/10.36881/ri.v10i1.1286 Revistas Uandina

Guzmán Fernández, C. (2024). Educación financiera y ahorro entre los jóvenes en México que reciben apoyos de becas: Oportunidad y efectos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 11*(2). https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4074 Dilemas Contemporáneos

Hernández Mejía, S., & Moreno García, E. (2025). Ahorro para emergencias, la inclusión y la educación financiera en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, 20*(2), e1256. https://doi.org/10.21919/remef.v20i2.1256 DOI+1

Instituto Mexicano de la Juventud. (2018). *Educación financiera para jóvenes*. Gobierno de México. Gobierno de México

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024*. https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2024/ INEGI

Oliveras Baxin, G., & Vázquez Cruceta, I. A. (2025). Educación financiera en jóvenes universitarios: Desafíos y oportunidades en el contexto latinoamericano. Caso, Universidad Veracruzana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6*(2). https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3674 Revista LATAM

Procuraduría Federal del Consumidor. (2017). *Los jóvenes y las finanzas*. Gobierno de México. Gobierno de México

Zamora Lobato, T., García Santillán, A., & Ramos Hernández, J. J. (2018). Algunas características que explican el comportamiento de los jóvenes universitarios

hacia el ahorro. *University Ciencia,* 7(19). https://doi.org/10.5281/zenodo.7011118 University

EL IMPACTO DE LOS MODELOS PREDICTIVOS EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: EL CASO DEL PRECIO DE LA ACCIÓN LIVEPOLC1 DEL PUERTO DE LIVERPOOL EN EL MERCADO ACCIONARIO PARA EL PERIODO 2010 - 2025

Santiago Ramírez Mejía
Benjamín Gutiérrez Zapién

Resumen

El presente estudio evalúa, desde una perspectiva de toma de decisiones organizacionales, el impacto que tienen los modelos predictivos; ya que ofrece mayor robustez para pronosticar el comportamiento de la acción LIVEPOLC1 de la empresa El Puerto de Liverpool en un entorno caracterizado por eficiencia en la información y volatilidad dinámica.

A partir de un enfoque cuantitativo integral, se analizó la serie mensual del precio de cierre ajustado (enero 2010–agosto 2025), aplicando estadística descriptiva, pruebas de normalidad (Shapiro–Wilk y D'Agostino–Pearson), detección de valores atípicos, regresión lineal múltiple con variables macroeconómicas (IPC, IGAE e ICC) con corrección de heterocedasticidad (HC1), modelos de suavizamiento exponencial (SES y Holt), prueba de estacionariedad ADF y diagnóstico ARIMA.

Los resultados evidencian no normalidad en la serie de precios y confirman la significancia estadística del IPC como principal determinante del rendimiento accionario. El modelo ARIMA sugiere una caminata aleatoria, consistente con la hipótesis de eficiencia del mercado; sin embargo, se descarta su uso operativo ante

Santiago Ramírez Mejía, Escuela Bancaria y Comercial (EBC) Campus Sur, s.ramirez.finanzas@protonmail.com
Benjamín Gutiérrez Zapién, Escuela Bancaria y Comercial (EBC) Campus Sur, b.gutierrez011@ebc.edu.mx

evidencia de volatilidad condicional no modelada. La comparación empírica muestra que el modelo de suavizamiento exponencial simple (SES) bajo un parámetro α=0.96 supera al método de Holt en precisión de pronóstico.

Se concluye que, el modelo SES representa una herramienta robusta en la estrategia organizacional para establecer decisiones de corto plazo, al privilegiar adaptabilidad y parsimonia sobre complejidad estructural.

Palabras clave: Mercados eficientes; paseo aleatorio; suavizamiento exponencial; ARIMA.

Introducción

La toma de decisiones como estrategia organizacional basada en modelos predictivos se ha consolidado como un recurso estratégico: permite convertir incertidumbre en escenarios accionables, alinear criterios de inversión con apetito de riesgo y, sobre todo, comparar la coherencia entre narrativa corporativa y evidencia cuantitativa (es decir, separar convicción de corazonada). Esta lógica es particularmente relevante en finanzas, donde las estrategias organizacionales en la asignación de capital y gestión de portafolios están sometidas a restricciones de riesgo, objetivos de rendimiento y presión reputacional (el “riesgo de comité”: equivocarse en grupo no reduce la pérdida, solo mejora la anécdota).

En corporaciones multinacionales, donde las decisiones tienen un efecto preponderante directo en mercados bursátiles, la predicción enfrenta un límite estructural: bajo la hipótesis del mercado eficiente (HME) en su forma débil, los precios reflejan la información histórica disponible, de modo que la ganancia sistemática por reglas simples sobre precios pasados se vuelve improbable. En paralelo, la evidencia empírica muestra que el riesgo (volatilidad) no es constante, sino que se agrupa en “clusters” con volatilidad cambiante lo cual obliga a diseñar estrategias de pronóstico que no solo sean precisas, sino robustas y gobernables.

En ese contexto surge el problema de investigación: Para una adecuada estrategia corporativa, ¿cómo seleccionar un modelo predictivo robusto para un

recurso defensivo cuando la “señal” se diluye por eficiencia informacional y la volatilidad no se modela completamente? El caso seleccionado es la acción LIVEPOLC1 (El Puerto de Liverpool), analizada con precio de cierre ajustado mensual. El ajuste por dividendos y eventos corporativos evita distorsiones mecánicas por “splits” o distribución de efectivo, haciendo comparable la serie en el tiempo.

El estudio se justifica por su utilidad práctica: en gestión de inversiones, el “modelo” no significa “atinarle al valor”; significa disciplina para reducir incertidumbre, cuantificar error y establecer decisiones organizacionales (comprar, mantener o salir) con trazabilidad metodológica. En el informe base, esa intención se considera como construcción de una herramienta econométrica que minimice error y genere señales claras y con certidumbre organizacional de inversión.

El objetivo general es determinar qué modelo predictivo econométrico (regresión macroeconómica, suavizamiento exponencial o ARIMA) ofrece mayor robustez operativa para una adecuada estrategia de decisión organizacional, dados los rasgos empíricos del caso de estudio. Como objetivos específicos se realizará: (i) caracterizar la distribución y estabilidad del precio ajustado mensual; (ii) evaluar la significancia de predictores macros relevantes (IPC, IGAE, ICC) con corrección de heterocedasticidad; (iii) comparar desempeño de SES vs. Holt en el margen; (iv) diagnosticar estacionariedad y viabilidad ARIMA; y (v) justificar la selección del modelo final bajo criterios de parsimonia, error y adaptabilidad.

1. Marco Teórico

1.1 Hipótesis del mercado eficiente y paseo aleatorio

La literatura reciente confirma que la analítica predictiva constituye el núcleo de la transformación organizacional. Casanova-Villalba et al. (2023) destacan su impacto en la toma de decisiones gerenciales, mientras que Plaza Intriago (2024) subraya el papel del machine learning en la predicción económica.

No obstante, estos enfoques tienden a privilegiar modelos complejos. En contraste, este estudio retoma la evidencia de Makridakis y Hibon (2000), que demuestra que modelos simples pueden ser más robustos en entornos volátiles.

Desde la perspectiva econométrica, la no estacionariedad y la heterocedasticidad constituyen problemas centrales (Granger y Engle). La incorporación de errores robustos (White, HC1) permite mejorar la inferencia en presencia de varianza no constante.

Romero Morales (2026) evidencia la superioridad de modelos no lineales en ciertos contextos; sin embargo, este trabajo adopta una postura estratégica distinta: la robustez operativa supera a la complejidad.

También, Acevedo Borrego y Linares Barrantes (2022) introducen el concepto de racionalidad ampliada, señalando que las decisiones organizacionales requieren integrar modelos cuantitativos con contexto estratégico.

La Hipótesis del Mercado Eficiente (HME) sostiene que los precios incorporan la información contenida en el historial de precios; por tanto, estrategias basadas únicamente en patrones pasados no deberían producir rendimientos anormales consistentes. La formulación original define a la eficiencia como mercados donde los precios “reflejan plenamente” información disponible. El argumento de precios anticipados como “martingala[26]” sugiere que, si la información está correctamente descontada, las variaciones de precios no pueden predecirse sistemáticamente a partir de su propio pasado.

En la práctica, la evidencia es matizada: hay literatura que encuentra desviaciones del paseo aleatorio en ciertos horizontes o mercados (por ejemplo, pruebas de razón de varianza), aunque tales hallazgos no implican automáticamente arbitraje libre de riesgo, especialmente tras costos de operación

[26] Definido como una estrategia de apuestas arriesgada que consiste en duplicar la inversión tras cada pérdida, con el objetivo de recuperar todas las pérdidas anteriores y obtener un pequeño beneficio con una sola victoria.

o cambios de régimen. Para mercados emergentes, Santillán-Salgado (2011) documentan episodios de baja eficiencia y autocorrelación que varían en el tiempo.

Este marco es relevante para el caso de la acción de Liverpool, porque condiciona el "techo" de lo que un modelo de pronóstico puede lograr porque, en presencia de eficiencia informacional, la estrategia óptima puede ser prudencial y la reacción rápida, más que la complejidad estructural.

1.2 Regresión con variables macroeconómicas como aproximación explicativa-predictiva

Los modelos de regresión en finanzas suelen justificarse como aproximaciones a factores de riesgo sistemático o condiciones macro que afectan flujos esperados y primas de riesgo lo cual entorpece la implementación de estrategias organizacionales en el corto plazo. En este estudio, se consideran para la regresión mediante Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) tres indicadores mexicanos: El Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) publicado por INEGI, que mide la evolución del sector real de la economía en México a corto plazo, permitiendo operar como un "proxy" de actividad económica de corto plazo; el Índice de Confianza del Consumidor (ICC), como medida de percepción/expectativas del consumidor, que es un indicador normalizado que proporciona la evolución futura del consumo y el ahorro de los hogares; y el Índice de Precio y Cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), como indicador del desempeño agregado del mercado accionario principal en México.

En términos metodológicos, el valor de la regresión por medio de MCO no se limita al pronóstico puntual; también aporta lectura de sensibilidad para decisiones organizacionales: escenario alcista/bajista del mercado (IPC) y divergencia entre entusiasmo financiero y economía real (IGAE). Sin embargo, la regresión aplicada a series de precios en niveles puede caer en regresiones espurias (C.W.J Granger & P. Newbold, 1974) cuando las series no son estacionarias. Por ello, la transformación a rendimientos (logarítmicos) se vuelve estándar para estabilizar

propiedades estadísticas y alinear inferencia con supuestos más razonables (Dickey & Fuller, 1979).

1.3 Modelos de series de tiempo: suavizamiento exponencial y ARIMA

El método de suavizamiento exponencial (SES) cómo método predictivo, asigna mayor peso a observaciones recientes y pesos decrecientes a las antiguas, lo cual es especialmente pertinente en entornos donde la información nueva domina. El SES (simple) modela el nivel; y el método de Holt añade un componente de tendencia. La literatura clásica reconoce que, pese a su simplicidad, el suavizamiento es competitivo en múltiples contextos y frecuentemente sobresale cuando se prioriza estabilidad y reacción rápida (E. Gardner, 1985). En particular, la formalización del método de Holt enfatiza su aplicabilidad cuando existe tendencia, aunque con riesgos de inercia ante cambios de régimen.

Por otra parte, el enfoque ARIMA (Box–Jenkins) modela autocorrelaciones mediante identificación, estimación y diagnóstico; su aplicación a precios suele requerir diferenciación para remover raíz unitaria y alcanzar estacionariedad. En activos financieros, es frecuente que el modelo identificado para precios sea ARIMA (0,1,0), equivalente a caminata aleatoria, resultado coherente con HME.

Heterocedasticidad condicional y su relevancia para finanzas

Más allá de la media, el riesgo en finanzas es dinámico: shocks grandes tienden a agruparse. Engle (1982) formaliza ARCH para varianza condicional; Bollerslev (1986) generaliza a GARCH incorporando rezagos de varianza. Este punto es crítico para evaluación de modelos: incluso un pronóstico “aceptable” de la media puede ser insuficiente si la varianza se asume constante (homocedasticidad), pues los intervalos de confianza y la lectura de riesgo pueden volverse engañosos.

En regresión, la heterocedasticidad amenaza la validez de inferencia (errores estándar sesgados). White (1980) propone un estimador consistente de la matriz de covarianzas bajo heterocedasticidad de forma desconocida; variantes como HC1

mejoran el desempeño en muestras finitas. Esta corrección se usa en el informe base para evaluar la significancia de predictores macroeconómicos.

Justificación del caso Liverpool como activo defensivo para toma de decisiones organizacionales

El informe busca establecer una adecuada toma de decisiones mediante la diversificación de ingresos en el sector retail, inmobiliario/financiero en el que la empresa Liverpool México (El Puerto de Liverpool, S.A.B. DE C.V.) se encuentra en el mercado mexicano, con una alta capacidad de adaptación y perfil de riesgo relativo.

Para una organización (comité de inversiones, tesorería corporativa o estructura corporativa familiar institucional), un activo con fuentes de flujo diversificadas y exposición tanto a consumo como a crédito e inmobiliario puede funcionar como “parámetro de control” asociado a la volatilidad, impactará directamente a la gestión de decisión corporativa y de manera más racional que guíe el diseño y toma de decisión asertivamente.

2. Metodología

Variable de estudio, fuente y periodo

La variable analizada cómo herramienta de decisión corporativa es el **precio de cierre ajustado mensual** de la acción LIVEPOLC1, definida como precio corregido por eventos corporativos (splits) y dividendos, con el objetivo de mantener comparabilidad intertemporal y reflejar el rendimiento total reinvertido.

El periodo de análisis es del 1 de enero de 2010 al 1 de agosto de 2025, con frecuencia mensual, y tamaño muestral aproximado de 188 observaciones. La elección mensual se justifica como filtrado del “ruido” diario, priorizando tendencia estructural sobre pequeñas fluctuaciones.

Tamaño de muestra y tratamiento de datos

El tratamiento de datos sigue tres principios: (i) diagnóstico de distribución y estabilidad; (ii) transformación cuando los supuestos de normalidad o estacionariedad son rechazados; y (iii) selección del modelo con enfoque robusto para uso en la toma de decisiones.

Técnicas estadísticas empleadas

En línea con la ruta metodológica de este trabajo se aplicaron:

- **Estadística descriptiva.** Media, mediana, desviación estándar, varianza, asimetría, curtosis, rango, mínimo y máximo, entre otros.
- **Normalidad.** Prueba Shapiro–Wilk y D'Agostino–Pearson, con $\alpha=0.05$.
- **Valores atípicos.** Identificación de valores atípicos mediante diagramas de dispersión, reportando 4 observaciones atípicas con límite "2.5".
- **Regresión lineal múltiple.** Estimación con variables macroeconómicas (ICC, IGAE, IPC) y evaluación de significancia. Para robustecer la inferencia, se emplea corrección de heterocedasticidad tipo White/HC1 (errores estándar robustos).
- **Suavizamiento exponencial.** SES y Holt (doble) como técnicas adaptativas para pronóstico de series de tiempo, enfatizando peso a información reciente.

Estacionariedad y diagnóstico ARIMA. Prueba ADF para raíz unitaria, análisis diferencial para inducir estacionariedad, identificando una estructura ARIMA y evaluación de pronóstico financiero bajo volatilidad condicional.

Criterios de selección del modelo

La selección se basa en criterios operativos que un comité de inversión consideraría "auditables" para toma de decisiones corporativas:

- **Parsimonia.** Preferencia por modelos simples cuando la complejidad aumenta el riesgo de sobreajuste y fragilidad (Makridakis & Hibon, 2000).
- **Error de pronóstico.** Evaluación del desempeño en el margen (último periodo observado) y métricas reportadas como desviación absoluta media (MAD) en un horizonte corto.
- **Adaptabilidad.** Capacidad de reaccionar a cambios recientes sin arrastrar tendencias obsoletas (problema de inercia).
- **Coherencia financiera.** Modelos que ignoran volatilidad condicional se consideran incompletos para decisiones de inversión orientadas a control de riesgo.

3. Resultados

Estadísticos descriptivos del precio de cierre ajustado

El análisis descriptivo sobre 188 periodos, indica un nivel promedio de $119.02 MXN y mediana de $112.36 MXN, sugiriendo sesgo hacia valores altos (promedio > mediana). La desviación estándar es $38.88 MXN, con coeficiente de variación reportado de 32.67%.

A continuación, se presenta una síntesis de los estadísticos reportados en este estudio:

Tabla 1. Estadísticos descriptivos del precio de cierre ajustado.

Estadístico (precio de cierre)	Valor
n (observaciones)	188
Media	119.02
Error estándar	2.836
Mediana	112.36
Moda	140.91
Desv. estándar	38.88
Varianza muestral	1,511.65
Asimetría (skewness)	0.64
Curtosis	0.082
Mínimo	51.77
Máximo	229.39
Rango	177.62
Suma	22,376.33
Media geométrica	112.88

Estadístico (precio de cierre)	Valor
Media armónica	106.87

Nota. Elaboración propia con datos de la acción LiverpolC1

Los valores anteriores provienen del cuadro de estadística descriptiva del documento base, que también reporta errores de cálculo para MAD.

Medidas de tendencia central y precisión

- **Media**: Primer momento estándar de la distribución. Actúa como el estimador lineal insesgado del valor esperado del proceso estocástico. Cuantifica el centro de gravedad aritmético de la serie de precios, asumiendo una ponderación uniforme para cada observación temporal.
- **Mediana**: Estadístico de orden no paramétrico correspondiente al percentil 50. Representa el valor exacto que biseca la función de distribución empírica en dos subconjuntos equiprobables. Posee alta robustez ya que su valor no se ve distorsionado por la varianza de los valores atípicos extremos (outliers).
- **Moda**: Cúspide de la función de densidad empírica. Identifica la realización del evento estocástico (el nivel de precio) con la máxima frecuencia relativa en la serie temporal, señalando zonas de alta densidad transaccional o acumulación histórica.
- **Error estándar**: Medida del a incertidumbre inferencial. Cuantifica la dispersión teórica que tendría la media muestral si se extrajeran infinitas muestras del mismo tamaño. Un valor reducido denota alta precisión y eficiencia estadística en la estimación del parámetro poblacional.

La interpretación conjunta de las medidas de centralidad revela un sesgo estructural en la distribución espacial de los precios. La desigualdad intrínseca donde la media ($119.02) es superior a la mediana ($112.36) indica que el primer momento estadístico se encuentra traccionado asimétricamente por las observaciones ubicadas en la cola derecha de la distribución (fases de apreciación del activo). La Mediana, al actuar como un estimador robusto inmune a los valores

atípicos extremos, señala que el verdadero nivel de convergencia o "centro de gravedad" habitual de la serie es inferior al promedio aritmético.

Por su parte, la moda ($140.91) sugiere la existencia de niveles de resistencia prolongados o zonas de alta densidad transaccional (anclaje de precios) en umbrales superiores, lo que es indicativo de regímenes de mercado alcistas prolongados en ventanas temporales específicas. Finalmente, el error estándar (2.836) determina una baja dispersión del estimador de la media muestral frente a la verdadera media poblacional. Esto nos otorga un nivel de confianza estadísticamente riguroso sobre la precisión del parámetro esperado, confirmando que la muestra capturada es representativa de la dinámica subyacente.

Medidas de dispersión y volatilidad

- **Desviación estándar:** Raíz cuadrada del segundo momento central. Es la métrica canónica de la volatilidad histórica. Mide la magnitud absoluta promedio en la que las observaciones individuales divergen de la media aritmética, constituyendo el estimador paramétrico fundamental para la cuantificación de la dispersión y el riesgo no condicionado del activo.
- **Varianza muestral:** Segundo momento central de la distribución. Cuantifica la dispersión cuadrática media de las innovaciones respecto al valor esperado. Es el cimiento algebraico para la modelación de la heterocedasticidad y la estimación de la matriz de varianzas y covarianzas en modelos predictivos.

En la modelación de series financieras, el segundo momento estadístico fundamenta la evaluación del riesgo. La varianza muestral (1,511.65) y su raíz cuadrada, la desviación estándar ($38.88), cuantifican la dispersión absoluta de las innovaciones del precio respecto a su media aritmética.

Estas métricas en su conjunto evidencian que el proceso aleatorio no es invariante en el tiempo, exhibiendo una heterogeneidad distributiva significativa. Una desviación de esta magnitud (aproximadamente un tercio de la media

aritmética) justifica de manera empírica la aplicación de algoritmos de corrección de heterocedasticidad en los modelos de regresión del estudio. Esta volatilidad inherente corrobora la necesidad de migrar de modelos estáticos a enfoques dinámicos para capturar los quiebres estructurales y la varianza condicional del activo a lo largo del tiempo.

Forma de la distribución de rendimientos

- **Asimetría (Skewness):** Tercer momento central estandarizado. Evalúa la simetría de la densidad de probabilidad en torno a su media. Detecta desequilibrios estructurales en el proceso generador de datos, indicando si la masa probabilística se concentra de forma anómala hacia realizaciones superiores o inferiores.
- **Curtosis:** Cuarto momento central estandarizado. Mide la concentración de la masa probabilística en las colas de la distribución en contraste con una distribución normal (Gaussiana). Permite inferir el grado de propensión del activo a experimentar saltos estocásticos extremos o riesgos de cola pesada.

El análisis de los momentos de tercer y cuarto orden descarta el supuesto de normalidad estricta en la serie de precios en niveles, confirmado los hallazgos de las pruebas de bondad de ajuste.

El coeficiente de asimetría (0.64) ratifica cuantitativamente la predominancia de la distribución de probabilidad discreta en el extremo superior de la curva. Esto denota que los saltos en el precio poseen una mayor magnitud que las contracciones severas. Al integrar esto con una curtosis (0.082) deducimos que las colas de la distribución no son excesivamente pesadas. Es decir, aunque la variable aleatoria experimenta asimetría hacia el alza, la probabilidad de observar innovaciones negativas extremas y atípicas es estadísticamente residual. Este comportamiento de la densidad de probabilidad avala el perfil defensivo y la resiliencia de la emisora.

Extremos y dimensión de la muestra

- **Observaciones:** Cardinalidad del espacio muestral. Representa el volumen total de puntos de datos discretos sometidos a escrutinio empírico. Es el determinante principal de los grados de libertad del modelo y de la convergencia asintótica de los estimadores hacia sus verdaderos valores poblacionales.
- **Mínimo**:Cota inferior absoluta del dominio muestral. Identifica la realización de menor magnitud en la serie temporal, marcando empíricamente el piso de valoración o el máximo nivel de estrés financiero observado en el periodo.
- **Máximo**: Cota superior absoluta del dominio muestral. Identifica la realización de mayor magnitud, delineando el techo de la expansión del precio y la frontera empírica superior del modelo.
- **Rango**: Diferencial aritmético absoluto entre el máximo y el mínimo. Expresa la amplitud transversal del dominio de la variable aleatoria, dimensionando la máxima disipación y apreciación de capital observada en la muestra sin ponderar densidades de probabilidad.
- **Suma**: Agregación escalar estricta de todas las realizaciones de la serie. Matemáticamente, funciona como el integrando discreto sobre el cual se fundamenta el cálculo de los momentos de primer orden poblacionales y muestrales.

La cardinalidad de la muestra es el pilar que sostiene la validez asintótica del modelo predictivo. Supera con holgura los umbrales críticos exigidos por el Teorema del Límite Central y la Ley de los Grandes Números, minimizando el riesgo de error tipo I y tipo II en la inferencia estadística.

Al examinar los límites del dominio de la función, la amplitud de recorrido (Rango de 177.62), acotada por un mínimo ($51.77) y un máximo ($229.39), dimensiona la máxima disipación de capital y el máximo potencial de apreciación en el horizonte temporal de 15 años. La suma (22,376.33), operando como escalar primario para los cálculos de expectación, integra todo el flujo de valorización

absorbido por el activo. Este vasto recorrido comprueba que el algoritmo de pronóstico ha sido entrenado ante una amplia variedad de regímenes económicos (choques estructurales y expansiones), evitando el sobreajuste a un único ciclo de mercado.

Medidas alternativas

- **Media geométrica:** Medida de centralidad multiplicativa. Constituye el estimador matemáticamente exacto de la tasa de crecimiento secular de un activo, dado que descuenta el arrastre entrópico generado por la volatilidad y asume la capitalización continua del rendimiento.
- **Media armónica:** Recíproco de la media aritmética de los recíprocos de las observaciones. Opera como un estimador central altamente conservador que atenúa endógenamente el peso de los valores extremos superiores, siendo particularmente útil para suavizar distorsiones en series con inflaciones temporales de precios.

La media geométrica ($112.88) provee una estimación insesgada de la verdadera tasa de tendencia secular del precio, dado que penaliza la volatilidad intertemporal y refleja el efecto de la capitalización continua (crecimiento compuesto). Es un parámetro notablemente más fidedigno que la media aritmética para evaluar el valor fundamental a largo plazo. Por su parte, la media armónica ($106.87), al otorgar un peso analítico superior a los denominadores de menor denominación, filtra de manera más severa el ruido de las valoraciones excesivas.

Normalidad y sus implicaciones

La evidencia rechaza normalidad en precios: Shapiro–Wilk reporta W=0.9591 con p=2.87001E-05 (α=0.05; “normal: no”), y D’Agostino–Pearson reporta estadístico=11.8472 con p=0.002675593.

Este resultado es coherente con la regularidad empírica de series financieras en niveles: distribuciones asimétricas y colas no gaussianas. La implicación metodológica señalada en el informe base es evitar inferencia ingenua sobre niveles

y proceder a transformaciones (rendimientos logarítmicos) para aproximar estabilidad de varianza y mejorar robustez.

Evidencia de valores atípicos

Resultados de regresión: ecuación final y significancia

En la especificación con rendimientos logarítmicos (ln(Actual/Anterior)) y corrección HC1, los parámetros relevantes reportados son:

Tabla 2. Estimación de la regresión lineal múltiple con corrección de heterocedasticidad (HC1)

Variable predictora	Coeficiente	Error estándar robusto	Estadístico t
IGAE	-0.300	0.1378	-2.178
IPC	1.122	0.2377	4.71
Intercepto	-0.02	0.0051	-0.39

- **IGAE:** coeficiente −0.300287915, error estándar robusto 0.137818066, t≈−2.1789, p≈0.03062.
- **IPC:** coeficiente 1.122069418, error estándar robusto 0.237767092, t≈4.7192, p≈4.69059E-06.
- **Intercepto:** −0.002040317 (no significativo).

Con base en esa depuración, la ecuación final se sintetiza como:

P. Acción = −0.002 − 0.30(IGAE) + 1.12(IPC)

La interpretación operacional dada es que el IPC actúa como motor dominante: por cada 1% que sube el mercado (IPC), la acción tendería a subir en aproximadamente 1.12%; mientras que el IGAE operaría como contrapeso cuando la economía real no acompaña al mercado. Esta lectura es consistente con el concepto de exposición al riesgo sistemático y co-movimiento con el mercado agregado; no obstante, debe entenderse que no es sinónimo de “predicción estable” bajo rupturas estructurales.

Desempeño comparativo entre SES y Holt

En la evaluación táctica del último periodo, se comparan los pronósticos frente al dato real de cierre $92.54. La tabla comparativa reporta:

Tabla 3. Evaluación del desempeño del pronóstico operativo en el margen

Modelo predictivo	Valor pronosticado	Precio real de cierre	Error absoluto	Sesgo direccional
Suavizamiento Exponencial (SES, α=0.96)	$92.56	$92.54	$0.02	Marginal (+0.02)
Método Holt	$92.06	$92.54	$0.48	Negativo significativo

SES pronostica $92.56 (error abs. $0.02; sesgo marginal +0.02), mientras Holt pronostica $92.06 (error abs. $0.48; sesgo negativo significativo).

El informe atribuye el mejor desempeño de SES a un **α alto (0.96)**, que aumenta peso de la información reciente y reduce la “memoria” de historia lejana, rasgo valioso cuando el precio opera con dinámica de memoria corta. La inferioridad del método de Holt se interpreta como inercia del componente tendencia: el modelo “aprende” una tendencia bajista previa y la proyecta aun cuando el precio se estabiliza.

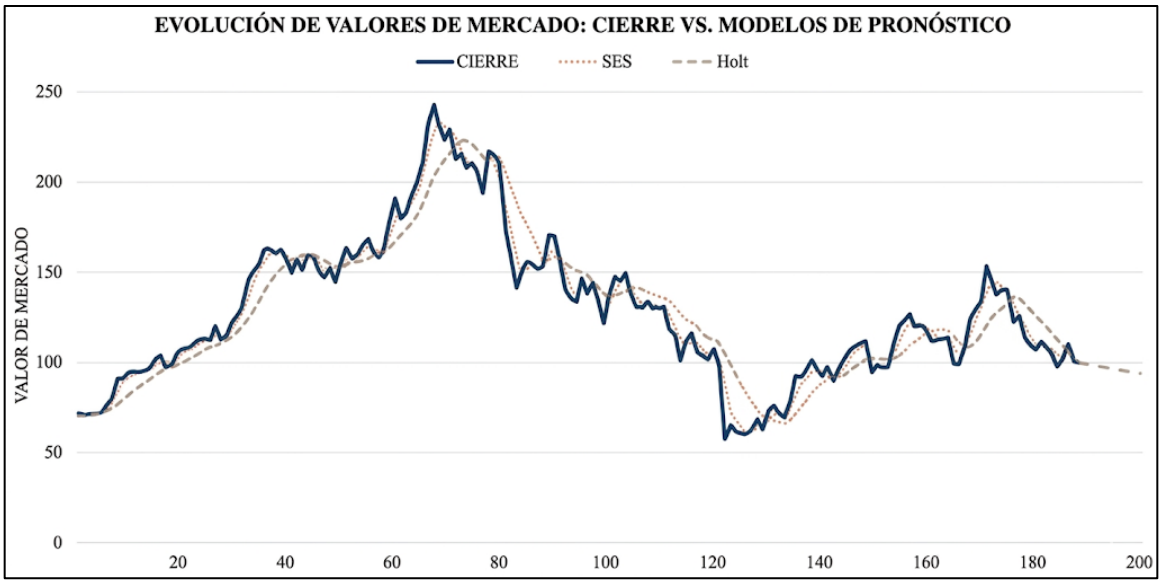


Figura 1. Evolución de valores de mercado: cierre de la acción vs modelos de pronósticos (SES y Holt)

Estacionariedad y descarte del modelo ARIMA

Este estudio establece que modelar series no estacionarias en niveles eleva el riesgo de regresiones espurias, criterio clásico en econometría. Se aplica la prueba de Dickey-Fuller aumentada (ADF): en niveles no se rechaza raíz unitaria; en primera diferencia se rechaza contundentemente, concluyendo un proceso integrado de orden uno I(1).

Tras inducir estacionariedad, la identificación sugiere **ARIMA(0,1,0)**, conocido como caminata aleatoria, resultado consistente con HME: movimientos pasados no predicen futuros.

Sin embargo, el ARIMA se descarta por una limitación crítica: la varianza no es constante. Se argumenta presencia de “clusters de volatilidad” y efectos ARCH, por lo cual sería necesario un modelo ARCH/GARCH para pronosticar simultáneamente media y volatilidad (riesgo). Este razonamiento es financieramente sólido: un pronóstico de precio sin una medida realista de riesgo puede inducir falsa sensación de control, especialmente en periodos turbulentos.

Selección final del modelo y parámetro de suavizamiento

La selección final es **SES**, justificada como decisión estratégica basada en robustez: (i) funciona como filtro neutral en ausencia de GARCH; (ii) evita sobreajuste de modelos complejos bajo volatilidad no modelada; (iii) demuestra menor MAD en corto plazo ($0.11), y (iv) mantiene memoria corta, reduciendo señales falsas por inercia tendencial.

La lógica de esta selección dialoga con evidencia empírica amplia en pronósticos: la complejidad estadística no garantiza mejores pronósticos y puede deteriorar desempeño cuando el entorno cambia.

4. Discusión

La discusión se articula alrededor de una tensión central: **explicación estructural vs. pronóstico operativo**. La regresión macroeconómica aporta un mapa de dependencias: la acción reacciona significativamente al mercado (IPC) y, en sentido inverso, a la actividad económica (IGAE) cuando se opera con rendimientos y errores robustos. Desde el marco de riesgo sistemático, esto sugiere que la acción de LiverpolC1 funciona como una exposición amplificada al mercado mexicano (coeficiente >1 respecto al IPC), con un término correctivo asociado al pulso de economía real.

Ahora bien, la regresión también exhibe límites: su adaptabilidad es baja cuando hay rupturas estructurales, porque presupone estabilidad de relaciones históricas. Esta crítica aparece explícitamente en la evaluación comparativa del informe base, al calificar el modelo como rígido e incapaz de reaccionar a cambios recientes. En mercados donde los regímenes cambian (pandemia, shocks de tasas, rotación sectorial), la rigidez no es un detalle técnico: es un riesgo organizacional (señales tardías, decisiones erróneas con confianza excesiva).

Los modelos de suavizamiento exponencial (SES, Holt, Winter), en contraste, se alinean mejor con la lógica de HME y paseo aleatorio: si el precio incorpora rápidamente información pública, el último nivel observado es uno de los mejores

“resúmenes” disponibles, y asignarle alto peso que puede ser más eficaz que imponer estructura causal compleja. El hallazgo de α=0.96 y el error absoluto de $0.02 en el último periodo son coherentes con una dinámica de memoria corta, donde la ventaja competitiva no es “saber más”, sino “reaccionar mejor”.

La superioridad táctica de SES frente a Holt también es teóricamente consistente. Holt incorpora tendencia; cuando la tendencia cambia abruptamente, la componente tendencial puede arrastrar inercia y producir pronósticos sesgados, tal como describe el informe (subestimación por $0.48). La literatura reconoce que los componentes de tendencia mejoran el desempeño cuando la tendencia es estable, pero pueden fallar bajo cambios de régimen.

En cuanto a ARIMA, el resultado ARIMA (0,1,0) es casi un “sello de mercado”: indica caminata aleatoria y se alinea con HME. El descarte no es por incapacidad de modelar la media, sino por incapacidad de modelar el riesgo en presencia de heterocedasticidad condicional (ARCH). Aquí la discusión entra al terreno de gobernanza: para una organización, no basta con un pronóstico puntual; se requiere una cuantificación del rango de resultados plausibles. ARCH/GARCH es precisamente la tecnología econométrica para ese fin.

El uso de errores estándar robustos HC1 en la regresión refuerza el enfoque de prudencia. White (1980) demuestra que, aun con heterocedasticidad de forma desconocida, puede construirse inferencia consistente; y la familia HC (incluida HC1) se usa para mejorar desempeño en muestras finitas. La consecuencia práctica en este caso es tangible: el ICC pasa de ser significativo en un esquema a perder significancia bajo HC1, y se evita construir pronósticos sobre un predictor frágil.

Con estos resultados, las implicaciones prácticas para una adecuada estrategia organizacional son:

1. La regresión macro puede utilizarse como **marco de escenarios**: si el comité tiene una visión sobre mercado (IPC) y actividad (IGAE), la ecuación permite

traducir esa visión en rendimiento esperado de la acción, con cautela sobre estabilidad de parámetros.

2. Para **ejecución táctica de corto plazo**, SES provee una regla operativa de alta adaptabilidad, reduciendo el riesgo de "sobre-interpretar" tendencias transitorias.
3. La discusión ARIMA/ARCH deja claro que la siguiente frontera de profesionalización es integrar pronóstico de volatilidad; sin ello, el modelo es incompleto para gestión de riesgo (VaR, stress testing, límites de pérdida).

Finalmente, deben reconocerse limitaciones metodológicas relevantes. La validación comparativa SES vs Holt se realiza "en el margen" del último periodo; para estándares de publicación científica, sería deseable una validación fuera de muestra con ventana rodante (rolling) y múltiples horizontes. La frecuencia mensual filtra ruido, pero también reduce potencia para capturar microdinámicas; datos diarios o semanales permitirían mejores diagnósticos de volatilidad y pruebas de eficiencia a corto plazo (Andrew W. Lo and A. Craig MacKinlay, 1988). La ausencia de estimación GARCH limita el análisis del riesgo, y el propio informe reconoce que la volatilidad cambiante excede el alcance del modelo lineal tradicional aplicado.

5. Conclusiones

El estudio demuestra que, para el análisis de la acción LIVEPOLC1, como una herramienta disponible para la toma de decisiones organizacionales basada en modelos predictivos, se debe priorizar robustez y gobernabilidad por encima de sofisticación estética.

Primero, la serie de precios en niveles presenta no normalidad (Shapiro–Wilk p≈2.87e-05; D'Agostino–Pearson p≈0.00268) y muestra volatilidad material (desv. estándar ≈38.88; rango reportado 177.62), con pocos valores atípicos (4; ≈2.1%). Esto valida el enfoque de transformar datos y ser cauteloso con supuestos paramétricos rígidos.

Segundo, la regresión con rendimientos logarítmicos y errores robustos HC1 identifica dos variables con relevancia estadística y lectura económica: IPC (coef. 1.122; p≈4.69e-06) y IGAE (coef. −0.300; p≈0.0306). El ICC pierde significancia bajo HC1 (p≈0.0814) y se elimina, reforzando disciplina de parsimonia.

Tercero, desde series de tiempo, el diagnóstico de estacionariedad sugiere un proceso I(1) y una estructura ARIMA(0,1,0), consistente con caminata aleatoria y HME. No obstante, ARIMA se descarta por volatilidad condicional necesarios a analizar (efectos ARCH) y ausencia de modelación explícita de riesgo en esta fase.

Cuarto, la evidencia empírica en el margen favorece decisivamente SES: con α=0.96 que pronostica $92.56 frente a un real de $92.54 (error abs. $0.02), mientras el método de Holt subestima en $0.48, mostrando inercia tendencial. Además, se reporta un MAD de corto plazo de $0.11 para SES, reforzando su desempeño operativo. En términos organizacionales, este tipo de resultados predictivos puede servir como apoyo para fortalecer estrategias de corto plazo relacionadas con una gestión financiera organizacional, monitoreo de mercado y toma de decisiones bajo contextos de incertidumbre.

La contribución central es la validación empírica del SES como herramienta robusta para decisiones operativas de corto plazo en contextos de volatilidad no modelada, donde modelos más complejos pueden sobreajustarse o inducir sesgos de tendencia (Holt) o subestimar riesgo (ARIMA sin GARCH). Asimismo, su aplicación práctica permite generar información útil para la formulación de estrategias organizacionales más oportunas y alineadas con escenarios de comportamiento esperado del mercado.

Las limitaciones principales de este estudio son:

(i) ausencia de modelación explícita de volatilidad (ARCH/GARCH);

(ii) validación limitada del desempeño predictivo (comparación puntual del último periodo), y;

(iii) uso de frecuencia mensual.

6. Referencias

Armstrong, J. S. (Ed.). (2001). *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*. Kluwer Academic Publishers.

Bollerslev, T. (1986). Generalized autoregressive conditional heteroskedasticity. *Journal of Econometrics, 31*(3), 307–327.

Box, G. E. P., Jenkins, G. M., Reinsel, G. C., & Ljung, G. M. (2015). *Time series analysis: Forecasting and control* (5th ed.). Wiley.

Dickey, D. A., & Fuller, W. A. (1979). Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root. *Journal of the American Statistical Association, 74*(366), 427–431.

Dickey, D. A., & Fuller, W. A. (1981). Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root. *Econometrica, 49*(4), 1057–1072.

El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V. (2024). *Informe anual 2024*.

Engle, R. F. (1982). Autoregressive conditional heteroscedasticity with estimates of the variance of United Kingdom inflation. *Econometrica, 50*(4), 987–1007.

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance, 25*(2), 383–417.

Gardner, E. S. (1985). Exponential smoothing: The state of the art. *Journal of Forecasting, 4*(1), 1–28.

Granger, C. W. J., & Newbold, P. (1974). Spurious regressions in econometrics. *Journal of Econometrics, 2*(2), 111–120.

Holt, C. C. (2004). Forecasting seasonals and trends by exponentially weighted moving averages. *International Journal of Forecasting, 20*(1), 5–10. (Reimpresión del reporte de 1957).

Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting: Principles and practice* (3rd ed.). OTexts.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s. f.). *Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE)*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s. f.). *Confianza del Consumidor / Indicador de Confianza del Consumidor (ICC)*.

Lo, A. W., & MacKinlay, A. C. (1988). Stock market prices do not follow random walks: Evidence from a simple specification test. *The Review of Financial Studies, 1*(1), 41–66.

Makridakis, S., & Hibon, M. (2000). The M3-Competition: Results, conclusions and implications. *International Journal of Forecasting, 16*(4), 451–476.

Samuelson, P. A. (1965). Proof that properly anticipated prices fluctuate randomly. *Industrial Management Review, 6*(2), 41–49.

Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly, 35*(3).

S&P Dow Jones Indices. (s. f.). *S&P/BMV IPC (Índice de Precios y Cotizaciones): Descripción*.

White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica, 48*(4), 817–838.

GOBERNANZA Y CAPACIDAD INSTITUCIONAL EN SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS: EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN MÉXICO

Patricia López del Rosario

Resumen

La presente investigación analiza la administración pública municipal desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos y el papel fundamental de la gobernanza. En el texto se destaca que los municipios enfrentan retos complejos derivados de la interacción constante entre diversos agentes internos (como el presidente municipal, regidores y síndicos) y externos (poderes de la unión y ciudadanos), los cuales exigen una capacidad de adaptación al entorno cambiante. Asimismo, se examina cómo las instituciones —entendidas como conjuntos de reglas formales e informales, normas y rutinas— moldean el comportamiento humano y estructuran las relaciones sociales y económicas. A partir de ello, se plantea que la gobernanza se posiciona como un medio estratégico para fortalecer las capacidades institucionales de la administración municipal en sus dimensiones administrativa, técnica, política y organizacional. Sin embargo, el documento advierte que la transformación institucional no está exenta de obstáculos, ya que depende de la recaudación eficiente de recursos, de la capacitación del personal y de la superación de inercias o hábitos arraigados en los individuos. Por lo tanto, se concluye que el fortalecimiento institucional requiere una cuidadosa

Patricia López del Rosario, Universidad Autónoma Metropolitana, patricia.lopdr@xanum.uam.mx

institucionalización de los procesos y una evaluación precisa de las capacidades existentes para lograr un desarrollo local equilibrado y eficaz.

Palabras clave: Administración pública, Desarrollo local, Entorno municipal, Políticas públicas

Introducción

Uno de los retos más grandes de la administración pública, es el hecho de la interacción de los diferentes agentes que intervienen en las decisiones de la política pública, es por ello que es necesario comprender como interactúan estos agentes internos y externos, para implementar adecuadamente las políticas públicas que se presentan.

Debido a que el ámbito gubernamental es demasiado extenso, es necesario centrar la atención específica en los eslabones pequeños de este gran sistema, y los cuales tienen el contacto directamente con la sociedad, para de esta forma poder evaluar y analizar las deficiencias que llegaran a tener estas instituciones, para poder hacer esto la presente investigación se centra en el estudio de la administración pública municipal como sistema complejo adaptativo y en el papel de la gobernanza dentro de este sistema.

Considerando que el mundo actual es un mundo de cambios constantes, que genera que los diversos agentes que en él habitan tengan la necesidad de una adaptación, se entiende que un agente que no se adapta tiende a la extinción, citando al Dr. Castaingts, en la actualidad no sobrevive ni el más inteligente, ni el más fuerte, ni siquiera el que tenga mejores capacidades de comunicación, sino aquel que se adapte mejor al entorno cambiante (2019). Es por ello que si la administración pública municipal logra visualizarse como un sistema que se adapta podrá hacer frente a los requerimientos que demande la sociedad.

Sistema Complejo Adaptativo

En primera instancia es necesario definir qué es lo que se entiende por Sistema Complejo Adaptativo. Un sistema es un “Conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados” (Castaingts, 2015, p. 355) estos elementos pueden ser de cualquier índole, desde elementos químicos, biológicos, económicos o en el caso del principal actor de esta investigación, de elementos sociales; al tipo de “sistemas que tienen la capacidad de corregir su propia trayectoria, esto es, que tienen la capacidad de auto-organización, se dicen dinámicos, adaptativos, autopoiéticos, autorreplicables, inclusivos, jerárquicos, dependiendo del tipo de relación que desarrolla con el medio” (Tyrtania, 2008, p. 49).

En 2015, Castaingts menciona en su libro Dinero, Trabajo y Poder algunas de las características básicas de los sistemas complejos adaptativos:

1) Se trata de una colección de elementos diversos.

2) Ellos están conectados entre sí y son interdependientes.

3) Existe un conjunto de retroalimentaciones (feedback en inglés), que es un mecanismo de control por medio del cual, una señal de salida se dirige hacia la entrada para regular el proceso y retroacciones (acciones hacia atrás) en el proceso de relaciones entre los elementos.

4) Las relaciones entre los elementos están determinadas por reglas

5) El sistema tiende a adaptarse frente a los cambios de su entorno modificando sus reglas.

6) Generan fenómenos nuevos denominados Emergencias.

Estas características se pueden observar más adelante cuando veamos la administración pública en México.

John H. Holland citado en Castaingts (2015), señala que los sistemas complejos adaptativos tienen 4 propiedades y tres mecanismos.

Las cuatro propiedades son:

1. Desagregación y agregación: implica un juego combinatorio entre simplificar de sistemas complejos a sistemas simples, recombinar las categorías, determinar rasgos relevantes, y los agregados pueden actuar como agente, y agente de nivel superior (meta agente).

2. No linealidad: al realizar la suma de las partes no se llega a la suma de todo.

3. Flujos: existen flujos en forma de nodos y conectores, a manera tal que se crea una relación de nodo- conector. Recurso. Estos sistemas de flujo tienen a su vez dos propiedades; la primera es la de los efectos multiplicadores y la segunda se denomina efecto de reciclaje.

4. Diversidad: J. Page menciona que demasiada diversidad puede hacer disfuncional el sistema, pero una pobre diversidad lo mata, ante esto es necesario que dentro del mismo sistema exista diversidad para que pueda relacionarse e interactuar de manera correcta.

Los tres mecanismos a los que se refiere J. H. Holland son:

1. Identificadores: Implican patrones visuales, marcas o símbolos que permiten actuar y reaccionar de diversas formas.
2. Modelos internos: Se refieren a las anticipaciones y predicciones, pero es necesario que los sistemas complejos son parcialmente predictivos, sin embargo, debemos entender que entre más conocimiento se tiene es más fácil ser predictible.
3. Bloques de construcción: Se enlaza con la primera propiedad de desagregación y reagregación; al desagregar los bloques de construcción y dependiendo de la capacidad de utilización de estos bloques (mecanismos de creación) pueden crearse nuevos sistemas.

4. Adaptación: adicional a estos tres mecanismos el profesor Castaing menciona que los sistemas complejos también pueden ser adaptables, como ya se mencionó anteriormente.

Aunado a esto es necesario que exista una energía para que un sistema complejo pueda funcionar, esta energía de acuerdo con Castaing puede ser:

1. Física: dentro de la energía física se refiere a capacidad de realizar un trabajo.
2. Biológica: La energía biológica es aquella que requieren las células y los seres vivos en general para realizar sus funciones biológicas y mantenerse con vida.
3. Social, Económica Política y Social: Esta proviene del proceso social al que están sujetas las personas, así también hace referencia a la fuerza que es impuesta por la sociedad.
4. Simbólica: Hace referencia a los símbolos que impulsan y fungen como conductores de una acción social.
5. Motivacional: Se refiere a los impulsos individuales que llevan al actuar a una persona, por lo tanto, esto está relacionado con el espíritu de cada una.

Administración Pública Municipal.

La administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual lo individuos, que trabajan juntos en grupos logren eficientemente los objetivos seleccionados” (Marco jurídico y reglamentación municipal, Guía técnica N°2 Secretaría de gobernación, Centro Nacional de Desarrollo Municipal & Instituto Nacional de Administración Pública, s.f., pp. 17–21). Aquí se mencionan que la administración debe de estructurarse a partir de grupos de trabajo que permitan el correcto funcionamiento, al estar trabajando en equipo, y ser parte de una relación con otros grupos o agentes, forman lo que es los primeros grupos o nodos que generan el sistema complejo, lo cual veremos más adelante, que se enfocan a un objetivo común y que tienen relaciones entre sí.

A su vez “El municipio es una instancia política y administrativa del Estado mexicano, por lo tanto, está sujeto a la normatividad jurídica del mismo” (Martínez, 1995, p. 95). Es decir que, esta administración de grupos de trabajo, forman un nuevo nodo que tiene relación con otros agentes que se encuentran en el exterior, como lo son las instancias políticas y administrativas del estado, entiéndase como los gobiernos locales (estado), federales, y nacionales, (que tienen su propio proceso y reglamentación), estas interacciones se describirán con más detalle en otro apartado.

En suma, la administración pública municipal “Es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio” (INAFED, s.f.) también “la administración municipal es el conjunto de dependencias y entidades paramunicipales que llevan a cabo funciones específicas para dar cumplimiento a los fines del gobierno municipal” (Martínez, 1995, p. 121). Estos tienen a su vez que responder a las demandas de los agentes internos, (personal que labora dentro de las instalaciones físicas del ayuntamiento, así como los ciudadanos y agentes externos (empresas privadas) pero que se encuentran dentro del propio municipio).

Es fundamental determinar que existe una diferencia entre municipio y ayuntamiento, ya que el municipio es “una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias y que puede hacer referencia a una ciudad o un pueblo.” (“Municipio”, 2018), y el ayuntamiento es considerado el órgano colegiado por el que está regido el municipio, Martínez (1995) lo define como “el órgano de gobierno municipal, a través del cual el pueblo, en ejercicio de su voluntad política, realiza la autogestión de los intereses de la comunidad”. Es decir, el ayuntamiento es el medio por el cual los habitantes del territorio (municipio) podrán hacer valer su voluntad política para el cumplimiento de los objetivos impuestos por la administración pública municipal.

Funciones de la Administración pública.

“La administración municipal es el conjunto de dependencias y entidades paramunicipales que llevan a cabo funciones específicas para dar cumplimiento a

los fines del gobierno municipal", (Martínez, 1995) esta es establecida cada tres años de forma electa por los ciudadanos de este, y tiene funciones específicas de las cuales para este estudio solo se hará referencia a algunas de ellas mencionadas en INAFED (s.f.):

1. "Formular, aprobar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno y demás reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que se requieren para la organización y funcionamiento de la administración y de los servicios públicos."
2. "Designar entre sus miembros las comisiones para la inspección y vigilancia de los diferentes aspectos de la administración y los servicios públicos municipales."
3. "Organizar la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal."

Estos dos últimos puntos mencionan que la administración pública municipal, tiene la función de determinar a la comisión encargada de diferentes áreas, la estructura y el funcionamiento de las mismas, lo que permite ingresar o establecer a cualquier persona o grupo de personas, lo que podría repercutir en una mala administración si no se tienen ciertos lineamientos en cada uno de ellos, a su vez marcan las pautas de la estructura organizativa que se requiere para el logro de los objetivos, que como mencione anteriormente debe de ser estructurada en grupos; que dentro de la administración pública, pueden ser departamentos, dependencias e incluso regidurías.

Estos puntos son claves fundamentales ya que en el 2016, Valdez establece que "La mayoría de los ayuntamientos del país, no pueden anualmente elevar su recaudación, debido principalmente a que no cuentan con la infraestructura, ni los recursos humanos capacitados para cumplir con la captación de recursos", es importante tener recursos humanos capacitados ya que "[…] la recaudación es un aspecto fundamental en la disposición suficiente de recursos, a fin de que la

administración pública municipal, cumpla con compromisos sociales en materia de servicios y obra pública.” (Valdez, 2016).

Es decir, para que la administración pública municipal pueda recaudar fondos para desempeñar su tarea primordial de cumplir con los compromisos sociales es necesario que tenga personal capacitado en esta área, y esto puede lograrse al crear reglamentos o políticas que establezcan criterios para la asignación de personal para las áreas claves de la administración pública.

Con estos puntos es como comienzan a relacionarse las estructuras y las conexiones de este sistema complejo.

Administración pública municipal como sistema complejo adaptativo.

Una vez que visto gran parte de lo que es un sistema complejo y de las funciones y áreas específicas de la administración pública municipal, se desarrollara el tema de la administración pública como un sistema complejo adaptativo, en este apartado se pretende describir cada una de las áreas del sistema y como se relacionan con el nodo principal que es la Administración Pública Municipal y posteriormente analizar los agentes internos de esta a manera tal que se entiendan las funciones primordiales de casa agente.

Cabe entender que dentro de las definiciones y lo que se ha descrito anteriormente de la Administración Pública Municipal, se encuentra plasmado el proceso que conlleva la administración; que se enfoca en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar , estos procesos y las interacciones de los grupos, como se prwsento anteriormente, crean interrelaciones (ver figura 1).

Entiéndase que el sentido de las flechas significa que la información y/o interacción entre los diversos grupos se encuentran en ambos sentidos, y no es una relación lineal (sistemas lineales) sino que es una relación matricial que implica las amplias conexiones de los nodos; y que el tamaño de los diversos grupos varía de acuerdo a cómo se integran los mismos, además de que dentro de estos grupos hay una relación entre cada individuo con sus compañeros, esto se observara de

manera más detallada en el apartado de agentes internos de la administración pública.

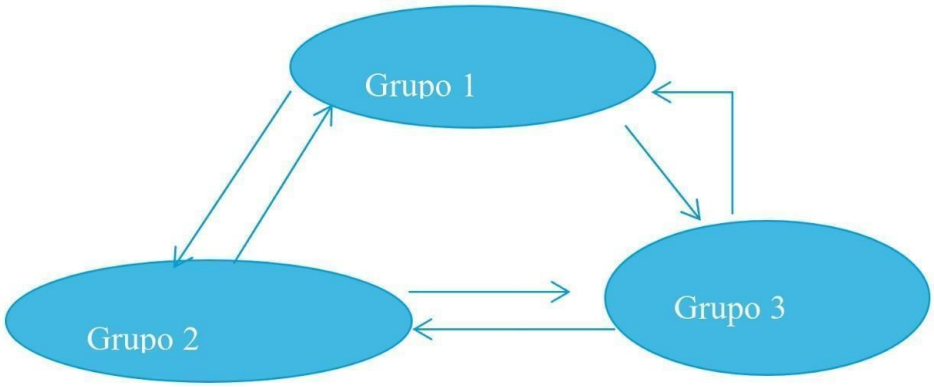


Figura 1. Conexiones de grupos

Nota. Elaboración propia

Adicional a esto, el ayuntamiento tiene su estructura organizada en grupos, estos grupos deben ser capaces de resolver las demandas de los agentes internos del municipio y a su vez poder captar los recursos de los agentes externos del mando municipal, siendo así la interacción de este sistema como lo muestra en la figura 2.

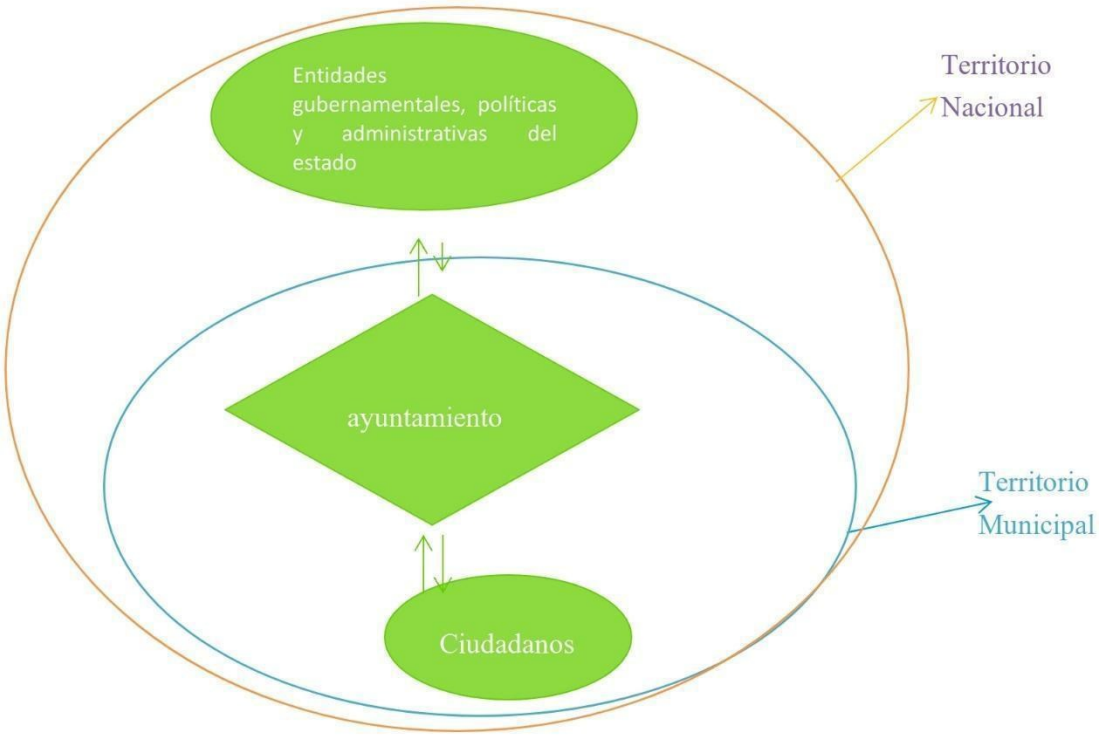


Figura 2. Interacciones de agentes internos y externos

Nota. elaboración propia

Agentes externos de la administración pública municipal.

El ayuntamiento de manera externa debe de responder ante las presiones que ejercen los poderes; cada uno de estos poderes se agrupan en partidos políticos que permiten consolidar las bases para poder desempeñar sus funciones y tener mayor fuerza de apoyo al momento de ser elegidos mediante votaciones.

Estos poderes que se encuentran por encima a nivel jerárquico de los municipios requieren que el mismo se someta a una serie de normas y reglas, y a su vez este tiene la libertad de responder y exigir las demandas para la asignación de recursos que requieren para la implementación de diversos programas, generando así una relación y cambios constantes de información entre ambas partes; estos no son las únicas fuerzas que ejercen presión ya que cada uno de los

grupo o integrantes del municipio ejercen una presión en cuanto a la resolución de los problemas, siendo estos los ciudadanos de cada uno de los municipios a quienes van dirigidas todas las acciones políticas que lleguen a tomarse (como se observa en la figura 2).

En México, estos poderes se dividen en: ejecutivo, legislativo y judicial.

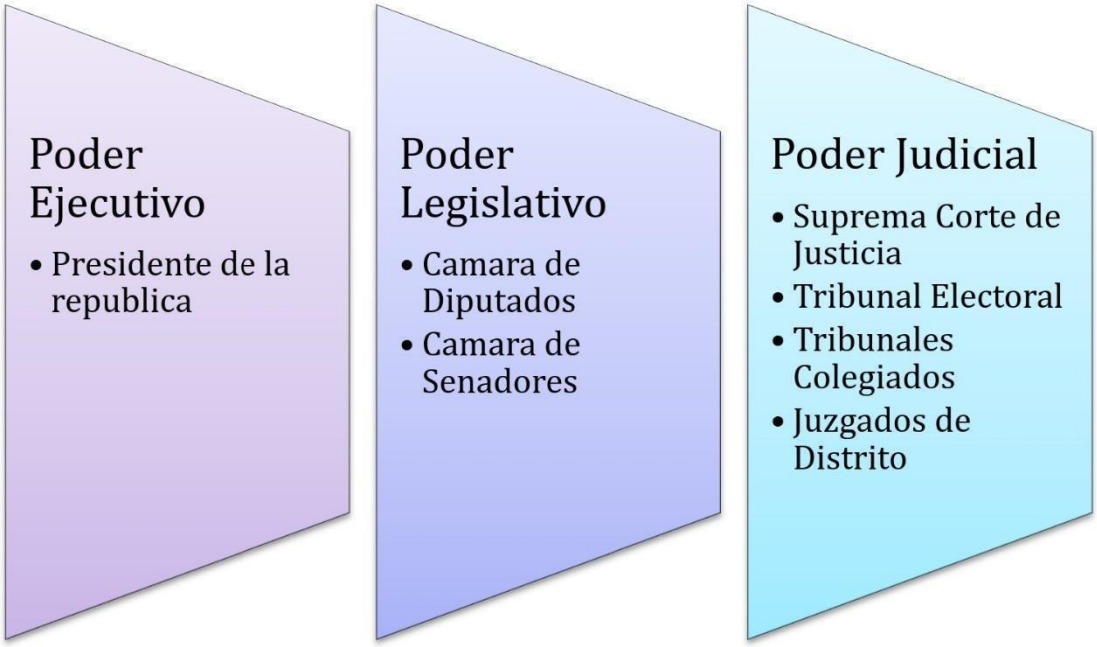


Figura 3. Poderes de la unión

Nota. elaboración propia con base a la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos (1917).

El poder ejecutivo “Se deposita el ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión en un solo individuo, que se denominará “presidente de los Estados Unidos Mexicanos.”” (Diario Oficial de la Federación, 1917) este sería el mando superior, si no consideramos las organizaciones que regulan los comportamientos de los países como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), entre otras.

“El poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso general, que se dividirá en dos Cámaras, una de diputados y otra de senadores.” (Diario Oficial de la Federación, 1917) di chas cámaras trabajarán en conjunto pero de manera independiente.

“La Cámara de Senadores se integrará por ciento veintiocho senadores, de los cuales, en cada Estado y en el Distrito Federal, [ahora Ciudad de México] dos serán elegidos según el principio de votación mayoritaria relativa y uno será asignado a la primera minoría. Para estos efectos, los partidos políticos deberán registrar una lista con dos fórmulas de candidatos. [Y] La Cámara de Diputados estará integrada por 300 diputados electos según el principio de votación mayoritaria relativa, mediante el sistema de distritos electorales uninominales, y 200 diputados que serán electos según el principio de representación proporcional, mediante el Sistema de Listas Regionales, votadas en circunscripcionales plurinominales” (Diario Oficial de la Federación, 1917)

El poder Judicial: “Se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en un Tribunal Electoral, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y en Juzgados de Distrito” (Diario Oficial de la Federación, 1917)

Dentro del poder ejecutivo encabezado por el presidente de la república, se realizan actividades con apoyo de dos tipos de administraciones, la administración pública centralizada y la administración pública paraestatal, de acuerdo con el Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. “La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.” (1917).

Dentro de la administración pública centralizada se encuentra el régimen federal que con base en el Artículo 40 de la constitución “Es voluntad del pueblo

mexicano constituirse en una República representativa, democrática, laica, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental.” (1917).

Este régimen federal se divide en poderes locales (Artículo 116 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos). “El poder público de los estados se dividirá, para su ejercicio, en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y no podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el legislativo en un solo individuo.” (1917) Los principales representantes de este poder legislativo son:

I. Los gobernadores de los Estados

II. El número de representantes en las legislaturas llámense diputados

III. Los magistrados y los jueces

Estos en poderes a su vez se dividen en poderes regionales (Artículo 115 de la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos). “Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine” (1917) de esta manera se crea la complejidad del sistema con los agentes externos de la administración publica municipal.

Agentes internos de la administración pública municipal.

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1917 en su Título Quinto De los Estados de la Federación y del Distrito Federal Denominación del Título Artículo 115. “Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno

republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes: Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado" (Diario Oficial de la Federación, 1917)

Estos tres agentes, presidente, regidores y síndicos se caracterizan como el régimen político; y de acuerdo con Marco jurídico y reglamentación municipal et al., tienen las siguientes características:

Presidente municipal: es aquella persona que "ejecuta las disposiciones y acuerdos del ayuntamiento y tiene representación administrativa […] Representa al municipio, con la autorización del ayuntamiento, en los asuntos legales en lo que sea parte cuando el síndico esté incapacitado para ello o se niegue a cumplir con su función. Dentro de sus funciones existen las de:

1. Planear, programar, presupuestar, coordinar y evaluar el desempeño de las unidades de la administración pública municipal que se creen por acuerdo del ayuntamiento, nótese que esto describe el proceso administrativo.
2. Conducir la elaboración y el desarrollo del plan municipal, los programas de desarrollo urbano, los programas anuales de obras y servicios públicos, y vigilar el cumplimiento de las acciones que le correspondan a cada una de las dependencias de la administración municipal.
3. Promover la organización y participación de la comunidad en los programas de desarrollo municipal".(s.f., pp. 17–21).

Regidor: "la palabra regidor se deriva del término regimiento, de uso en la época colonial, entendido como el órgano de gobierno y administración de la comunidad" (s.f., pp. 17–21) dentro de sus actividades principales están:

1. Promover la participación ciudadana en apoyo a los programas del ayuntamiento.
2. Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que establecen las leyes y con los planes y programas establecidos y en su caso, supervisar el buen funcionamiento del ramo de la administración que se le encomiende y proponer las modificaciones a la organización y a los sistemas de trabajo respectivos, en este apartado podemos notar que se muestra una interconexión en dos sentidos, desde el presidente municipal a los regidores, y viceversa, esto para que puedan ellos vigilar que las acciones se estén generando de la mejor forma.

Las funciones de los síndicos “quien es la autoridad que tiene la representación jurídica del ayuntamiento en los actos legales en que forman parte del municipio. [y] Así mismo es el Mandatario Legal y el responsable de la fiscalización respecto al manejo de la hacienda pública municipal y el interventor de los actos efectuados por instancias públicas y privadas que deba formalizar el ayuntamiento” (s.f., pp. 17–21) sus actividades relevantes para este estudio son:

1. Coordinar la comisión de hacienda pública municipal y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos.
2. Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que señala la ley y con los planes y programas establecidos.

“Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de esta Constitución, y sus disposiciones reglamentarias” (s.f., pp. 17–21) A su vez también existe el régimen administrativo que “lo integran los funcionarios (secretarios del Ayuntamiento, Tesorero, Directores de Departamentos, Oficial Mayor, Comandante de policía, etc) quienes son nombrados por el Ayuntamiento y son responsables de hacer operativos de acuerdo a decisiones del Ayuntamiento, y los empleados (policías, secretarias personal de

intendencia, trabajadores, choferes, etc.), quienes ejecutan las órdenes de las autoridades y funcionarios." (s.f., pp. 17–21).

De esta forma podemos observar las interrelaciones y los actores clave en el quehacer de la administración pública municipal, tanto de forma interna como externa, y el como estas interacciones deben generar adaptabilidades para el correcta funcionamiento de la sociedad; si bien estas interconexiones y jerarquías están respaldados por leyes existen a su vez interacciones informales que permiten la adaptabilidad del sistema; estas interacciones pueden expresarse de mejor manera al abarcar los temas de gobernanza y capacidad institucional ya que diversos autores afirman que se requiere de gobernanza para poder desarrollar las capacidades institucionales, lo que permitirá más adelante crear un entorno de adaptabilidad al sistema.

Gobernanza

En primera instancia se procede citando a la Dra. Carrera, Dr. Coronilla y Dr. Navarro quienes muestran diferentes definiciones de gobernanza:

- La dada por Pierre "el concepto de gobernanza hace referencia a la interacción entre instituciones y actores en los procesos de gestión pública, vinculando en un sentido mucho más amplio e integrador el sistema político en su entorno económico y social". (2010)
- Gobernanza "significa el cambio de un proceso o patrón de gobierno tradicional a otro en el que se requieren y activan los recursos de las instituciones públicas, de los mercados y de las redes sociales." (2010)
- "La gobernanza alude a las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos." (2010)
- "Gobernanza quiere decir justamente la existencia de un proceso de dirección de la sociedad que ya no es equivalente a la acción exclusiva del gobierno y en el que toman parte otros actores." (2010)

- “Gobernanza se refiere a la puesta en práctica de modos de dirigir una sociedad mucho más cooperativos en los que parecen difuminarse los límites entre los sectores público y privado.” (2010)

Además, mencionan que Payne y Losada citados por Dra. Carrera et al., “advierten que el desarrollo y el logro de una buena gobernanza de los países dependerán de la eficacia en la configuración general de sus instituciones (reglas formales e informales y organizaciones).” (2010)

Hay que notar que en la primera definición hacen una relación entre la economía y la sociedad es decir lo que por algunos autores llegan a llamar embeddedness.

Si bien este concepto de embeddedness no es recomendable traducirlo “la alternativa más conveniente no es limitar la traducción a una sola acepción, sino el empleo conjunto de esta diversidad para aprehender la complejidad del fenómeno.” (Gómez, s.f.) Esta complejidad se caracteriza en el sentido del como la economía se integra o se vincula con los factores sociales, y viceversa; en un inicio esta vinculación no era aceptada por los economistas ya que ellos argumentaban que aunque ambas ciencias estudian los comportamientos de los hombres, estos se enfocan en ámbitos y estudios diferentes, posteriormente este tema de discusión fue planteado por diversos autores en donde pasaron a afirmar que las relaciones entre lo económico y lo social era el “inevitable del soporte social de las acciones y las estructuras económicas, a la noción de una integración entre lo económico y lo social con un carácter no removible, salvo para fines analíticos.” (Gómez, s.f.)

Sin embargo, el Dr. Gómez, afirma que para entender este concepto no basta con limitarse a definir que es una vinculación de lo económico con lo social sino de entender que se debe de “incorporar la noción de acción social de Weber a la reconstrucción teórica de la realidad empírica.” (s.f.)

Así esta realidad empírica no solo tiene vinculación económico y social, sino también para la Dra. Carrera et al., (2010) tiene vinculaciones con los sistemas

políticos, y estos sistemas se relación dentro de un entorno que es regulado por un mercado; termino que se emplea en la segunda definición.

Si estudiamos la relación de empresa-mercado “se pueden configurar fenómenos netamente organizacionales o interorganizacionales que pueden incluir relaciones bilaterales o multilaterales de mayor o menor complejidad” (Gómez, 2004) estas relaciones, como se verá más adelante, tienen gran importancia en las cuestiones institucionales de cualquier entidad social.

Sin embargo hay que recalcar la diferencia entre un mercado como un proceso y la cuestión de actores mercantiles es decir las formas de organización; el mercado como proceso se enfoca directamente al proceso del intercambio de las mercancías, mientras que los actores mercantiles es decir las formas de organización del mercado pueden encontrarse por ejemplo en las empresas o en los individuos que desean participar en este proceso de mercado, y ambos se encuentran relacionados entre sí, aunque estos deben de ser económicamente independientes, uno depende del otro y la interacción de ambos permite la funcionalidad del mercado.

Para Karl Marx citado por el Dr. Gómez, “el mercado es ante todo una relación social, la forma como se relacionan los hombres a través de las cosas que tiene una historia propia y una dimensión legal e ideológica (el contrato). Ineludiblemente, el mercado resulta de un proceso histórico en el que interviene el poder estatal.” (2004) A esta interacción es a la que se refiere la Dra. Carrera et al., cuando se refiere a la gobernanza como cambio de patrón. A estas interacciones Max Webber las enfatiza ya que el “Consideró al mercado como interacciones sociales que se presentan donde hay competencia entre una pluralidad de partes potenciales, distinguiendo dos momentos: competencia e intercambio.” (Gómez, 2004) así bien estas interacciones pueden provocar una competencia entre los actores del mercado y a su vez un intercambio entre otro tipo de actores logrando así que “la acción social empiece por la competencia, pero termine en el intercambio.” (Gómez, 2004)

Sin embargo, el termino de mercado no se queda en estas simples definiciones ya que el mercado también puede ser constituido como un ente institucional “Las empresas u organizaciones económicas cuya participación da vida a estas instituciones sociales, resultan moldeadas por las normas, reglas y prácticas instituidas y prevalecientes en el mercado. Mediante su participación en el mercado los actores adoptan valores, forjan significados y generan hábitos, rutinas y convenciones.” (Gómez, 2004) así el mercado genera una gran influencia en las decisiones y en los valores que son forjados a los individuos.

Hodgson citado por el Dr. Gómez, define al mercado “como un conjunto de instituciones sociales en el que tiene lugar un amplio número de intercambios de mercancías […]. En suma, los mercados son intercambios institucionalmente organizados.” (2004) Así los mercados forman parte importante dentro de la forma de realizar los cambios y las interacciones entre los diferentes actores del entorno que se estudia.

Así, aunque la administración pública no es un mercado como tal, si existe un intercambio que se genera a partir de las interconexiones entre agentes, por lo cual entender el funcionamiento del mercado permitirá entender la adaptabilidad y complejidad del sistema de la administración pública municipal.

Ahora bien, ya ampliando los contextos a los que hace referencia los términos de gobernanza, en cuanto a la relación entre sociedad y economía y a los términos del mercado, es necesario definir un poco más los agentes que intervienen en el proceso de gobernanza como son las instituciones, ya que estas nos darán la pauta para poder definir correctamente lo que son las capacidades institucionales y posteriormente poder determinar como la gobernanza permite que se fortalezcan estas capacidades.

Institución

North citado por el Dr. Gómez, “Ha definido a las instituciones como cualquier forma de restricción que el ser humano desarrolla para moldear la interacción humana.”

(2004) Hay que notar que estas restricciones hacen referencia a cualquier medio de restricción como son reglamentos, leyes, normas, incluso puede considerarse aquellas instituciones no formales que se presentan en el lugar de trabajo.

Portes citado por Dr. Gómez, “advierte que, según esa definición, las instituciones existen cuando algo ejerce una influencia externa sobre la conducta de los actores sociales”(2004) el considera “varios niveles de profundidad desde el cual operan los distintos elementos, desde la superficie de los reglamentos formales hasta los valores profundamente interiorizados”(2004). Es decir, para que una institución pueda existir debe de existir un agente externo que influencie directa o indirectamente en el comportamiento de las personas o actores sociales, y que, como se mencionó anteriormente esta influencia puede ser formal o informal.

A su vez Reisman citado por Dr. Gómez,“define a la institución como los hábitos, reglas, rutinas, recetas, normas (formales e informales), proverbios, preceptos que guían la acción de los sujetos.” (2004) Nótese que a diferencia de las otras definiciones en esta se incluye también el concepto de rutina, es decir las rutinas son una forma de institución interiorizada por el individuo, en donde esta no está determinada o impuesta por un agente externo, sino que se encuentra internamente en el individuo.

Aoki citado por Kingston & Caballero, “define a las instituciones como sistemas estables y compartidos de creencias sobre El comportamiento esperado de los miembros de una sociedad en diversas contingencias. [Así como] una representación sumaria de las características sobresalientes de una ruta de equilibrio en movimiento […] de modo que el cambio institucional implica un movimiento hacia un nuevo camino de equilibrio.” (2006) Aquí ya se comienza a ver a la institución como todo un sistema, que tiene interacción con otros sistemas y que regula el comportamiento de otros sistemas.

Greif citado por Kingston & Caballero, “adopta una definición más expansiva: “Una institución es un sistema de reglas, creencias, normas y organizaciones que juntas generan una regularidad de comportamiento (social)”.” (2006) Es decir, este

sistema está conformado por aquellas formas de instituciones internas como externas que se complementan para regular un comportamiento ante ciertas situaciones y generar así un equilibrio entre este sistema de instituciones.

Ante esto cabe hacer la aclaración de que aun que, si una institución es un conjunto de reglas, no todas las reglas que se generan pueden ser consideradas instituciones, ejemplo de ello son las reglas de la física o las matemáticas que no “son producto de interacciones sociales entre las personas” (Kingston & Caballero, 2006) por lo cual no pueden ser consideradas como instituciones.

Hamilton Citado en Hodgson, hace una definición de institución basada en la práctica de la ciencias sociales y define a las instituciones “en el sentido amplio de comportamiento social habitual: [como] “ una forma de pensamiento o acción con cierta preponderancia y permanencia incorporada en los hábitos de un grupo o las costumbres de un pueblo”” (s.f.) y aunque los economistas institucionales lo ligan a los valores y las culturas, se basan en el supuesto de que las instituciones son creadas para satisfacer las necesidades humanas.

Kingston & Caballero, clasifican a las instituciones como aquellas “reglas del juego” (2006) que permiten al individuo jugar, estas reglas son las restricciones endógenas que subyacen en el juego, mientras que las restricciones exógenas son aquellas restricciones físicas del individuo en sí; estas restricciones endógenas pueden ser manejables, adaptable, transformables o modificables dependiendo el lugar donde se desarrolle el juego, es decir, el contexto en el que el individuo se desenvuelva.

En suma, si gobernanza hace referencia a la estructura puesta en práctica de los procesos y modos de dirección de la interacción o los cambios de las estructuras y procesos entre las instituciones y los actores, dentro de un entorno económico, político, y social. Y las instituciones son el conjunto de reglas y restricciones endógenas del sistema e internas y externas del individuo; entonces la gobernanza en si misma podrá modificar la interacción de los actores a través de la regulación de las instituciones en el contexto económico, político y social.

Ya que como destaca Libecap citado en Kingston & Caballero:

“existing institutions can affect the configuration of interest groups and their bargaining power, and groups with a vested interest in the status quo may attempt to block subsequent institutional change. More generally, capital of all kinds – buildings, machines, human capital, social capital, and technological and organizational knowledge – accumulated under one set of institutions can gradually alter the set of technologically feasible institutions and thereby affect future institutional development” (2006)

Así una institución regulada por un proceso de gobernanza puede generar un cambio institucional, este cambio puede ser tanto positivo como negativo dependiendo de los grupos de interés que se vean involucrados, lo que quiero sustentar en esta investigación es que este cambio institucional puede favorecer a que se fortalezcan las capacidades institucionales de una organización.

Para esto “se deben analizar los mecanismos mediante los cuales los hábitos y reglas se convierten en rutina e instituciones sociales, así como los bucles de retroalimentación mediante los cuales las instituciones ayudan a reforzar hábitos y reglas particulares.” (Hodgson, s.f.).

A continuación, se procede con la definición de lo que es la capacidad institucional a forma tal de entender cómo podría enfocarse la gobernanza a través de las instituciones en una organización para poder fortalecer las capacidades institucionales.

Capacidad Institucional

Payne y Losada citados por Dra. Carrera et al., proponen la siguiente definición de capacidad institucional:

“la idoneidad o suficiencia en la configuración de las instituciones de una sociedad (entendidas como las normas formales e informales, así como el conjunto de las organizaciones que crean, mantienen y hacen cumplir dichas reglas) que

permita la solución efectiva de los problemas colectivos presentes y futuros que enfrenta una comunidad de tal manera que pueda experimentar un desarrollo social y económico". (2010)

Lusthaus y otros autores citados por Dra. Carrera et al., sugieren una definición sencilla: "es la capacidad que posee una organización para desempeñarse bien, es decir, su habilidad para aplicar acertadamente sus aptitudes y recursos con el fin de lograr sus metas y satisfacer las expectativas de quienes tienen intereses en ella" (2010)

Así entonces una capacidad institucional puede ser entendida como la configuración de la institución de una organización para aplicar sus aptitudes y recursos en la resolución de problemas o en el crecimiento de la misma organización.

También para la Dra. Carrera et al., una capacidad institucional se refiere a "la eficacia de las normas formales e informales que afectan de manera significativa el comportamiento de los actores sociales." (2010)

Nótese que al hablar de las normas formales e informales, se hace referencia a las instituciones internas y externas del individuo que limitan a este a tener cierto comportamiento ante distintas situaciones, las normas formales son aquellas que se encuentran dictadas, valga la redundancia, de manera formal, es decir que se encuentran establecida por la organización y que en muchas ocasiones se encuentran respaldadas, por manuales, reglamentos leyes, etc.; sin embargo, las normas informales son aquellas que nacen dentro de la organización, a través de las redes de grupos de trabajo, es decir, redes interpersonales que se forman al estar en contacto dentro de la organización.

Estas normas comúnmente están inmersas en un contexto de mercado y de las relaciones económicas con el entorno social y político de la organización, ya que una norma formal se establecerá en la condición de que esta ayude a modificar el comportamiento de los individuos frente a las exigencias del mercado. Y a su vez el

mercado delimitara el comportamiento de estos, generando así normas informales dentro y fuera de la organización.

Hodgson citado por Dr. Gómez, “considera que la firma institucionaliza reglas y rutinas en una estructura organizacional durable que proporciona cierto grado de permanencia frente a las caprichosas olas del mercado.” (2004) Entiéndase firma como toda aquella organización formalmente constituida; esta genera reglas y rutinas, estas reglas y rutinas permiten que a través de la gobernanza se pueda generar un fortalecimiento en estas capacidades institucionales.

Pero antes de continuar, ya sabemos que es una capacidad institucional, lo que hace falta determinar es que capacidades pueden mejorarse a través de la gobernanza; para esto utilizare los cuatro tipos de capacidades institucionales que presenta Grindle citado por Dra. Carrera et al., (2010):

1) Capacidad administrativa, entendida como la habilidad de las dependencias gubernamentales para llevar adelante la entrega de bienes y servicios.
2) Capacidad técnica, que se refiere a la habilidad para manejar cuestiones económicas y seguir los cursos de acción pertinentes.
3) Capacidad política, que se vincula con la habilidad para responder a demandas sociales, permitir la canalización y representación de intereses sociales e incorporar la participación social en la toma de decisiones.
4) Capacidad organizacional, relacionada con la habilidad para sentar y fortalecer las reglas que gobiernan la interacción política y económica.

Estas cuatro capacidades se pueden trabajar a través de la gobernanza, ya que ninguna de estas capacidades hace referencia a cuestiones institucionales internas del propio individuo es decir cuestiones exógenas de la organización, sino que se enfocan en capacidades que son directamente organizativas

En la capacidad administrativa la gobernanza puede hacerse presente en la forma de utilización de un método que permita eficientizar los procesos administrativos, es decir modificando los procesos de atención y de entrega de

bienes y servicios, una forma de lograrlo es a través de la institucionalización de reglas que permitan a los individuos que se incorporen, la facilidad de adaptarse a estos procesos administrativos.

Para la capacidad técnica es necesario el uso de embeddedness para poder relacionar y vincular los procesos administrativos y la institución de la organización, con los sistemas económicos y políticos, entendamos que la organización (sea pública o privada) se encuentra dentro de un mercado y es regulada por este, y este a su vez está inmerso en un sistema económico que lo afecta, así entonces es necesario generar formas de gobernanza que permitan a la organización adaptarse a estos cambios y a estos contextos.

La capacidad política tiene, como se mencionó anteriormente, la aplicación de embeddedness ya que debe vincular una serie de factores que permitan el entendimiento de todos los individuos, aquí se pueden generar instituciones que permitan la correcta relación de los miembros de la sociedad con los agentes encargados dentro de la organización, sin embargo, estas instituciones no son alcanzables para las personas que se encuentran fuera del entorno administrativo ya que ellas no se ven inmersas en el mismo contexto, es por ello que se requiere de una mayor institucionalización en las personas que son parte de la organización, para poder generar en las personas externas un entendimiento y que exista una correcta vinculación.

La capacidad organizacional tiene mas referencia a las cuestiones institucionalizables de manera general dentro de la organización, es decir se debe tener capacidad para saber que normas y reglas se aplicaran en que momentos y en que circunstancias se pueden implementar y en que situaciones no se pueden institucionalizar.

Conclusión

Al encontrarse la administración pública municipal inmersa dentro de un sistema complejo y adaptativo, resulta indispensable que sus agentes internos —presidente

municipal, síndicos y regidores— posean las capacidades cognitivas y académicas adecuadas, encontrándose correctamente formados en materia de creación de políticas públicas para impulsar de manera efectiva el desarrollo local.

A su vez, es necesario considerar las limitaciones presupuestarias, normativas y de apoyo que imponen los demás agentes del entorno, puesto que la autonomía municipal no puede lograrse de forma absoluta al depender de las decisiones de otras instancias. De igual modo, se requiere identificar con precisión las necesidades específicas de los ciudadanos, rindiendo cuentas claras sobre el uso de los impuestos y los recursos federales que se traducen en obras y servicios comunitarios orientados al desarrollo integral del municipio.

Para hacer frente a esta dinámica sistémica, si bien la gobernanza puede ser utilizada como un medio muy eficaz para lograr un mejoramiento en las capacidades institucionales, es necesario en primer lugar definir qué nivel tienen estas; es decir, realizar una evaluación de las capacidades institucionales con las que cuentan y así poder hacer una comparación para determinar qué capacidades son las que hacen falta o deberían mejorarse.

Ahora bien, el mejoramiento de estas capacidades implica un cambio que no necesariamente todos los miembros de la organización aceptarán de forma unánime; este cambio debe ser regulado de manera correcta para que el proyecto logre llevarse a cabo mediante un equilibrio entre las normas formales e informales, de tal forma que ambas se conjunten para alcanzar el cambio institucional deseado.

Por ello, una herramienta de la que puede servirse la gobernanza —y que en sí debiese estar ligada estrechamente a ella— es la institucionalización, ya que esto permite en mayor medida la adecuación de los individuos a los nuevos procesos. Sin embargo, es necesario comprender que, aunque puedan fortalecerse estas capacidades, este proceso podría no materializarse por completo debido a que los hábitos de conducta arraigados en los individuos no siempre pueden institucionalizarse con facilidad, lo cual suele representar un impedimento significativo frente a la transformación institucional que se pretende realizar.

Referencias

Carrera, A. P. Dra., Coronilla, R. Dr., & Navarro, A. Dr.. (2010, noviembre). ÍNDICE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y SUSTENTABILIDAD MUNICIPAL. Recuperado 21 octubre, 2019, de http://observatorio.apweb.mx/documentos/Entrega30Nov2010.pdf

Castaingts, J. (2015). Dinero, trabajo y poder: una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas. Barcelona, España: Anthropos.

Diario Oficial de la Federación. (1917). Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de http://www.sct.gob.mx/JURE/doc/cpeum.pdf

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL ESTADO MEXICANO. (s.f.). Recuperado 20 junio, 2019, de http://www.fd.uach.mx/maestros/2013/02/11/ESTRUCTURA%20ADMINISTRATIVA%20DEL%20ESTADO%20MEX.%20-%20MD.%20Ramos%20Pe%F1a.pdf

Gandlgruber, B. (2004). Abrir la caja negra: teorías de la empresa en la economía institucional. Análisis Económico, XIX(41), 19–58. Recuperado de http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/Archivos/PROF/Recursos/21929226021HP71_29139_Grandlbruger._Teorias_de_la_empresa.pdf

Gómez, M. A. Dr.. (s.f.). Reflexiones sobre el concepto de embeddedness. Recuperado 21 octubre, 2019, de http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/Archivos/PROF/Recursos/21929226021HP71_29139_Gomez_Fonseca_Embededdness.pdf

Gómez, M. A. Dr.. (2004). El mercado como construcción social. Recuperado 21 octubre, 2019, de http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/Archivos/PROF/Recursos/21929226021HP71_29139_G%C3%B3mez_Fonseca_2004._El_mercado_como_construcci%C3%B3n_social.pdf

Hodgson, G. M. (s.f.). La ubicuidad de los hábitos y las reglas. Recuperado 21 octubre, 2019, de http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/Archivos/PROF/Recursos/2192

9226021HP71_29139_Hodgson_-_La_ubicuidad_de_los_h%C3%A1bitos_y_las_reglas.pdf

INAFED. (s.f.). Guía Técnica 3 Administración Pública Municipal. Recuperado 22 septiembre, 2018, de http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia03_administracion_publica.pdf

Kingston, C., & Caballero, G. (2006, 11 agosto). Comparing Theories of Institutional Change. Recuperado 21 octubre, 2019, de http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/Archivos/PROF/Recursos/21929226021HP71_29139_Comparing_Theories_of_Institutional_Change._kingston_y_Caballero_2006.pdf

Martínez, M. C. G. (1995). La administración estatal y municipal de México. México, México: INAP.

Marco jurídico y reglamentación municipal, Guía técnica N°2 Secretaría de gobernación, Centro Nacional de Desarrollo Municipal, & Instituto Nacional de Administración Pública. (s.f.). Gobierno Municipal. In Instituto de Desarrollo Municipal (Ed.), ABC del Gobierno Municipal (pp. 14–21). Recuperado de http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/ABC_del_Gobierno_Municipal.pdf

Municipio. (2018, 15 septiembre). Recuperado 26 septiembre, 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Municipio

Tyrtania, L. (2008). La indeterminación entrópica. Notas sobre disipación de energía, evolución y complejidad. Desacatos. Revista de Ciencias Sociales, 28, 41–68. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13902805

DE LAS BRECHAS ESTRUCTURALES A LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL: UN MODELO DE GOBERNANZA Y POLÍTICA PÚBLICA PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL DE LA ENFERMEDAD RENAL CRÓNICA EN MÉXICO

Andrés Morón Mendoza

Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de proponer el diseño de un modelo de gobernanza y de política pública para fortalecer la respuesta institucional frente a la enfermedad renal crónica en México, por lo que se aplicó una metodología cualitativa y propositiva. El modelo de gobernanza y política pública para la atención integral de ERC en México se propone como una alternativa de transformación institucional con el objetivo de que se superen las brechas estructurales, que de alguna manera limitan la capacidad del sistema sanitario para responder de forma equitativa, oportuna y sostenible frente a esta problemática. El modelo se encuentra relacionado con los hallazgos de Reynaga y Olivares-Durán (2024), en el que se precisa que las personas con ERC se enfrentan a un proceso sinuoso, desinformado y limitado, que es resultado de un sistema de salud fragmentado, insuficiente y costoso, por lo que se ha entendido que es necesario el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional y la continuidad asistencial. Se ha diseñado un modelo de gobernanza y política pública para la atención integral de la enfermedad

Andrés Morón Mendoza, Universidad Autónoma Metropolitana, amoron@ci3m.mx

renal crónica en México con el objetivo de superar las brechas estructurales y favorecer la transición hace una transformación institucional que consiste en una propuesta integral diseñada con el objetivo de fortalecer la rectoría del sistema sanitario por medio de la articulación de actores bajo un enfoque de gobernanza multinivel, la incorporación de mecanismos de coordinación interinstitucional y la aplicación estratégica de la información para la toma de decisiones.

Palabras clave: brechas, ERC, modelo de gobernanza, política pública.

Introducción

La enfermedad renal crónica es un problema mundial creciente que afecta de manera desproporcionada a poblaciones pobres, vulnerables y marginadas, y conlleva elevados costos individuales, sanitarios y sociales (Francis et al., 2024). Esta afección suele ser progresiva; la disminución de la tasa de filtración glomerular (TFG) y la presencia de albuminuria constituyen factores de riesgo clave para el desarrollo posterior de insuficiencia renal, por lo que resulta sumamente deseable retrasar la progresión de la ERC y evitar la diálisis o el trasplante renal, dados los efectos de estos procedimientos sobre la calidad de vida y la morbimortalidad cardiovascular, así como los elevados costos asociados a la terapia de sustitución renal (EMPA-Kidney Collaborative Group, 2023).

La World Health Organization (2026), estima que 674 millones de personas padecen enfermedad renal crónica en todo el mundo; la mayoría reside en países de ingresos bajos y medios y la forma más grave de ERC es la insuficiencia renal, que requiere diálisis o trasplante de riñón para mantener la vida, aunque se desconoce la carga mundial de la lesión renal aguda (LRA).

En este punto, se puede indicar que a esta cifra hay que sumar la carga mundial de la lesión renal aguda (LRA) y la insuficiencia renal (incluidos los pacientes en diálisis y los receptores de trasplante renal), lo que eleva la prevalencia mundial de la enfermedad renal a unos 850 millones, situándola por encima del 10 %. Cabe destacar que es probable que esta cifra subestime la realidad debido a la

falta de programas de detección precoz y cribado en muchas partes del mundo, lo que provoca un gran desconocimiento sobre la carga y la prevalencia de las etapas iniciales de la ERC (Francis et al., 2024).

Siendo las cosas así se comprende que le ERC representa en la actualidad uno de los desafíos sanitarios más relevantes en el escenario mundial debido a su creciente impacto epidemiológico, social y económico, debido a que pesar de que durante décadas ha sido abordada desde una mirada clínica centrada en el diagnóstico, tratamiento farmacológico y terapia de reemplazo renal, la evidencia contemporánea confirma que su aparición, progresión y mortalidad están estrechamente asociadas con determinantes sociales, condiciones territoriales, desigualdades económicas y capacidades diferenciadas de los sistemas de salud para responder oportunamente. Al respecto se ha comprobado que un mayor número de indicadores adversos de los determinantes sociales de la salud implica un riesgo más elevado de ERC; la presencia de cuatro o más indicadores señala un riesgo alto (Li et al., 2025).

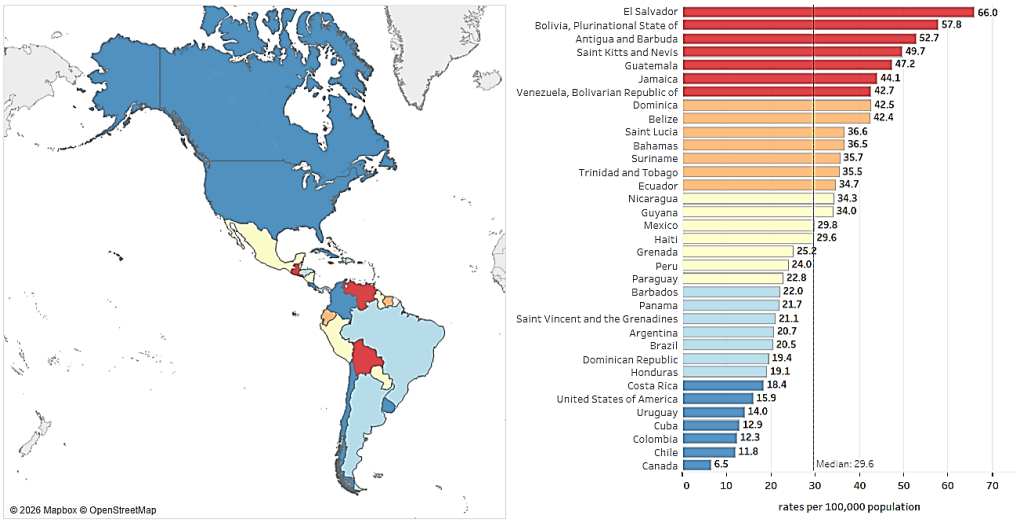
Los pacientes con ERC avanzada son particularmente vulnerables durante esta etapa y presentan elevadas tasas de eventos adversos que repercuten en sus resultados clínicos, incluso después de haber iniciado finalmente tratamientos de sustitución de la función renal. Por ello, en el ámbito de la nefrología se ha impulsado la creación de clínicas multidisciplinarias especializadas en algunas partes del mundo, orientadas específicamente a esta población que se encuentra en la fase previa a la insuficiencia renal, con el objetivo mitigar las complicaciones asociadas a la ERC, ofrecer educación sobre los tratamientos de sustitución renal —incluidas la diálisis y el trasplante renal— y facilitar la transición de la ERC avanzada a la insuficiencia renal (Hundemer et al., 2023).

Rosas-Valdez et al. (2024), han revelado “el elevado incremento de la carga de la ERC en la mayoría de los países de la región, en especial en Nicaragua, El Salvador, México y Guatemala” (p. 7). Por tanto, la atención de la ERC emerge

como un campo estratégico para analizar los desafíos contemporáneos de la gobernanza sanitaria en Latinoamérica.

En este punto, se considera pertinente presentar los siguientes datos:

Figura 1. Carga de enfermedades renales: nivel por país (tasas por cada 100.000 habitantes- año 2021)



Nota. Esta figura presenta la tasa de enfermedades renales por países de Latinoamérica. Fuente: Organización Panamericana de la Salud (2020)

Tomando en cuenta las cifras antes reportadas se puede indicar que México muestra una tasa cercana a 30 muertes por 100.000 habitantes, situándose en la mediana regional cuyo posicionamiento resulta particularmente interesante, puesto que el indicador no solo refleja la presencia de la enfermedad sino también la capacidad del sistema de salud para diseñar e implementar políticas públicas de prevención, detección y tratamiento oportuno.

De igual forma debe indicarse que, aunque México no muestre niveles críticos detectados en países de Centroamérica, tampoco alcanza los resultados de sistemas con mayor efectividad sanitaria, lo que advierte sobre la existencia de limitaciones estructurales en la organización, coordinación y gobernanza del sistema de salud. Siendo las cosas así se puede sostener que la ERC en el contexto

nacional puede ser interpretado como un indicador del desempeño institucional en el que las brechas son visualizadas no sólo responden a factores epidemiológicos, sino también a la capacidad del Estado para articular respuestas públicas integrales y equitativas.

En este marco se desarrolla el presente artículo en el que se plantea que la enfermedad renal crónica debe ser analizada como un problema de gobernanza pública y de transformación institucional en el que las brechas epidemiológicas reflejen también las brechas institucionales y de capacidad estatal. Por todo ello se desarrolla esta investigación con el objetivo de proponer el diseño de un modelo de gobernanza y de política pública para fortalecer la respuesta institucional frente a la enfermedad renal crónica en México, para coadyuvar al debate de los estudios organizacionales latinoamericanos por medio de una aproximación que conecte la evidencia científica disponible, con la construcción de capacidades institucionales sostenibles.

Marco teórico/estado del arte

Marco teórico

En esta sección se presenta el marco teórico conceptual que brinda sustento a esta investigación:

Enfermedad Renal Crónica (ERC)

La ERC es una enfermedad progresiva caracterizada por cambios en la estructura y la función de los riñones debidos a diversas causas, que por lo general, la ERC se define como una disminución de la tasa de filtración glomerular estimada (TFGe) (<60 ml/min/1,73 m²) o por la presencia de marcadores de daño renal, tales como proteinuria, hematuria o anomalías detectadas mediante biopsia renal o pruebas de imagen, que persisten durante al menos 3 meses (Deng et al., 2025).

La ERC es una afección progresiva en la que la disminución de la función renal continúa independientemente de la causa inicial del daño o de factores

externos como infecciones, inflamación o toxinas, por lo que ERC constituye un problema importante de salud pública que afecta a millones de personas en todo el mundo y conlleva una mayor morbilidad y mortalidad (Maringhini y Zoccali, 2024).

Las causas principales de la ERC varían según el entorno, e incluyen afecciones comunes y bien estudiadas como la diabetes, la hipertensión y la glomerulonefritis. No obstante, las causas de la ERC no se comprenden del todo, puesto que por ejemplo, se ha detectado ERC de etiología desconocida y sin tratamiento conocido en algunas comunidades agrícolas del sur de Asia y de América Central; se presume que la causa radica en las pérdidas recurrentes de volumen, particularmente debido a la creciente frecuencia de olas de calor asociadas al cambio climático (Deng et al., 2025).

La literatura consultada ha identificado los principales factores de riesgo asociados con la ERC, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 1. Principales factores de riesgo asociados a la ERC

Categoría	Factor de riesgo	Tipo
Factores genéticos	Gen APOL1	No modificable
	Uromodulina	No modificable
Factores demográficos	Ubicación geográfica	No modificable
	Raza y etnicidad	No modificable
	Edad	No modificable
	Sexo y género	No modificable
Factores individuales	Peso al nacer	No modificable
	Antecedentes familiares de enfermedad renal	No modificable
	Embarazo	No modificable
Factores cardiovasculares	Hipertensión	Modificable
	Insuficiencia cardíaca	Modificable
	Fibrilación auricular	Modificable
Factores metabólicos	FGF2	Modificable
	Bicarbonato sérico	Modificable
	Hormona paratiroidea	Modificable
	Hemoglobina sérica	Modificable
	Fosfato sérico	Modificable
	Ácido úrico sérico	Modificable
	Oxalato urinario	Modificable
	Dislipidemia	Modificable
Factores de estilo de vida	Dieta	Modificable
	Falta de actividad física	Modificable
	Tabaquismo	Modificable
	Nivel socioeconómico	Modificable

Categoría	Factor de riesgo	Tipo
Otros factores	Lesión renal aguda	Modificable
	Fibrosis renal	Modificable
	Eje intestino-riñón	Modificable
	Proteinuria	Modificable
	Estados inflamatorios	Modificable
	Lesión del túbulo proximal	No modificable

Nota. Esta tabla presenta los principales factores de riesgo asociados a la ERC identificados en la literatura disponible. Fuente: Maringhini y Zoccali (2024).

Políticas públicas

Las políticas públicas “son una herramienta para mitigar o resolver las problemáticas públicas que aquejan a un territorio determinado; por tanto, permiten mejorar situaciones determinadas o insatisfechas desde la Administración en cualquiera de sus niveles” (Demarchi y Abadía, 2022, p. 3). Bajo esta mirada, las políticas públicas pueden ser vistas como aquel conjunto de elementos que van más allá de la formulación de instrumentos normativos o programas estatales aislados, puesto que constituyen procesos complejos de intervención institucional con el objetivo de transformar realidades sociales específicas.

Aplicando este término al contexto sanitario se puede sostener que las políticas públicas son aquellas que se diseñan y ejecutan para atender a situaciones derivadas de enfermedades crónicas como la ERC, razón por la cual necesitan superar enfoques reactivos enfocados exclusivamente en la atención clínica de los pacientes, para transitar hacia modelos preventivos integrales y sostenibles que tomen en cuenta los determinantes sociales económicos y territoriales de la salud.

Gobernanza

La gobernanza es concebida como “la realización de relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado por la competencia y cooperación donde coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022, párr. 1). Sobre la base de lo antes

planteado se puede sostener que la gobernanza comprende una evolución del modelo tradicional de administración pública que se filtra en la acción del Estado como actor central hacia un esquema colaborativo en el que múltiples actores intervengan en la construcción de soluciones colectivas.

Asimismo, se ha señalado que las políticas públicas “se refiere al conjunto de normas jurídicas, leyes, reglamentos, políticas y programas, estructuras organizativas e institucionales (locales, nacionales e internacionales) que regulan, determinan y evalúan la actuación de los Estados en respuesta a un tema en común” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023, p. 8). Partiendo de la definición antes expuesta se entiende que las políticas públicas representan sistemas integrales donde convergen dimensiones normativas administrativas e institucionales que de alguna manera determinan la capacidad de respuesta del Estado.

En el campo de la salud, la gobernanza “consiste en velar por la existencia de marcos de políticas estratégicas que se combinen con una supervisión eficaz, la creación de coaliciones, la regulación, la atención al diseño del sistema y la rendición de cuentas” (Pan American Health Organization, 2022, p. 4). Siendo las cosas así se comprende que la gobernanza sanitaria es un elemento estratégico por medio del cual se puede garantizar que el sistema de salud no solamente atienda a las demandas inmediatas sino que también se enfoque en desarrollar la capacidad institucional para enfrentar desafíos complejos y de largo plazo.

Estado del arte

A continuación se sistematizan los hallazgos y experiencias más relevantes de los estudios previos que integran el estado del arte en esta investigación:

Tabla 2. Estado del arte

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
Mendonça et al. (2024)	Brasil	Overview of global healthcare policies for patients with chronic	El análisis crítico de los trabajos reveló una desatención generalizada hacia la

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
		kidney disease: an integrative literature review	enfermedad renal en las agendas políticas. Existen variaciones considerables en las políticas entre distintos países y regiones de un mismo país. Esta investigación puso de manifiesto que una cobertura sanitaria gratuita y universal, especialmente para los pacientes más vulnerables, resulta crucial para acceder al tratamiento, dado el coste prohibitivo del mismo. Conclusión. Las desigualdades sociales, económicas y étnicas guardan una fuerte correlación con la incidencia de la enfermedad, afectando principalmente a grupos minoritarios que carecen de apoyo sanitario, sobre todo en lo relativo a la prevención y el tratamiento de la enfermedad renal crónica.
Wainstein et al. (2025)	Canadá	Global Policy and Advocacy Initiatives for Improving Kidney Care	Con frecuencia, la inclusión de la enfermedad renal crónica (ERC) y la insuficiencia renal en las estrategias nacionales de salud es insuficiente. Los países que cuentan con políticas específicas para la ERC tienden a abarcar un espectro más amplio de poblaciones afectadas por enfermedades renales y a destinar más fondos a la atención renal que aquellos cuyas políticas sobre la ERC están integradas en estrategias para enfermedades no transmisibles (ENT). Se requiere una mayor priorización, tanto a nivel mundial como nacional, de la salud renal para reducir las desigualdades globales en el acceso a la atención renal.
Ying et al. (2024)	China	Disease Burden and Epidemiological Trends of Chronic Kidney Disease at the Global, Regional, National Levels from 1990 to 2019	La enfermedad renal crónica (ERC) es un problema grave de salud pública a nivel mundial; sin embargo, no se ha examinado exhaustivamente la carga de enfermedad asociada a la ERC derivada de diversas etiologías ni sus tendencias cambiantes. Las regiones con las tasas ASIR

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			más elevadas en 2019 fueron el norte de África y Oriente Medio, América Latina central y América del Norte. Las principales etiologías de la enfermedad renal crónica (ERC) varían según la región. Por ejemplo, la diabetes y la hipertensión fueron las causas predominantes de ERC tanto en los países desarrollados como en muchos países en desarrollo. La glomerulonefritis y las causas desconocidas fueron más frecuentes en países de Asia y del África subsahariana [5]. Asimismo, la carga de la ERC presentaba una distribución geográfica y demográfica desproporcionada. En general, el número de años de vida perdidos debido a enfermedad, discapacidad o muerte prematura por ERC es mucho mayor en los países de ingresos bajos y de ingresos medios-bajos. La prevalencia de la ERC fue mayor en mujeres que en hombres y más frecuente en personas de edad avanzada. Conocer el patrón de la ERC —el cual evoluciona con el tiempo— facilitaría la implementación de políticas específicas y el fomento de estrategias precisas de prevención y tratamiento.
Levin et al. (2024)	Canadá	Executive summary of the KDIGO 2024 Clinical Practice Guideline for the Evaluation and Management of Chronic Kidney Disease: known knowns and known unknowns	A pesar del creciente reconocimiento de la verdadera carga de la enfermedad renal crónica (ERC), persiste la controversia y la falta de consenso sobre la utilidad del cribado poblacional o de los programas de cribado dirigidos para esta enfermedad, debido a la complejidad del entorno sociopolítico y de recursos subyacente. Las políticas de salud pública desempeñan un papel fundamental en la identificación y el abordaje de los factores de riesgo para prevenir la ERC, así como en su

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			detección precoz y en la ralentización de su progresión y de los desenlaces adversos asociados.
Amanullah et al. (2022)	Pakistán	Chronic kidney disease causes and outcomes in children: Perspective from a LMIC setting	No existe un registro nacional de enfermedad renal crónica (ERC) pediátrica en Pakistán, y se sabe poco sobre la epidemiología, los factores de riesgo y las causas subyacentes de esta afección potencialmente devastadora que sirva de base a los responsables de formular políticas de salud pública. La prevención de la ERC y de su progresión en entornos de escasos recursos no solo salvará vidas, sino que también mejorará los resultados de salud y permitirá ahorrar recursos valiosos.
Deng et al. (2025)	China	Global, regional, and national burden of chronic kidney disease and its underlying etiologies from 1990 to 2021: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2021	El estudio reveló la distribución mundial desigual de la carga de la enfermedad renal crónica (ERC) y de sus causas atribuibles. Entre 1990 y 2021, se observó un aumento en la carga de incidencia, mortalidad y años de vida ajustados por discapacidad (AVAD) asociados a la ERC. El crecimiento demográfico y el envejecimiento de la población contribuirán a un mayor incremento de la carga de esta enfermedad. Los proveedores de atención sanitaria deberían elaborar políticas de salud y optimizar la asignación de recursos médicos teniendo en cuenta la edad, el sexo, la región y el tipo de enfermedad.
Maringhini y Zoccali (2024)	Italia	Chronic Kidney Disease Progression—A Challenge	Los factores conductuales, tales como el tabaquismo, la alimentación, la actividad física y el consumo de drogas, son modificables y tienen un impacto sustancial en la progresión de la enfermedad renal crónica (ERC). El tabaquismo es un factor de riesgo bien conocido para muchas enfermedades crónicas, incluida la ERC; contribuye al daño renal al aumentar la presión arterial y reducir el flujo

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			sanguíneo hacia los riñones. La alimentación y la actividad física también son factores de riesgo modificables importantes. Una dieta rica en sodio, alimentos procesados y grasas poco saludables puede contribuir a la hipertensión y a otros trastornos metabólicos, aumentando así el riesgo de progresión de la ERC. Por el contrario, una dieta rica en frutas, verduras y cereales integrales puede ayudar a proteger la función renal. La actividad física regular también puede contribuir a controlar la presión arterial y a mejorar la salud general, reduciendo el riesgo de progresión de la ERC. El nivel socioeconómico, aunque a menudo se considera un factor no modificable, puede verse influido mediante políticas e intervenciones sociales. Mejorar el acceso a la atención sanitaria, a la educación y a opciones de alimentación saludable puede ayudar a mitigar el impacto del nivel socioeconómico en la progresión de la ERC.
Francis et al. (2024)	Australia	Chronic kidney disease and the global public health agenda: an international consensus	Varias necesidades importantes no satisfechas en materia de políticas, promoción e implementación deben abordarse para aliviar la carga mundial de la enfermedad renal. Se hace un llamado a la comunidad de salud global para que aborde las siguientes necesidades urgentes de salud pública para atender las necesidades de las personas en riesgo de padecer enfermedades renales y de quienes las padecen: 1. Mejor acceso a la atención: Muchas personas con enfermedad renal crónica (ERC) no tienen acceso a servicios adecuados de diagnóstico y tratamiento (incluidos los preventivos), especialmente en países de bajos y medianos ingresos. Asimismo, más de un

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			millón de personas con lesión renal aguda (LRA) potencialmente reversible mueren anualmente por falta de acceso a terapias oportunas, incluida la diálisis. Estas deficiencias deben abordarse aumentando la disponibilidad de servicios de salud asequibles y accesibles. 2. Mejor prevención: Se necesitan estrategias más eficaces para prevenir el desarrollo de la ERC y la LRA. Los factores de riesgo de la enfermedad renal deben comprenderse mejor, especialmente en los países de bajos y medianos ingresos, mediante estudios diseñados adecuadamente que utilicen un enfoque multidisciplinario, interpretando los resultados en el contexto de la población estudiada y sus limitaciones, y considerando sus implicaciones para la comunidad y la salud pública. En un Libro Blanco reciente, un Grupo de Trabajo de la ISN sugirió puntos que los países deberían considerar antes de desarrollar un programa de detección y manejo de casos de ERC, y propuso un marco basado en la evidencia y sensible a los recursos, que puede ajustarse a los contextos locales. 3. Desarrollo, prueba y ampliación de nuevos modelos equilibrados de atención: La implementación de modelos de atención asequibles, escalables y sostenibles requiere el desarrollo conjunto con las comunidades interesadas. Los modelos equilibrados también deben describir un enfoque sistemático pero Mayor concienciación y educación: Muchas personas con enfermedad renal crónica (ERC) desconocen que padecen la enfermedad, y muchas más

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			ignoran las medidas que pueden adoptar para frenar su progresión. Asimismo, una gran parte de los profesionales de atención primaria no comprende plenamente las consecuencias adversas de la ERC en sus fases iniciales. Se requieren campañas de mayor concienciación y educación para ayudar a la población a comprender la importancia del diagnóstico precoz y el manejo de la ERC. 5. Abordar los determinantes sociales de la salud renal: Dado que las enfermedades renales afectan de manera desproporcionada a comunidades empobrecidas y marginadas, resulta esencial abordar los determinantes sociales de la salud —tales como la pobreza, las condiciones habitacionales precarias y la falta de acceso a alimentos saludables y agua potable— para hacer frente a la carga que suponen estas enfermedades. 6. Mayor financiación para la investigación y el desarrollo: Se necesita más financiación para apoyar el desarrollo de nuevos tratamientos y terapias contra las enfermedades renales, así como para mejorar la comprensión de estas patologías y sus causas subyacentes en distintas partes del mundo. 7. Cooperación y coordinación internacionales: Para fomentar el desarrollo y la implementación de políticas y programas eficaces de prevención, detección precoz y manejo de las enfermedades renales, así como para compartir conocimientos y mejores prácticas, es necesaria la cooperación y coordinación a nivel internacional. 8. Mayor participación de las comunidades de pacientes: Ha aumentado progresivamente la demanda de una participación significativa de los miembros de

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			la comunidad en la elaboración de políticas sanitarias, así como en la planificación, prestación, garantía de calidad y evaluación de los servicios. Es preciso lograr una mayor implicación de las comunidades de pacientes para garantizar que las políticas y programas aborden eficazmente las necesidades y prioridades de las personas que viven con enfermedades renales. La participación comunitaria puede abarcar desde la consulta y la colaboración hasta el liderazgo.
George et al. (2022)	Suráfrica	The need for screening, early diagnosis, and prediction of chronic kidney disease in people with diabetes in low- and middle-income countries—a review of the current literature	En conclusión, por múltiples razones de peso, el cribado de la ERC en personas con diabetes debería constituir una prioridad política fundamental en los países de ingresos bajos y medios, dado que los enormes costes asociados a la elevada mortalidad y morbilidad en este grupo, así como los costes del tratamiento de sustitución de la función renal, representan un incentivo económico decisivo para mejorar la detección precoz de la ERC en pacientes con diabetes.
Davison et al. (2024)	Alemania	Conservative kidney management and kidney supportive care: core components of integrated care for people with kidney failure	Como parte de su enfoque en la atención integral de las personas con insuficiencia renal, la Sociedad Internacional de Nefrología (ISN) reunió a pacientes con insuficiencia renal, profesionales de la salud, investigadores, instituciones académicas y sanitarias, así como a responsables de formular políticas, con el fin de elaborar una estrategia a un plazo de 5 a 10 años destinada a mejorar el acceso mundial a una atención integral —segura, sostenible y equitativa— para las personas con insuficiencia renal. La «atención renal integral» requiere una vinculación sinérgica entre la atención preventiva para personas en riesgo de enfermedad renal

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			crónica y los servicios de salud que atienden a pacientes con enfermedad renal; esto garantiza una atención holística y coordinada durante la transición entre las fases aguda y crónica de la enfermedad renal y entre las tres modalidades de tratamiento de la insuficiencia renal: el manejo renal conservador (MRC), el trasplante y la diálisis. Dado que las personas con insuficiencia renal presentan múltiples necesidades de cuidados de apoyo a lo largo de su enfermedad, los cuidados renales de apoyo (CRA) constituyen una parte fundamental de este marco integral para abordar dichas necesidades, independientemente de la modalidad de tratamiento.
Neuen et al. (2023)	Australia	National health policies and strategies for addressing chronic kidney disease: Data from the International Society of Nephrology Global Kidney Health Atlas	Las estrategias nacionales para abordar la enfermedad renal crónica (ERC) son fundamentales para mejorar la salud renal. El Global Kidney Health Atlas de la Sociedad Internacional de Nefrología consistió en una encuesta transversal multinacional realizada entre julio y octubre de 2018. Se analizaron —en términos generales y según región y nivel de ingresos— las respuestas de líderes de opinión clave de cada país sobre las estrategias nacionales para las ENT, la existencia y el alcance de políticas específicas para la ERC y el reconocimiento gubernamental de esta enfermedad como una prioridad sanitaria. En la encuesta GKHA participaron 160 países, que representan el 97,8 % de la población mundial. Setenta y cuatro países (47 %) contaban con una estrategia nacional establecida para las ENT, y 53 (34 %) informaron de la existencia de políticas específicas para la ERC,

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			observándose variaciones sustanciales entre regiones y niveles de ingresos. En los casos donde existían políticas específicas para la ERC, el abordaje de la atención de la enfermedad en estadios previos a la diálisis fue desigual. Setenta y nueve países (51 %) señalaron que sus gobiernos reconocían la ERC como una prioridad sanitaria. Los países de ingresos bajos y de ingresos medios-bajos presentaron una menor probabilidad de contar con estrategias y políticas para abordar la ERC, así como de tener gobiernos que la reconocieran como una prioridad sanitaria. La existencia de políticas específicas para la ERC —y de estrategias nacionales para las ENT en un sentido más amplio— varió considerablemente entre las distintas regiones del mundo, aunque, en general, resultó insuficiente; se observaron discrepancias importantes entre la carga de la ERC en muchos países y el reconocimiento gubernamental de la enfermedad como una prioridad sanitaria. Un mayor reconocimiento de la ERC en las políticas sanitarias nacionales resulta crucial para mejorar la atención de la salud renal a escala mundial.
Reynaga y Olivares-Durán (2024)	México	Enfermedad renal crónica en México: retos y propuestas	Las personas con ERC se enfrentan a un proceso sinuoso, desinformado y limitado, que es resultado de un sistema de salud fragmentado, insuficiente y costoso. Para los autores, el acceso oportuno al tratamiento preventivo y sustitutivo (incluido el trasplante renal), el consentimiento verdaderamente informado, la opción del tratamiento conservador, la educación como base para el cuidado del paciente y su familia, la calidad de vida como un indicador determinante y la

Autor/es - año	País	Título	Hallazgos
			consideración de los costos, representan los principales retos. Las propuestas se enfocan principalmente en cambios en las políticas públicas de salud para satisfacer las necesidades de atención
Ochoa-Torres y López-Ridaura (2024)	México	El reto de cerrar brechas y eliminar desiertos de atención	Los indicadores realistas resultantes de los análisis de desiertos de atención son un elemento robusto para avanzar en objetivos tales como la planeación de infraestructura física, la asignación estratégica de unidades médicas móviles, la definición de zonas de cobertura, el despliegue territorial de acciones de salud pública y el desarrollo de regiones. Hacer esta herramienta parte del quehacer de la rectoría, hasta el nivel distrital, es clave para abordar eficazmente las disparidades en la atención médica y su vinculación con los riesgos colectivos para la salud
Carrillo et al. (2026)	México	Desigualdades estructurales y salud pública en las entidades federativas de México: un análisis de datos panel (2010–2020)	Los factores estructurales desfavorables tienen un efecto negativo, incluso estadísticamente importante sobre el desempeño en salud, lo que confirma la necesidad de políticas públicas integrales que fortalezcan el sistema sanitario y reduzcan las desigualdades socioeconómicas y territoriales
Durán-Arenas y Salinas-Escudero (2012)	México	La transformación del sistema de salud con base en la atención primaria	Es necesario debatir y definir cuál es el modelo de atención del sistema de salud que necesitan los mexicanos. Para ello es necesario ampliar la discusión más allá de los ámbitos médicos y económicos. Es necesario tener una amplia participación de la sociedad, de los sectores públicos y privados. En breve debe lograrse un compromiso nacional por la salud de los mexicanos.

Nota. Esta tabla presenta los hallazgos más relevantes de estudios previos.

Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo debido a que “se lleva a cabo la recopilación de datos no numéricos para la comprensión de conceptos y comportamientos mediante la interpretación de experiencias de otros autores” (Ordoñez-Pacheco, 2025, p. 339). De igual manera se utilizó el tipo de investigación propositiva que “viene a ser el estudio dónde se expone un recurso para dar solución a un determinado problema” (Linares, 2022, p. 171) .

La investigación fue desarrollada de esta manera porque ha permitido la revisión y sistematización de resultados reportados en la literatura científica relacionada con las políticas públicas y la atención integral a la ERC a nivel internacional y nacional. Asimismo, fue posible generar una propuesta de modelo de gobernanza por medio de un proceso de integración teórica Para crear una alternativa aplicable al contexto el sistema de salud mexicano

Resultados

A continuación, se presenta el modelo de gobernanza y política pública para la atención integral de la enfermedad renal crónica en México con el objetivo de superar las brechas estructurales y favorecer la transición hace una transformación institucional:

Descripción general del modelo de gobernanza

El modelo de gobernanza y política pública para la atención integral de ERC en México se propone como una alternativa de transformación institucional con el objetivo de que se superen las brechas estructurales, que de alguna manera limitan la capacidad del sistema sanitario para responder de forma equitativa, oportuna y sostenible frente a esta problemática.

Por tanto, se puede sostener que esta propuesta de modelo de gobernanza es coherente con lo estipulado en el artículo 4 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2025), en el que se dispone que “toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las

entidades". Por esta razón es que el modelo propuesto busca coadyuvar a la materialización efectiva del derecho a la salud por medio de mecanismos de gobernanza que fortalezcan la coordinación institucional la planificación estratégica y la capacidad de respuesta del sistema de salud ante una enfermedad crónica de alta complejidad.

De igual manera se puede afirmar que la propuesta se encuentra relacionada con lo contemplado en la Ley General de Salud (2024), Específicamente los artículos 2 y 3 en el que se reconoce el derecho a la salud y se contempla el deber del Estado de promover la salud y prevención de enfermedades y de garantizar la coordinación, evaluación y seguimiento de los servicios de salud. En este sentido se comprende que es necesario el diseño de un modelo que ayude a lograr una transición desde intervenciones fragmentadas, hacia un enfoque integral fundamentado en evidencia, articulación interinstitucional y de diferenciación territorial.

Actores

Para lograr la efectiva implementación del modelo es necesario la intervención coordinada de diversos actores bajo un enfoque de gobernanza multinivel, puesto que "en el contexto de la salud, el gobierno multinivel puede facilitar la articulación de los servicios de salud entre los diferentes niveles de atención, permitiendo una distribución más equitativa de los recursos sanitarios en todo el territorio" (Rodríguez, 2024, p. 130).

En este punto debo indicarse que el Estado por medio de las autoridades sanitarias competentes a nivel nacional y subnacional, constituyen el actor rector encargado de la formulación de políticas y el establecimiento de mecanismos de coordinación y de garantizar la incorporación de la ERC como una prioridad dentro de la agenda pública.

Además, en el modelo se ha incorporado las instituciones prestadoras de servicios sanitarios, unidades de atención primaria, centros especializados de nefrología, universidades, centros de investigación, sociedades científicas, sector privado, organizaciones sociales y asociaciones de pacientes. Motivo por el cual se

puede sostener que esta modelo de gobernanza no se circunscribe exclusivamente a la gestión administrativa del sistema sanitario, sino que también busca consolidar una red institucional por medio de la cual se pueda responder de forma integral a la ERC y reducir las brechas estructurales que afectan la extinción de esta enfermedad en México.

Estructura del modelo

La estructura del modelo diseñado es la que se presenta a continuación:

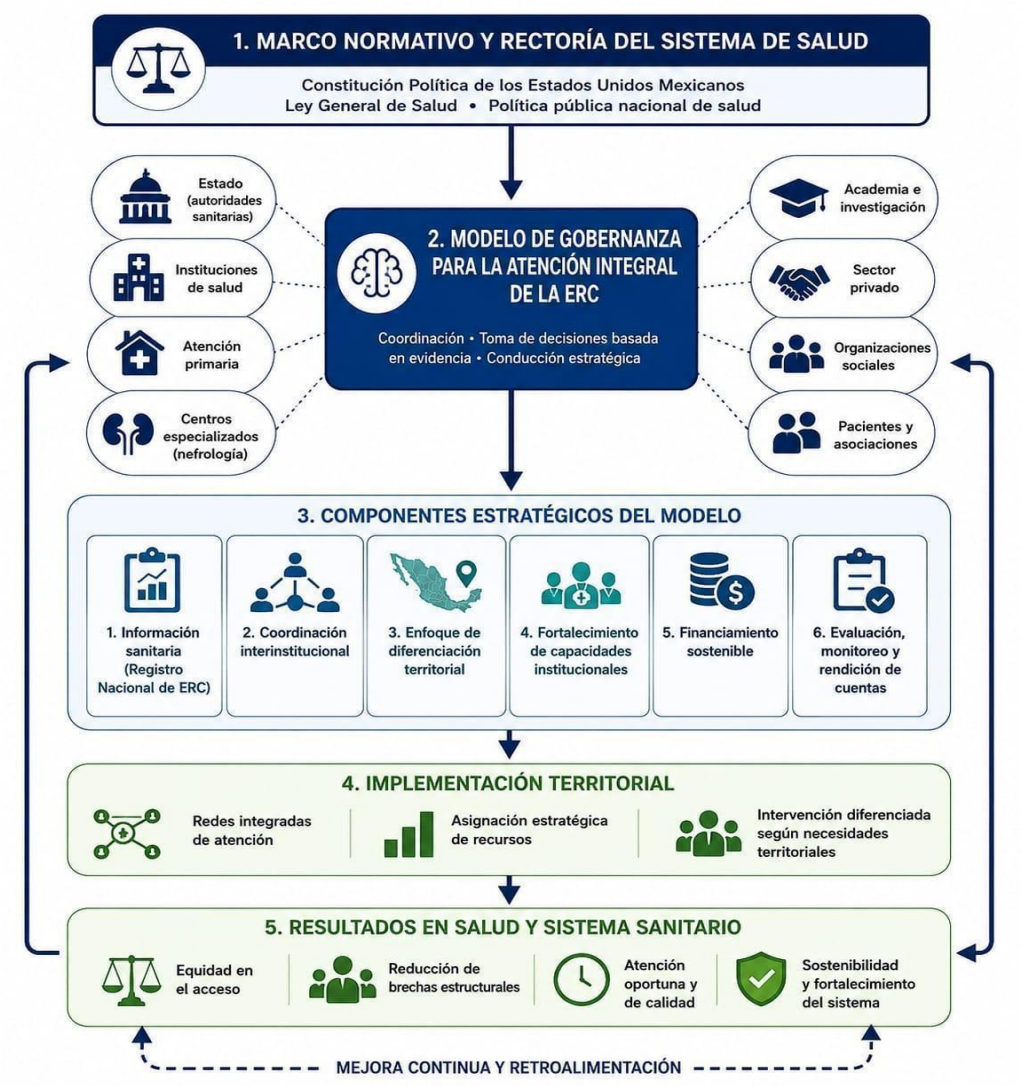


Figura 1. Estructura del modelo

Nota. Esta figura presenta la estructura del modelo diseñado. Fuente: OpenAI (2026)

Componentes y dimensiones del modelo

A continuación se presentan los componentes y las dimensiones del modelo que se ha diseñado

Tabla 3. ***Componentes y dimensiones del modelo diseñado***

Componente del modelo	Dimensión de gobernanza	Propósito estratégico	Líneas de acción principales	Resultado esperado
Componente 1. Registro Nacional de Enfermedad Renal Crónica	Gestión de información y toma de decisiones	Generar un sistema integrado de información que permita conocer la magnitud, distribución territorial y evolución de la ERC para orientar la planificación sanitaria.	Implementación de un registro epidemiológico nacional Integración de datos clínicos, territoriales y sociodemográficos Generación de indicadores para monitoreo y planificación de intervenciones.	Mayor capacidad institucional para identificar riesgos, asignar recursos estratégicamente y diseñar políticas públicas sustentadas en evidencia.
Componente 2. Modelo de coordinación interinstitucional	Articulación organizacional y gobernanza colaborativa	Reducir la fragmentación del sistema sanitario por medio de mecanismos permanentes de coordinación entre instituciones responsables de la prevención, atención y seguimiento de la ERC	Creación de redes integradas de atención renal; definición de roles institucionales; establecimiento de mecanismos de comunicación, referencia y contrarreferencia entre niveles de atención.	Mayor continuidad asistencial, optimización de recursos y fortalecimiento de la respuesta institucional frente a la ERC.
Componente 3. Instrumentos de política pública con diferenciación territorial	Equidad territorial y adaptación contextual	Diseñar intervenciones públicas ajustadas a las características epidemiológicas, sociales y económicas de cada territorio para reducir desigualdades en acceso y atención.	Identificación de zonas con mayores brechas sanitarias; planificación diferenciada según necesidades regionales; fortalecimiento de estrategias preventivas y de atención primaria.	Reducción de los desiertos de atención y mejora de la cobertura sanitaria en poblaciones vulnerables.
Componente 4. Fortalecimiento de capacidades	Desarrollo institucional y gestión del talento humano	Incrementar las capacidades técnicas, administrativas y operativas de las	Capacitación del personal sanitario; fortalecimiento de equipos multidisciplinarios;	Instituciones sanitarias con mayor capacidad resolutiva, eficiencia

Componente del modelo	Dimensión de gobernanza	Propósito estratégico	Líneas de acción principales	Resultado esperado
organizacionales		organizaciones sanitarias para responder integralmente a la ERC.	incorporación de protocolos integrales de prevención, diagnóstico y tratamiento; promoción de innovación organizacional.	operativa y calidad en la atención.
Componente 5. Financiamiento sostenible	Sostenibilidad económica y asignación estratégica de recursos	Garantizar la disponibilidad y continuidad de recursos financieros destinados a la prevención, atención y seguimiento integral de la ERC.	Diseño de mecanismos presupuestarios específicos; evaluación del costo-efectividad de intervenciones; priorización de recursos hacia prevención y detección temprana.	Mayor sostenibilidad del modelo y reducción de barreras económicas para el acceso oportuno a servicios sanitarios.
Componente 6. Sistema de evaluación y rendición de cuentas	Transparencia, control institucional y mejora continua	Establecer mecanismos permanentes para medir resultados, evaluar desempeño institucional y generar procesos de mejora en la política pública.	Definición de indicadores de desempeño; monitoreo de resultados sanitarios; evaluación periódica de programas; participación ciudadana y publicación de resultados.	Mayor transparencia institucional, capacidad de ajuste de políticas y fortalecimiento de la confianza pública.

Nota. Esta tabla presenta los hallazgos más relevantes de estudios previos.
Fuente: Elaboración propia.

Implementación y evaluación

La implementación del modelo de gobernarse de política pública para la atención integral de la ERC en México requiere un proceso progresivo que se base en fases articuladas por medio de las cuales se pueda garantizar su sostenibilidad institucional. Por ello en una primera fase, se propone la consolidación de un marco de coordinación entre actores la definición de responsabilidades institucionales y la

implementación de un Registro Nacional de Enfermedad Renal Crónica como un recurso para la generación de evidencia.

Luego de ello se ha contemplado necesaria la ejecución territorial de las estrategias para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, la articulación de redes de atención y la asignación estratégica de recursos según las necesidades detectadas en cada región.

Ahora bien debe indicarse que la evaluación del modelo debe desarrollarse por medio de un sistema permanente de monitoreo y rendición de cuentas sustentado en indicadores de procesos resultado e impacto. Entre los principales criterios de evaluación que deben ser considerados son: La cobertura de detección temprana, acceso oportuno a servicios especializados, reducción de desigualdades territoriales, capacidad de coordinación interinstitucional, eficiencia en el uso de recursos y resultados en salud de la población atendida.

La aplicación de todos los criterios antes enlistados permitirá la identificación de los avances, la corrección de limitaciones y la realización de ajustes estratégicos, para asegurar que la política pública evolucione según las necesidades epidemiológicas y sociales del contexto mexicano.

Discusión

El modelo diseñado parte de los hallazgos reportados por Mendonça et al. (2024) en Brasil quienes han detectado una desatención generalizada hacia la ERC en las agendas políticas a nivel mundial, lo que es coherente con lo señalado por Wainstein et al. (2025), en Canadá, quienes han confirmado que la inclusión de la ERC en las estrategias nacionales de salud es insuficiente. Por este motivo en el modelo se ha incorporado la ERC como una prioridad sanitaria junto con la creación del Registro Nacional que busca dar respuesta a la desatención política identificada en dichas investigaciones.

Asimismo, Ying et al. (2024), en China han ofrecido sustento a la creación de un Registro Nacional, debido a que han advertido que conocer el patrón de la ERC

—el cual evoluciona con el tiempo— facilitaría la implementación de políticas específicas y el fomento de estrategias precisas de prevención y tratamiento. Al tiempo que Deng et al. (2025), también en China han revelado la existencia de una distribución mundial desigual de la carga de la enfermedad renal crónica (ERC) y de sus causas atribuibles, por lo que se comprende que México debe contar con un mecanismo por medio del cual se genere información y datos que sirvan de insumo para la toma de decisiones basadas en evidencia y para el diseño de políticas públicas contextualizadas.

Por otra parte debe hacerse alusión al hecho de que en la propuesta de gobernanza se ha considerado necesario la implementación de una gobernanza multinivel y de coordinación interinstitucional que coincide con la recomendación realizada por Francis et al. (2024), en Australia quienes proponen la cooperación y coordinación para fomentar el desarrollo y la implementación de políticas y programas eficaces de prevención, detección precoz y manejo de las enfermedades renales, así como para compartir conocimientos y mejores prácticas.

En el contexto mexicano el modelo que se ha propuesto también se encuentra relacionado con los hallazgos de Reynaga y Olivares-Durán (2024), en el que se precisa que las personas con ERC se enfrentan a un proceso sinuoso, desinformado y limitado, que es resultado de un sistema de salud fragmentado, insuficiente y costoso, por lo que se ha entendido que es necesario el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional y la continuidad asistencial.

Entre tanto, Ochoa-Torres y López-Ridaura (2024), han hecho alusión a lo que han denominado desiertos de atención, haciendo mención de utilizar recursos para el análisis territorial con el propósito de mejorar la planeación sanitaria lo que se ha reflejado en el componente de diferenciación territorial en el modelo.

Asimismo, Carrillo et al. (2026), advierte de la necesidad de diseñar políticas públicas integrales que fortalezcan el sistema sanitario y reduzcan las desigualdades socioeconómicas y territoriales, mientras que Durán-Arenas y Salinas-Escudero (2012), han reportado que es necesario debatir y definir cuál es

el modelo de atención del sistema de salud que necesitan los mexicanos. Motivo por el cual fue detectado y considerado la necesidad de un modelo sanitario más articulado de gobernanza multinivel.

Sin embargo, se puede hacer alusión al trabajo realizado por Amanullah et al. (2022), en Pakistán en el que se ha revelado que no existe un registro nacional de ERC y se sabe poco sobre la epidemiología, los factores de riesgo y las causas subyacentes de esta afección potencialmente devastadora que sirva de base a los responsables de formular políticas de salud pública. En contraste, el modelo diseñado propone la implementación de un sistema integral de información como un eje central de la gobernanza.

De igual forma, un estudio efectuado por Maringhini y Zoccali (2024), en Italia hace especial referencia a los factores conductuales asociados con el ERC, no obstante, el modelo diseñado pretende adoptar una perspectiva más amplia de política pública, incorporando dimensiones institucionales, financieras y territoriales, diferencias que reflejan un enfoque más sistemático encaminado no sólo brindar atención clínica, sino también a favorecer la transformación institucional y estructural del sistema sanitario mexicano.

Conclusiones

Se han sistematizado los hallazgos más relevantes de investigaciones previas en cuanto a las políticas públicas para la atención integral de la enfermedad renal crónica determinándose que tanto en el ámbito internacional como en el nacional, se ha detectado que persisten limitaciones estructurales vinculadas a la fragmentación de los sistemas de salud, la insuficiente priorización de la ERC en la agenda pública, la ausencia o debilidad de sistemas de información y las desigualdades territoriales en el acceso a servicios. Particularmente en el caso mexicano los estudios consultados han revelado brechas significativas en la coordinación institucional, la cobertura sanitaria y la atención oportuna, así como también se ha podido identificar la necesidad de fortalecer la planificación basada en evidencia y la articulación de políticas públicas integrales.

Se ha diseñado un modelo de gobernanza y política pública para la atención integral de la enfermedad renal crónica en México con el objetivo de superar las brechas estructurales y favorecer la transición hace una transformación institucional que consiste en una propuesta integral diseñada con el objetivo de fortalecer la rectoría del sistema sanitario por medio de la articulación de actores bajo un enfoque de gobernanza multinivel, la incorporación de mecanismos de coordinación interinstitucional y la aplicación estratégica de la información para la toma de decisiones. En líneas generales, este modelo busca transitar desde un enfoque fragmentado, hacia uno integrado que se sustenten en evidencia y se centre en la equidad y la eficiencia del sistema de salud mexicano.

A partir de la información sistematizada se ha logrado determinar que existe un vacío en la literatura consultada en cuanto a la integración de modelos de gobernanza aplicado específicamente a la ERC que articulen de forma simultánea dimensiones institucionales, territoriales, financieras y de información por lo que se propone la siguiente línea de investigación “Evaluación de modelos de gobernanza en salud para enfermedades crónicas en contextos con brechas estructurales”.

Referencias

Amanullah, F., Malik, A., & Zaidi, Z. (2022). Chronic kidney disease causes and outcomes in children: Perspective from a LMIC setting. *PloS One*, *17*(6), 1-11. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269632

Carrillo, R., Hernández, R., & Ramos, C. (2026). Desigualdades estructurales y salud pública en las entidades federativas de México: Un análisis de datos panel (2010–2020). *Universita Ciencia*, *14*(39), 17-32. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.19474819

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, C. (2022). *Desde el gobierno digital hacia un gobierno inteligente: Sobre el concepto de Gobernanza*. https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/concepto-gobernanza

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF 17-01-2025 17 de enero de 2025).

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

Davison, S., Pommer, W., Brown, M., Douglas, C., Gelfand, S., Gueco, I., Hole, B., Homma, S., Kazancıoğlu, R., Kitamura, H., Koubar, S., Krause, R., Li, K. C., Lowney, A., Nagaraju, S., Niang, A., Obrador, G., Ohtake, Y., Schell, J., … Brennan, F. (2024). Conservative kidney management and kidney supportive care: Core components of integrated care for people with kidney failure. *Kidney International*, *105*(1), 35-45. https://doi.org/10.1016/j.kint.2023.10.001

Demarchi, G., & Abadía, J. (2022). Políticas públicas. Una mirada desde la fundamentación teórica y su impacto social. *En-Contexto*, *11*(18), 1-27. https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9769706.pdf

Deng, L., Guo, S., Liu, Y., Zhou, Y., Liu, Y., Zheng, X., Yu, X., & Shuai, P. (2025). Global, regional, and national burden of chronic kidney disease and its underlying etiologies from 1990 to 2021: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2021. *BMC Public Health*, *25*(1), 1-17. https://doi.org/10.1186/s12889-025-21851-z

Durán-Arenas, L., & Salinas-Escudero, G. (2012). La transformación del sistema de salud con base en la atención primaria. *Gaceta Médica de México*, 1-6. https://doi.org/https://www.anmm.org.mx/GMM/2012/n6/GMM_148_2012_6_552-557.pdf

EMPA-Kidney Collaborative Group. (2023). Empagliflozin in Patients with Chronic Kidney Disease. *New England Journal of Medicine*, *388*(2), 117-127. https://doi.org/10.1056/NEJMoa2204233

Francis, A., Harhay, M., Ong, A., Tummalapalli, S., Ortiz, A., Fogo, A., Fliser, D., Roy-Chaudhury, P., Fontana, M., Nangaku, M., Wanner, C., Malik, C., Hradsky, A., Adu, D., Bavanandan, S., Cusumano, A., Sola, L., Ulasi, I., & Jha, V. (2024). Chronic kidney disease and the global public health agenda: An international consensus. *Nature Reviews Nephrology*, *20*(7), 473-485. https://doi.org/10.1038/s41581-024-00820-6

George, C., Echouffo-Tcheugui, J., Jaar, B., Okpechi, I., & Kengne, A. (2022). The need for screening, early diagnosis, and prediction of chronic kidney disease

in people with diabetes in low- and middle-income countries—A review of the current literature. *BMC Medicine*, *20*(1), 1-12. https://doi.org/10.1186/s12916-022-02438-6

Hundemer, G., Ravani, P., Sood, M., Zimmerman, D., Molnar, A., Moorman, D., Oliver, M., White, C., Hiremath, S., & Akbari, A. (2023). Social determinants of health and the transition from advanced chronic kidney disease to kidney failure. *Nephrol Dial Transplant*, *38*, 1682-1690. https://doi.org/https://doi.org/10.1093/ndt/gfac302

Levin, A., Ahmed, S., Carrero, J. J., Foster, B., Francis, A., Hall, R., Herrington, W., Hill, G., Inker, L., Kazancıoğlu, R., Lamb, E., Lin, P., Madero, M., McIntyre, N., Morrow, K., Roberts, G., Sabanayagam, D., Schaeffner, E., Shlipak, M., … Stevens, P. (2024). Executive summary of the KDIGO 2024 Clinical Practice Guideline for the Evaluation and Management of Chronic Kidney Disease: Known knowns and known unknowns. *Kidney International*, *105*(4), 684-701. https://doi.org/10.1016/j.kint.2023.10.016

Ley General de Salud (7 de junio de 2024). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/932743/3._LGS.pdf

Li, K., Chen, X., Chen, L., Liu, Y., Huang, J., Li, P., Liang, D., & Chen, J. (2025). Frontiers | The impact of social determinants of health on chronic kidney disease risk: Evidence from the CHARLS study. *Frontiers in Public Health*, *13*, 1-12. https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1532372

Linares, W. (2022). Estrategias lúdicas para el pensamiento crítico-creativo en niños de cinco años. *Revista Innova Educación*, *4*(3), 168-184.

Maringhini, S., & Zoccali, C. (2024). Chronic Kidney Disease Progression—A Challenge. *Biomedicines*, *12*(10), 1-16. https://doi.org/10.3390/biomedicines12102203

Mendonça, L., Barbosa, A., & Barros, J. (2024). Overview of global healthcare policies for patients with chronic kidney disease: An integrative literature review. *Einstein*, *22*, 1-14. https://doi.org/10.31744/einstein_journal/2024RW0519

Neuen, B., Bello, A., Levin, A., Lunney, M., Osman, M., Ye, F., Ashuntantang, G., Bellorin-Font, E., Gharbi, M., Davison, S., Ghnaimat, M., Harden, P., Jha, V., Kalantar-Zadeh, K., Kerr, P., Klarenbach, S., Kovesdy, C., Luyckx, V., Ossareh, S., … Johnson, D. (2023). National health policies and strategies for addressing chronic kidney disease: Data from the International Society of Nephrology Global Kidney Health Atlas. *PLOS Global Public Health*, *3*(2), 1-13. https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0001467

Ochoa-Torres, M., & López-Ridaura, R. (2024). El reto de cerrar brechas y eliminar desiertos de atención. *Salud Pública de México*, *66*(5), 774-782. https://doi.org/10.21149/15833

OpenAI. (2026). *Estructura del modelo*. https://chatgpt.com/

Ordoñez-Pacheco, Á. (2025). Metodología de la Investigación Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: Enfoques, tipos, métodos y diseños. *Sociedad & Tecnología*, *8*(2), 335-357. https://doi.org/10.51247/st.v8i2.484

Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Carga de Enfermedes Renales*. https://www.paho.org/es/enlace/carga-enfermedes-renales

Pan American Health Organization. (2022). *Gobernanza de los sistemas de salud de la región de las Américas*. https://www.paho.org/sites/default/files/gobernanza_ops_0.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Guía Metodológica para la Construcción de un Modelo de Gobernanza Inclusiva y la Promoción de la Integración con Enfoque de Movilidad Humana y Género*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-01/Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20de%20un%20modelo%20de%20Gobernanza%20Inclusiva_Integra.pdf

Reynaga, L., & Olivares-Durán, E. (2024). Enfermedad renal crónica en México: Retos y propuestas. *Revista CuidArte*, *13*(25). https://doi.org/10.22201/fesi.23958979e.2024.13.25.84821

Rodríguez, I. (2024). Hacia un nuevo paradigma de gobernanza multinivel en salud: Oportunidades para el desarrollo sostenible. *Revista de Administración*

Pública, (163), 127-146. https://doi.org/https://inap.mx/wp-content/uploads/2025/03/RAP-163_web_c.pdf#page=128

Rosas-Valdez, F., Aguirre-Vázquez, A., & Agudelo-Botero, M. (2024). Cuantificación de la carga de la enfermedad renal crónica en América Latina: Una epidemia invisibilizada. *Revista Panamericana de Salud Pública*, *48*, 1-11. https://doi.org/10.26633/RPSP.2024.41

Wainstein, M., Tiv, S., Arruebo, S., Caskey, F., Damster, S., Donner, J., Gouda, Z., Jha, V., Levin, A., Nangaku, M., Saad, S., Ye, F., Okpechi, I., Bello, A., Johnson, D., & Luyckx, V. (2025). Global Policy and Advocacy Initiatives for Improving Kidney Care. *Kidney360*, *6*(3), 369-378. https://doi.org/https://doi.org/10.34067/KID.0000000651

World Health Organization. (2026). *Kidney disease*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/kidney-disease

Ying, M., Shao, X., Qin, H., Yin, P., Lin, Y., Wu, J., Ren, J., & Zheng, Y. (2024). Disease Burden and Epidemiological Trends of Chronic Kidney Disease at the Global, Regional, National Levels from 1990 to 2019. *Nephron*, *148*(2), 113-123. https://doi.org/10.1159/000534071

EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS BÁSICOS MUNICIPALES: UNA PROPUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO MUNICIPAL URBANO EN MÉXICO

Bernabé Lugo Neria[a]

Resumen

La satisfacción de los servicios básicos municipales se considera una forma de aproximación al desempeño de este nivel de gobierno. En ese sentido, el presente trabajo presenta una propuesta para medir esa cualidad. A partir de datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental ENCIG- INEGI en sus versiones 2017, 2019, 2021 y 2023 se construye el Índice de Satisfacción de los Servicios Básicos Municipales (ISSBM). Dado que el diseño maestral de la ENCIG-INEGI se concentra en municipios con de 100 mil habitantes o más, la construcción del índice solo se realiza para espacios que cumplieran esa condición.

Palabras clave: Servicios públicos básicos, ENCIG- INEGI, municipios, índices de satisfacción, análisis de componentes principales.

Introducción

Los Estados Unidos Mexicanos se organiza en tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal. Los municipios son una división político administrativa que pueden abarcar grandes metrópolis o en otro extremo, asociarse principalmente a

Bernabé Lugo Neria, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, lugon@uaeh.edu.mx

áreas rurales. Dada sus funciones, este nivel se considera el más cercano a la ciudadanía pues atiende, en primera fila, las necesidades básicas de la ciudadanía de cierto territorio. Es ese nivel el que presenta mayor interacción con la ciudadanía. Adicionalmente, cuando se eligen gobernantes municipales, dichas elecciones - en comparación con las de gubernatura, federales y de diputados y senadores- registran mayor participación en las urnas. Lo que representa un interés ciudadano genuino por la vida municipal.

Por otro lado, la satisfacción gubernamental es un elemento que en los últimos años ha alcanzado relevancia académica. Si bien no hay un acuerdo sobre su definición, la mayoría coincide en que es un elemento que se aproxima a dimensionar la legitimidad de los gobiernos en turno. Hasta ahora, son pocos los trabajos relativos al estudio de la satisfacción institucional hacia los municipios, que representan uno de los actores más importantes dentro del sector público. Este artículo quiere abonar a ese faltante.

El objetivo del artículo es realizar una propuesta métrica de la satisfacción de los servicios básicos municipales. Debido a limitantes de información, el estudio se concentra en una muestra de municipios urbanos que tienen más de 10 mil habitantes. La información proviene de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental en sus versiones 2017, 2019, 2021 y 2023.

¿Por qué es importante estudiar la satisfacción de los servicios públicos municipales? Primero, se debe recordar que de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dos se centran en el acceso y calidad de los servicios básicos. Además, la satisfacción con los servicios públicos básicos se vincula directamente con mayores niveles promedio de confianza municipal. Esto ocurre porque una de las principales tareas que son responsabilidad de los municipios es la provisión de servicios tales como el agua potable, drenaje y alcantarillado, alumbrado público, limpia de jardines, recolección y traslado de residuos sólidos, calles, parques y jardines, seguridad pública, entre otros que se enmarcan en el Art. 115, Frac. III de la CPEUM. La satisfacción que perciba la ciudadanía respecto a

esos bienes, es un excelente indicador del desempeño municipal. En ese contexto, los ciudadanos evalúan los servicios proporcionados por el municipio; lo que permite, que estas valoraciones alimenten la confianza hacia esta institución pública. De este modo, la confianza hacia el municipio surge del desempeño que la ciudadanía percibe hacia ese gobierno.

El artículo se estructura en las siguientes partes: primero, se presenta la revisión de la literatura respecto a la satisfacción de los servicios públicos; posteriormente, se muestra la metodología utilizada para la construcción del índice de Satisfacción de los Servicios Básicos Municipales (ISSBM) para inmediatamente exhibir los resultados y hallazgos de ese indicador en México. Finalmente, se exponen las limitaciones de estudio así como las conclusiones finales.

Revisión de la literatura

Esta sección se bifurca. Por un lado, se presenta una discusión respecto al estudio de la satisfacción con los servicios públicos; si bien no es el objetivo encontrar los determinantes de este elemento, es importante analizar qué subyace en las valoraciones o los procesos cognitivos que moldean la satisfacción. Por otro lado, se analiza la importancia de medir el desempeño municipal a partir de la satisfacción; si bien son elementos distintos, la satisfacción se puede utilizar como una medida proxi del desempeño municipal.

En los últimos años, el estudio de las determinantes de la satisfacción hacia los servicios públicos presenta un avance significativo perfilando variables asociadas al sistema político y social. El trabajo de DeHoog, Lowery y Lyons (1990) es pionero en intentar determinar los elementos que explican la satisfacción ciudadana con el gobierno local; empíricamente, hallan que la satisfacción está influenciada por variables como la eficacia (calidad y cantidad de los servicios) y apego o pertenencia comunitaria; y, en menor medida por variables sociodemográficas tales como el ingreso, raza y estructura de gobierno. Respecto a esta última variable, es interesante el hallazgo, porque los autores no encuentran relación entre la satisfacción y la forma de administrar los servicios públicos ya sea

que exista una única autoridad – centralizada- que administre los servicios en la misma área geográfica (zona metropolitana) o múltiples entidades.

En México, el estudio de la satisfacción es relativamente nuevo. Algunos estudios toman como fuente de datos la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) para construir modelos empíricos que determinen la satisfacción ciudadana. Por ejemplo, Cordova y Ponce (2017) vinculan la corrupción -pequeña y grande- como determinante de la satisfacción con los servicios públicos municipales urbanos; utilizan datos de la ENCIG- INEGI (2013); encuentran que la corrupción merma la satisfacción, pero en especial, la categorizada como “grande”. En este tipo de patología, el actor que la comete es muy difícil de ser identificado, es una típica acción cometida entre burócratas de alto nivel y privados, donde el monto de los sobornos es excesivamente alto.

En forma parecida, Monsiváis (2019) con datos de la ENCIG- INEGI (2017) evalúa la asociación entre la calidad de los servicios públicos municipales y la confianza hacia esa institución. Concluye que en las entidades en las que la opinión promedio acerca de la calidad de los servicios públicos locales es mayor, la ciudadanía también depositó mayor confianza en esa institución. Por su parte, Montero et al (2024) realizan un análisis descriptivo de la satisfacción de los servicios públicos municipales urbanos; ellos usan datos de la ENCIG- INEGI (2021); su análisis concluye que la confianza y satisfacción de los servicios públicos son elementos asociados. Al respecto de este último punto, Silva (2025) explica que la ciudadanía enfrenta problemas con las tarifas, contaminación, disponibilidad y desigualdad en la prestación del servicio público del agua potable, lo que disminuye la confianza hacia los prestatarios públicos de ese servicio.

Si bien todos los servicios ofrecidos por el municipio son importantes, el del agua potable parece ser el más significativo, pues representa un bien fundamental para sobrevivir. Pero para el funcionamiento del servicio son necesarios recursos económicos, que si bien casi en su totalidad son apalancados por el propio gobierno, una parte también proviene de las tarifas por el uso del servicio. Al respecto,

González-Villarreal, Aguirre-Díaz y Lartigue (2016) examinan la viabilidad de un aumento en el pago del servicio de agua potable en la Ciudad de México. Para ello aplican una encuesta de percepción, que a la par, también les ayudó a analizar la calidad del servicio y hábitos de consumo. Sus resultados muestran renuencia hacia el pago; pero según los resultados, si incrementa la calidad del servicio habría mayor disponibilidad al pago. Por otro lado, encuentran que la clase socioeconómica de los habitantes y variables asociadas a los procedimientos administrativos de abastecimiento, determinan la calidad del servicio.

Fuera de México, la satisfacción con los servicios municipales es un elemento estudiado dentro de la academia. Así, Mutyambizi et al (2020) utiliza un modelo de regresión logística multinomial para evaluar las determinantes de la satisfacción con los servicios públicos - agua potable saneamiento, electricidad y recolección de basura - en asentamientos informales sudafricanos. Argumentan que estos lugares son los que padecen las mayores dificultades en la prestación de estos bienes públicos. Sus resultados muestran que la falta de cobertura en estas zonas vulnerables se asocia con la insatisfacción a esos servicios; asimismo, exhiben que aquellas zonas que tenían una relación endeble o poco participativa con el gobierno municipal eran menos propensas a valorar positivamente la satisfacción de los servicios públicos. También encuentran que la condición económica del usuario de los servicios públicos se asocia directamente con la satisfacción: la gente con mayor riqueza está más satisfecha con los servicios públicos. Además, hallan que la insatisfacción ciudadana hacia los servicios públicos puede provocar renuencia al pago de los servicios y afectar los ingresos municipales.

Por su parte Abdelkader (2019) analiza la satisfacción ciudadana y de los expatriados hacia la prestación de servicios públicos (educación, salud, carreteras e infraestructura, agua, electricidad y servicios gubernamentales) en Qatar, país que experimenta crecimientos demográficos acelerados debido en parte a la inmigración. La ciudadanía, en comparación con los expatriados, presenta menores niveles de satisfacción. Ningún gobierno local (municipal) alcanza la totalidad de satisfacción con los servicios públicos ofertados.

Kowalski, Esteve y Mikhaylov (2017), analizan un gran número de reseñas en línea en el ánimo de identificar las determinantes de la satisfacción en los servicios públicos. Critican el uso de encuestas para medir la satisfacción, pues argumentan que quien diseña estos instrumentos definen a priori los factores relevantes explicativos, es decir, hay cierto sesgo. Descubren en la minería de datos una forma de hallar patrones, problemas y soluciones a partir de los comentarios espontáneos en línea que hace la ciudadanía respecto a la prestación de los servicios públicos. Sus principales hallazgos revelan dos factores que inciden en la satisfacción: el trato recibido de las burocracias hacia los usuarios y la eficiencia de los procesos y trámites burocráticos detrás de la prestación de servicios.

Van Ryzin (2004) aplica un modelo (MDE) para medir la satisfacción del servicio urbano público que previamente fue aplicado y desarrollado en el sector privado. Dicho esquema define la satisfacción como el contraste entre la expectativa previa del cliente (en este caso el ciudadano) y el desempeño recibido. Cuando la brecha entre ambos es muy amplia, se presenta la insatisfacción. Su modelo lo utiliza para analizar la satisfacción de servicios públicos urbanos en New York.

Cabe subrayar que el trabajo de Van Ryzin (2004) es de los iniciadores en aplicar el Modelo de Disconfirmación de Expectativas (MDE) a los servicios públicos. Años después, Zhang y Van Ryzin (2022) aclaran el uso y límites del MDE.

EL MDE, siguiendo a Zhang y Van Ryzin (2022) , ayuda a comprender la satisfacción ciudadana, se centra en la psicología de los usuarios, en lugar de características externas (características del servicio y variables sociodemográficas). Es una teoría que se exporta a la disciplina de la administración pública. La idea principal del modelo, desarrollado originalmente en la investigación del comportamiento del consumidor, es que la satisfacción o insatisfacción es una función tanto de un referente (un estándar con el que se hace la comparación) como del desempeño percibido. La disconfirmación positiva (mejor desempeño del esperado) produce satisfacción, y la disconfirmación negativa (peor desempeño del esperado) genera insatisfacción.

Respecto a servicios distintos al agua potable, James (2009) se enfoca en el estudio de la satisfacción de recolección de residuos de los gobiernos locales ingleses. Empíricamente, James (2009) supone que la ciudadanía constantemente valora sus expectativas del servicio contra el desempeño recibido. La satisfacción con los servicios generales y recolección de residuos sólidos municipales se incrementa cuando las expectativas son superadas o cumplidas; pero disminuye si no se logran. Concluye que las expectativas ciudadanas no son constantes entre la ciudadanía –algunos ciudadanos pueden tener altas expectativas y otros no tanto respecto a un servicio - y esto puede provocar variaciones en la satisfacción aunque sea el mismo servicio prestado por la autoridad local. Entonces, la satisfacción es subjetiva, depende de percepciones más que medidas objetivas.

La satisfacción con los servicios públicos puede ser considerada una variable intermedia entre el desempeño del gobierno y la confianza de la ciudadanía (Van Ryzib (2007). Siguiendo esa línea, los resultados del trabajo gubernamental no necesaria y directamente se transforma en confianza, primero, debe convertirse en satisfacción. Por lo que, siguiendo a Van Ryzib (2007), es necesario diseñar indicadores de desempeño público que consideren las opiniones, valoraciones y juicios ciudadanos, los cuales dependen de las percepciones del desempeño y no tanto de las medidas objetivas de logro reportadas por el gobierno.

Aunque Van de Walle y Bouckaert (2003) argumentan que no necesariamente un mejor desempeño prestado por los gobiernos automáticamente genera mayor confianza, puede ocurrir que la ciudadanía que no confía en el gobierno, quizá por no identificarse con el partido político en el poder u otros factores como desconfianza previa, valore negativamente el desempeño de un buen servicio público. En otras palabras, la relación entre desempeño y confianza no es directa ni mecánica. Y en caso de que se presentara una relación entre estos dos elementos, la asociación es bidireccional.

Metodología

Los resultados de la ENCIG- INEGI respecto a las experiencias y la percepción ciudadana acerca de los servicios públicos proporcionados por el gobierno, en sus distintos niveles, son útiles para los tomadores de decisiones que junto con los programas de medición del desempeño son parte de un enfoque de indicadores múltiples – o compuestos, siguiendo a Kelly y Swindell (2002) - para evaluar la calidad de los servicios municipales.

El ISSBM se construyó a partir de la técnica de reducción de datos denominada Análisis de Componentes Principales (ACP).Es fundamental para el estudio de datos multivariado y su aplicación es amplia entre las múltiples disciplinas (Jollieffe, 2002). Esta técnica busca comprimir la dimensional de un conjunto amplio de variables relacionados entre sí; lo que conduce a construir índices sintéticos tratando de soslayar ponderaciones arbitrarias.

Con el ISSBM se busca sintetizar la información de los siete principales servicios básicos municipales evitando problemas de redundancia provocados por la alta asociación o correlación entre ellos. Algunos trabajos como los de Islam (2025), Rodríguez-Saavedra et al (2026) emplean la misma técnica para construir indicadores y posteriormente explicar las determinantes de la satisfacción ciudadano con los servicios del gobierno local urbano.

Ciertos trabajos, como los de Van Ryzin (2004), operacionalizan la satisfacción utilizando itesm de encuestas, recogidas de una muestra significativa y posteriormente utilizan técnicas econométricas para probar sus hipótesis, tales como regresiones lineales, ordinales, probit, entre otras. En nuestro caso, los items de la ENCIG- INEGI que se emplearon para diseñar el ISSBM se muestran a continuación:

- 4.1b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de agua potable?
- 4.2b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de drenaje y alcantarillado?
- 4.3b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de alumbrado público?

- 4.4b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de los parques y jardines?
- 4.5b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de servicio de recolección de basura?
- 4.6b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de seguridad proporcionado por la policía?
- 4.7b ¿Cuál calificación le otorga al servicio de limpieza de las calles y avenidas?

Cuyas posibles respuestas consistían en seleccionar un número entero entre 1 y 10, donde 1 representaba el mínimo nivel de satisfacción y 10 el máximo. El procedimiento para aplicar el ACP fue el siguiente: en primer lugar, se calcularon los promedios[30] de cada ítems por municipio y por año. De esta manera, se generaron las siguientes variables:

X_{nit}= denota el promedio de satisfacción con el servicio público básico *n* en el municipio *i* en el año *t*.

Donde:

n= corresponde al tipo de servicio público básico evaluado, distinguiéndose las siguientes categorías:

1. Agua potable
2. Drenaje y alcantarillado
3. Alumbrado público
4. Parques y jardines
5. Recolección de basura

[30] Notas metodológicas: En el cálculo de los promedios agrupados, se utilizó factor de expansión. El máximo promedio era cercano a 10 y se interpreta como la plena satisfacción del servicio público

6. Seguridad-policía

7. Calles y avenidas

i= identifica a cada uno de los gobiernos locales urbanos incluidos en las cuatro ediciones de la ENCIG- INEGI consideradas en el análisis.

t= representa el periodo de levantamiento de la ENCIG- INEGI, correspondiendo a los años 2017, 2019, 2021 y 2023.

Posteriormente, a las variables X_{nit} se les aplicó ACP. Al aplicar la técnica resultó 1 factor que extrae el 48.82% de la varianza total de las variables, lo cual es altamente satisfactorio. Previamente, se calculó el estadístico Kaiser Meyer Olkin (KMO) para determinar la viabilidad de utilizar ACP cuyo valor ascendió a 0.81, considerado como aceptable. Se rotaron los factores con el método varimax (rotate, kaiser). Adicionalmente se calculó la matriz de correlación de residuos, el recuento reveló que en los residuos son mayores que 0.05, ese porcentaje está por debajo del 50% lo que sugiere un buen ajuste de ACP (Hair et al., 2019). Finalmente, se analizó la fiabilidad del único factor a partir del Alpha de Cronbach, que se sitúa muy por arriba del umbral comúnmente sugerido de 0.70 (OECD y JCR, 2008). Finalmente, el único factor se normalizó en una escala de 0 a 1.

Análisis de datos y resultados

El análisis de los datos que subyacen al ISSBM es necesario. Por lo que la tabla 1 presenta los resultados por año de cada uno de los servicios públicos examinados, iniciando con el de agua potable y finalizando, en las últimas filas, con el servicio de calles y caminos. Es importante destacar, que para cada año se consideraron los mismos municipios urbanos, los cuales ascienden a 226.

Se debe recordar que la valoración, respecto a la satisfacción de los servicios, se ubica en una escala de 1 a 10. Esta última calificación (10) representa la máxima satisfacción. En ese contexto, las mayores calificaciones las obtiene el

servicio de recolección de basura; logra promedios un poco superiores a siete (7); destacando el año 2023, donde el servicio registró la mayor media registrada: 7.64.

Por otro lado, el servicio de agua potable es el segundo lugar mejor valorado, alcanza promedios anuales entre 6.66 y 6.76; sin embargo, sus calificaciones van en descenso a lo largo de los años. En otras palabras, eso significa un aumento de la insatisfacción, aunque sea ínfimo, con la prestación de este vital servicio público.

El comportamiento del resto de servicios públicos básicos se puede observar en la misma tabla. De todo el conjunto de servicios valorados, la seguridad es el servicio con mayor insatisfacción. Esto tiene mucho sentido, puesto que el incremento en los últimos años de la delincuencia y crimen organizado trae consigo una deuda del gobierno sobre su efectividad para atender este problema público y social.

En suma, los mejores resultados los presenta el servicio de recolección de basura; y en contraste, el servicio de seguridad, que incluye la policía municipal, es el más endeble e insatisfactorio. Este hallazgo representa un área de oportunidad que es necesario sea atendida a través de estrategias coordinadas entre las distintas órdenes, en el ánimo de resolver eficazmente el asunto de la inseguridad.

Tabla 1.

Estadísticas descriptivas de la satisfacción con los servicios públicos.

Servicio Público	Año	Media	Dev. Std.	Min	Max
Agua Potable	2017	6.75	1.13	3.11	9.20
	2019	6.76	1.23	2.32	9.13
	2021	6.66	1.28	1.00	9.08
	2023	6.65	1.20	2.59	9.33
Drenaje	2017	6.30	1.10	1.00	8.54
	2019	6.46	1.04	1.83	9.00
	2021	6.42	1.16	1.00	8.83

Servicio Público	Año	Media	Dev. Std.	Min	Max
Alumbrado	2023	6.55	1.01	2.60	9.00
	2017	5.79	1.03	1.77	8.85
	2019	5.85	1.01	3.11	8.77
	2021	5.89	1.13	1.43	9.67
Parques	2023	6.22	0.95	3.16	9.42
	2017	6.29	1.00	2.56	9.00
	2019	6.32	1.03	2.54	8.72
	2021	6.33	1.11	1.00	9.42
Recolección	2023	6.57	0.97	3.67	9.75
	2017	7.20	1.27	1.15	9.25
	2019	7.34	1.28	1.00	9.25
	2021	7.43	1.30	2.43	9.41
Seguridad	2023	7.64	1.08	2.21	9.36
	2017	5.04	1.04	2.63	8.16
	2019	5.15	1.02	1.62	8.22
	2021	5.04	1.02	1.83	8.58
Calles	2023	5.46	0.94	2.50	8.39
	2017	5.23	1.03	2.14	8.25
	2019	5.28	1.13	1.27	8.51
	2021	5.25	1.21	1.00	8.40
	2023	5.48	1.12	1.00	8.14

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la tabla 2 contiene los resultados el ISSBM por año. Se debe recordar que aquí la escala de evaluación cambia, el índice se ubica en un rango entre 0 y 1. Se evidencia que la satisfacción con los servicios públicos básicos ha ido casi siempre a la alza. Si bien de 2019 a 2021 hay un mínimo retroceso, en los demás periodos va en aumento. En el año más reciente, 2023, la satisfacción

alcanza el mayor valor: 0.625. Lo que representa un avance en el trabajo municipal, cuya principal tarea, es la gestión de esos bienes públicos.

Tabla 2. Resultados por año del ISSBM.

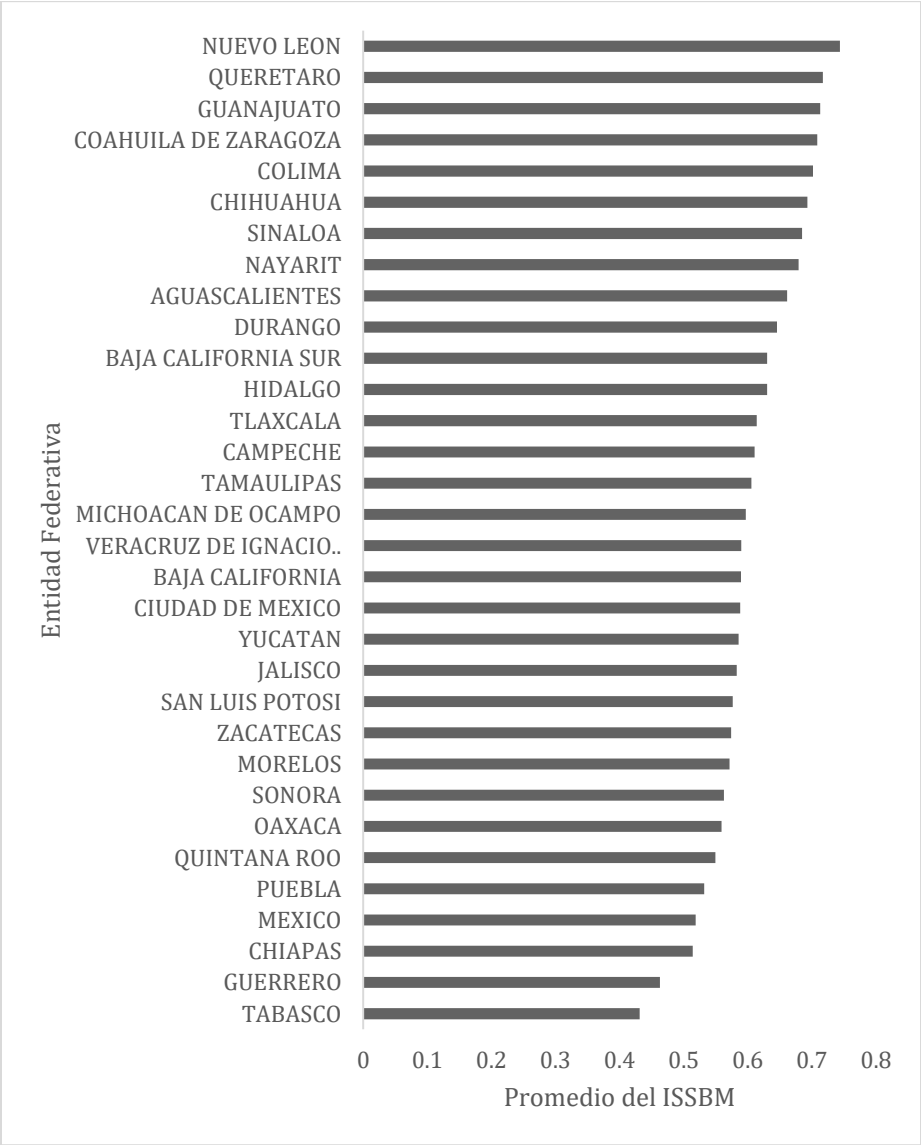
Año	Obs	Media	Desviación Estándar	Min	Max
2017	226	0.584	0.118	0.161	0.876
2019	226	0.595	0.122	0.200	0.941
2021	226	0.592	0.134	0.000	1.000
2023	226	0.625	0.113	0.277	0.971

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, si se analiza la satisfacción de los servicios básicos municipales por entidad federativa hay interesantes hallazgos. La gráfica 1 muestra los promedios del ISSBM por estado. Sobresale Nuevo León, entidad que tiene los municipios urbanos con mayores niveles de ISSBM. El estado de Querétaro y Guanajuato ocupan los posteriores escaños. Por otro lado, las entidades con los municipios con mayor insatisfacción son Chiapas, Guerrero y Tabasco.

En el ánimo de hacer un zoom de los municipios urbanos de conforman cada una de esas seis entidades, se presenta la tabla 3, que muestra los datos de satisfacción. Destaca el ayuntamiento de San Pedro Garza García, casi alcanza la unidad del ISSBM, que se interpreta como la máxima satisfacción alcanzada por la ciudadanía acerca de las tareas gubernamentales municipales. Le secunda el municipio de Santiago en esa misma entidad. En el otro extremo, los municipios tabasqueños promedian los peores resultados de satisfacción

Gráfica 1. Las entidades federativas y los promedios del ISSBM.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Los municipios de las entidades con mejores promedios de ISSBM.

Entidad	Municipio	ISSBM
Nuevo León	Apodaca	0.738
	García	0.735
	San Pedro Garza García	0.922
	General Escobedo	0.711
	Guadalupe	0.700

Entidad	Municipio	ISSBM
	Juárez	0.597
	Monterrey	0.680
	San Nicolás de los Garza	0.766
	Santa Catarina	0.776
	Santiago	0.812
	Corregidora	0.760
Querétaro	Querétaro	0.687
	San Juan del Río	0.705
	Celaya	0.683
	Guanajuato	0.653
	Irapuato	0.685
Guanajuato	León	0.707
	Purísima del Rincón	0.773
	Salamanca	0.690
	San Francisco del R	0.798
	Chiapa de Corzo	0.489
Chiapas	San Cristóbal de las Casas	0.541
	Tapachula	0.506
	Tuxtla Gutiérrez	0.522
Guerrero	Chilpancingo de los	0.445
	Iguala de la Independencia	0.481
Tabasco	Centro	0.461
	Nacajuca	0.402

Fuente: Elaboración propia

Independientemente de lo anterior, al realizar un análisis sin importar a qué entidad pertenece, cuatro municipios mexiquenses y un veracruzano aparecen como los más insatisfechos, no alcanzan ni siquiera el 0.2 de ISSBM. La tabla 4 da cuenta de ello, especificando el año donde se presentaron los niveles más bajos de insatisfacción. Ahí mismo, también se anotan los mejores resultados que corresponden a los municipios de Nuevo León, San Pedro Garza García y Santiago. Destacan dos municipios en cuanto a niveles de aprobación: Santa Cruz Tlaxcala que en 2023 obtuvo un puntaje de 0.964, muy cercano a la máxima satisfacción; y el otro, Orizaba Veracruz con una valoración de 0.909 en el año 2019. En futuros

estudios, se sugiere explorar cuales fueron los elementos que provocaron esos resultados positivos, en el ánimo de replicar la experiencia y conocimiento en otros espacios mexicanos.

Tabla 4. Los municipios con peores y mejores resultados del ISSBM.

Municipio	T	ISSBM
Tezoyuca, Edomex.	2021	0.000
Atenco, Edomex.	2021	0.060
Panuco, Veracruz	2021	0.156
Tezoyuca, Edomex.	2017	0.161
Acolmán, Edomex	2017	0.188
Orizaba, Veracruz	2019	0.909
San Pedro Garza García, NL	2019	0.941
Santa Cruz, Tlaxcala	2023	0.964
Santiago, NL.	2023	0.971
San Pedro Garza García, NL	2021	1.000

Fuente: Elaboración propia

Limitaciones

Este trabajo tiene ciertas limitantes. La primera se asocia con la representatividad de los datos. La ENCIG- INEGI, en sus distintas versiones, tiene representatividad a nivel estatal y nacional, no municipal. Por lo que, los hallazgos se deben considerar con reserva. A pesar de ello, se debe mencionar que cuando se calcularon los promedios por municipio, de las variables asociadas a la satisfacción de servicios públicos se utilizó el factor de expansión en el ánimo de garantizar representatividad. Además, dado que la cantidad y nombre de los municipios no siempre se mantuvo constante en cada encuesta, sólo se trabajó con aquellos que se presentaban en las cuatro versiones los cuales suman 226. La ENCIG- INEGI consideró 246, 255, 255 y 248 gobiernos locales para los años 2017, 2019, 2021 y 2023, respectivamente.

La segunda limitante se asocia con la subjetividad. El estudio de indicadores construidos a partir de la percepción de la ciudadanía, como el ISSBM, requieren ser complementados y contrastados con datos objetivos de los servicios públicos básicos como por ejemplo tiempo de respuesta, infraestructura, cobertura, tasas de efectividad, pureza del agua potable, frecuencia del servicio de camiones recolectores, bacheo, entre otros. Depender exclusivamente de los promedios de satisfacción municipal podría resultar engañoso (Stipak, 1979). Por lo que, se sugiere, que en futuros estudios, el ISSBM pueda ser integrado con otros datos objetivos a nivel municipal.

Conclusiones

De los siete servicios públicos analizados, el servicio de recolección de basura representa el de mayor satisfacción en México, en los periodos analizados que van de 2017 a 2023. En contraste, la seguridad municipal es un asunto con severas áreas de oportunidad; es el que refleja mayor insatisfacción ciudadana.

Por otro lado, la satisfacción ciudadana hacia los servicios públicos que oferta el municipio, en conjunto, va en aumento. Lo que puede interpretarse como una mejora en el desempeño del trabajo municipal. Sin embargo, el comportamiento parece no ser igual en todos los municipios mexicanos clasificados por entidad federativa.

Destacan los municipios de Nuevo León, probablemente los resultados obedecen a las condiciones de desarrollo que prevalecen en esa entidad. En contraste, ciertos municipios ubicados principalmente en el sur y centro de México, representan los casos de mayor insatisfacción.

Si bien la construcción de cualquier índice representa una tarea compleja, debido principalmente a la falta de información, el ISSBM se diseña a partir de datos oficiales. No obstante, merece ser complementado con otro tipo de información con mayor objetividad respecto al desempeño gubernamental. Ambos tipos de información robustecen la construcción y operacionalización de losíndices.

Referencias

Abdelkader Benmansour N. (2019). Citizens and expatriates satisfaction with public services in Qatar – evidence from a survey. International Journal of Social Economics, Vol. 46 No. 3 pp. 326–337, doi: https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2018-0118.

Córdova Guzmán, Jassel, & Ponce, Aldo F. (2017). Los tipos de corrupción y la satisfacción con los servicios públicos. Evidencia del caso mexicano. Región y sociedad, 29(70), 231-262. https://doi.org/10.22198/rys.2017.70.a344.

DeHoog, Ruth H., David Lowery, William E. Lyons (1990). Citizen Satisfaction With Local Government Services: A Test of Individual, Jurisdictional, and City Specific Explanations, Journal of Politics, 52, 807-837.

González-Villarreal, F., Aguirre-Díaz, R., & Lartigue, C. (2016). Percepciones, actitudes y conductas respecto al servicio de agua potable en la Ciudad de México. Tecnología y Ciencias del Agua, VII(6), 41-56.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2017: Microdatos. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2017/#microdatos

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2019: Microdatos. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2019/#microdatos

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2021: Microdatos. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2021/#microdatos

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG- INEGI) 2023: Microdatos. INEGI. https://www.inegi.org.mx/programas/ENCIG- INEGI/2023/#microdatos

Islam, M.A. (2025). Factors Affecting Citizen Satisfaction of Urban Local Government Service in Bangladesh: The Case of Pabna Municipality. *Public Organization Review* **25**, 253–270. https://doi.org/10.1007/s11115-024-00786-w

James, Oliver (2009). Evaluating the Expectations Disconfirmation and Expectations Anchoring Approaches to Citizen Satisfaction with Local Public Services, Journal of Public Administration Research and Theory, 1(19), 107–123, https://doi.org/10.1093/jopart/mum034

Jolliffe, I. T. (2002). *Principal component analysis* (2nd ed.). Springer.

Kelly, J.M. and Swindell, D. (2002). A Multiple–Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions. Public Administration Review, 62: 610-621. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00241

Kowalski, R., Esteve, M., & Mikhaylov, S. J. (2017). Application of Natural Language Processing to determine user satisfaction in Public Services. arXiv preprint arXiv:1711.08083.

Monsiváis Carrillo, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. Región y Sociedad, 31, e1206. doi: 10.22198/rys2019/31/1206.

Montero Mora, Judith Guadalupe, Campos Varela, Sarai, Sánchez Montero, Nora Guadalupe García Uribe, María Isabel Reyes Félix, Minerva (2024) Satisfacción de los usuarios con los servicios públicos básicos en México durante 2021. Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar Vol. 8 Núm. 5 Pág. 5089-5111.

Mutyambizi, C., Mokhele, T., Ndinda, C., & Hongoro, C. (2020). Access to and Satisfaction with Basic Services in Informal Settlements: Results from a Baseline Assessment Survey. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(12), 4400. https://doi.org/10.3390/ijerph17124400.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), & Joint Research Centre of the European Commission (JRC). (2008). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264043466-en

Rodriguez-Saavedra MO, Cuentas Galindo I, Campos Ascuña LM, Morales Gonzales AV, Chavez Cuarite JL, et al. (2026) Citizen satisfaction with public services in Peru: Regional gaps in citizen perceptions of public service provision. PLOS ONE 21(6): e0349632. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0349632

Silva, J. (2025). Service quality models in the public drinking water supply in Mexico. Tecnología Y Ciencias Del Agua, 16(1), 488-529. https://doi.org/10.24850/j-tyca-2025-01-10.

Stipak, B. (1979). Are there sensible ways to analyze and use subjective indicators of urban service quality? Social Indicators Research, 6, 421–438. https://doi.org/10.1007/BF00289436.

Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. International Journal of Public Administration, 26(8-9), 891-913. http://dx.doi.org/10.1081/PAD-120019352

Van Ryzin, G. G. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. Journal of Policy Analisis and Managent, 23(3), 433-448.

Van Ryzin, G. G. (2007). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, and Trust. Public Performance & Management Review, 30(4), 521–535. http://www.jstor.org/stable/20447648

Zhang, Y., Wang. W., & Van Ryzin, G. G. (2022). The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services: A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice, Public Administration Review, 1(82), 147-159. https://doi.org/10.1111/puar.13368

POLÍTICA TRIBUTARIA COMO MOTOR DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN MÉXICO: UN ANÁLISIS DE LA LEY GENERAL DE ECONOMÍA CIRCULAR

Brandon Jansen Urrutia[1]

Resumen

En enero de 2026, México publicó la Ley General de Economía Circular, un hito normativo que busca transformar el modelo de producción y consumo hacia uno sustentable, basado en la reducción de residuos, la extensión de la vida útil de los productos y la responsabilidad extendida del productor (REP). Esta investigación analiza, desde una perspectiva crítica y propositiva, las implicaciones de dicha ley para la política financiero-tributaria mexicana. A partir de un análisis documental de la legislación y su reglamentación, se identifican los mecanismos fiscales explícitos e implícitos contenidos en la norma, así como los vacíos y oportunidades para el diseño de instrumentos tributarios que incentiven la circularidad. Se contrastan estos hallazgos con experiencias de política fiscal verde en otros países de América Latina, y se presentan casos ilustrativos en sectores clave como el plástico, las MIPYMES y los modelos de servicio. La discusión evalúa si el enfoque actual de la ley es suficiente para impulsar una transición circular profunda o si se requieren reformas tributarias complementarias como impuestos correctivos, estímulos fiscales o mecanismos de compensación ambiental. Se concluye con recomendaciones de política pública orientadas a fortalecer la sinergia entre

[1] Brandon Jansen Urrutia, Escuela Bancaria y Comercial, b.jansen@ebc.edu.mx

derecho fiscal y ambiental, con miras a consolidar una economía circular socialmente inclusiva y territorialmente equilibrada en México.

Palabras clave: Economía circular, política tributaria, responsabilidad extendida del productor, incentivos fiscales, México.

1. Introducción

El 19 de enero de 2026, México publicó la Ley General de Economía Circular, un hito normativo que busca transformar el modelo de producción y consumo hacia uno sustentable, basado en la reducción de residuos, la extensión de la vida útil de los productos y la responsabilidad extendida del productor. La ley establece, por primera vez, un marco jurídico integral que regula la circularidad de los materiales y productos a lo largo de todo su ciclo de vida, desde el diseño hasta la disposición final (Ley General de Economía Circular, 2026).

La economía circular emerge como alternativa sistémica al modelo lineal de "extraer, producir, consumir y desechar", proponiendo ciclos técnicos y biológicos que permiten la permanencia y reintegración sustentable de los materiales, bajo los principios de eliminar residuos y contaminación, mantener productos y materiales en uso, y regenerar los sistemas naturales (Ley General de Economía Circular, 2026, art. 3, fracc. VIII). En este paradigma, la responsabilidad extendida del productor (REP) constituye un pilar fundamental: el medio por el cual la persona productora o importadora es responsable ambientalmente de su producto en su ciclo de vida, mediante la gestión circular que inscriba ante la autoridad ambiental (Ley General de Economía Circular, 2026, art. 3, fracc. XXXI). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos define la REP como el principio por el cual fabricantes e importadores asumen un grado significativo de responsabilidad por los impactos ambientales de sus productos a lo largo de todo el ciclo de vida, incluyendo la selección de materias primas, la fabricación y la disposición final (OCDE, citado en vLex Chile, 2012).

La Ley General de Economía Circular mexicana establece diversos instrumentos de política pública para alcanzar sus objetivos ,entre ellos el Programa Nacional de Economía Circular, la inscripción de la gestión circular, el Distintivo Nacional de Economía Circular y los instrumentos económicos (Ley General de Economía Circular, 2026, art. 17),, y faculta al Ejecutivo Federal para expedir instrumentos económicos que fomenten la circularidad, incluyendo estímulos fiscales sujetos a las disposiciones fiscales aplicables (art. 26), mientras que las entidades federativas pueden diseñar instrumentos económicos dentro de sus jurisdicciones (art. 27). Sin embargo, la ley presenta un desarrollo incipiente en materia tributaria: menciona los instrumentos económicos y los estímulos fiscales como herramientas de fomento, pero no especifica su diseño, alcance ni mecanismos de operación de manera detallada. Esta apertura normativa constituye tanto una flexibilidad deseable ,que permite adaptar los instrumentos a la realidad de cada sector, como un vacío que amerita análisis crítico, sobre todo si se compara con países de la región que ya cuentan con instrumentos fiscales verdes más desarrollados, como los incentivos tributarios a la economía circular implementados en Colombia.

El presente estudio tiene como objetivo general analizar las implicaciones de la Ley General de Economía Circular para la política financiero-tributaria mexicana, identificando los mecanismos fiscales explícitos e implícitos contenidos en la norma, así como los vacíos y oportunidades para el diseño de instrumentos tributarios que incentiven la circularidad. Como objetivos específicos, se busca: (i) examinar el marco conceptual de la economía circular, la REP y la fiscalidad ambiental; (ii) identificar los mecanismos fiscales previstos en la ley mexicana y sus conexiones con otros ordenamientos; (iii) comparar estos hallazgos con instrumentos tributarios verdes implementados en otros países de América Latina; y (iv) formular recomendaciones de política pública para fortalecer la sinergia entre derecho fiscal y ambiental en México.

La pregunta que guía esta investigación es: ¿en qué medida los mecanismos fiscales previstos en la Ley General de Economía Circular resultan suficientes para

impulsar una transición efectiva hacia la economía circular en México, o si por el contrario se requieren reformas tributarias complementarias que establezcan impuestos correctivos, estímulos fiscales más precisos y mecanismos de compensación ambiental con reconocimiento tributario? Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo basado en análisis documental de la ley, su reglamentación y los primeros instrumentos de implementación, contrastados con literatura especializada y estudios de caso de países seleccionados de América Latina.

La relevancia académica de esta investigación radica en su contribución al emergente campo de estudio sobre la intersección entre derecho tributario y derecho ambiental en México. Si bien existe ya literatura sobre economía circular y REP desde perspectivas ambientales y de gestión de residuos, son escasos los estudios que abordan específicamente sus implicaciones fiscales, y la novedad de la ley ,publicada apenas en enero de 2026, implica que no existen aún análisis sistemáticos sobre su implementación, lo que confiere a esta investigación un carácter exploratorio y, en buena medida, pionero.

El documento se estructura en cinco apartados, incluyendo esta introducción. El segundo desarrolla el marco teórico, abordando los conceptos de economía circular, responsabilidad extendida del productor y fiscalidad ambiental. El tercero expone la metodología empleada. El cuarto presenta los hallazgos del análisis documental, organizados en mecanismos fiscales explícitos e implícitos, comparación regional y casos ilustrativos. El quinto apartado sintetiza los hallazgos, discute su suficiencia y formula conclusiones, recomendaciones de política pública y las limitaciones del estudio.

2. Marco teórico

2.1. Economía circular: definición y principios

Kirchherr et al. (2017), tras analizar 114 definiciones distintas de economía circular, la describen como un sistema económico enfocado en reducir, reutilizar, reciclar y

recuperar materiales en los procesos de producción, distribución y consumo, que opera en los niveles micro (empresas y consumidores), meso (parques eco-industriales) y macro (regiones, naciones y ámbitos supranacionales), orientados al desarrollo sostenible. Este modelo se contrapone al esquema lineal "tomar-hacer-desechar", que depende de recursos finitos y genera externalidades no internalizadas (Circular Economy Alliance, 2026), y parte de la premisa de que los residuos no son un resultado inevitable de la producción, sino un defecto de diseño (Rada, 2023, citado en UBC Wiki, 2025).

Sus principios rectores son tres: eliminar residuos y contaminación desde el diseño de productos y modelos de negocio (Circular Economy Alliance, 2026); mantener productos y materiales en uso el mayor tiempo posible mediante reutilización, reparación, remanufactura y reciclaje de calidad (UBC Wiki, 2025); y regenerar los sistemas naturales devolviendo los materiales biológicos a sus ciclos de origen (Ozola et al., 2019, citado en UBC Wiki, 2025). De este último principio se desprende la distinción entre ciclos biológicos y ciclos técnicos. Los ciclos biológicos corresponden a materiales renovables ,fibra de papel, residuos orgánicos, biomasa, cuya circularidad depende de su recuperación y reutilización, por ejemplo mediante compostaje o producción de bioenergía (UBC Wiki, 2025). La bioeconomía circular ofrece beneficios climáticos concretos: la planta de compostaje municipal de Kurunegala, Sri Lanka, que procesa la fracción orgánica de los residuos sólidos urbanos, ha logrado reducir en 69% sus emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con la disposición en rellenos sanitarios (Bodach & Perera, 2025). Los ciclos técnicos, en cambio, comprenden materiales no renovables ,metales, minerales, plásticos derivados del petróleo, que retienen su valor cuando se reincorporan como materia prima secundaria mediante reciclaje de alta calidad, remanufactura y simbiosis industrial, es decir, el aprovechamiento de los residuos de una industria como insumos de otra (UBC Wiki, 2025). El reciclaje de fibras de papel, por ejemplo, reduce significativamente la necesidad de pulpa virgen y el consumo energético, siempre que se controlen la durabilidad del material y los niveles de contaminación (Ozola et al., 2019).

Complementariamente, la jerarquía de residuos, introducida en la legislación europea mediante la Directiva 2008/98/CE, ordena las opciones de gestión de mayor a menor beneficio ambiental y económico: prevención, preparación para la reutilización, reciclaje, otros tipos de valorización ,incluida la energética, y, como última opción, la eliminación (Unión Europea, 2008, citado en Braskem, 2024). La prevención, en el nivel más alto, implica repensar productos y modelos de negocio desde su concepción para evitar la generación de residuos antes de que ocurran; el reciclaje, en el nivel intermedio, puede ser mecánico ,cuando los materiales se funden y reprocesan, o químico ,cuando los polímeros se descomponen hasta sus monómeros originales,, siendo este último más intensivo en energía pero capaz de producir materiales de calidad virgen aptos para aplicaciones de alta exigencia, como los envases en contacto con alimentos, y preferible a la incineración en la mayoría de los casos (Garcia-Gutierrez et al., 2023, citado en Braskem, 2024). La Ley General de Economía Circular mexicana recoge expresamente este principio de jerarquía al disponer que los residuos solo deben depositarse en disposición final cuando ningún aprovechamiento o valorización resulte técnica o económicamente viable (art. 4, fracc. VII, inciso d).

2.2. Responsabilidad extendida del productor

La REP traslada la responsabilidad organizacional y financiera de la gestión de residuos ,tradicionalmente asumida por los municipios, hacia los productores, internalizando costos ambientales previamente externalizados y generando incentivos para incorporar consideraciones ambientales desde la fase de diseño (OCDE, citado en vLex Chile, 2012). Más allá de su función ambiental, la implementación de esquemas de REP puede abrir mercados basados en el reciclaje y aumentar el producto interno bruto de los países que la adoptan (Fernández Ortiz & Eberz, 2018), y los empleos verdes asociados están llamados a ser una fuente de crecimiento formal y digno, que reconozca el trabajo de las personas recicladoras de base incluso en un contexto global de destrucción de empleos manufactureros tradicionales (PNUD, 2023).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, dieciséis países de la región cuentan ya con leyes de REP que exigen a fabricantes e importadores gestionar los residuos post-consumo (CEPAL, 2025). Chile es el referente regional más consolidado: la Ley N.º 20.920 (2016) establece el marco para la gestión de residuos, la REP y el fomento al reciclaje, y faculta al Ministerio del Medio Ambiente para fijar metas de recolección y valorización a productores de aceites lubricantes, aparatos eléctricos y electrónicos, baterías, envases y empaques, neumáticos y pilas, permitiendo a los productores cumplir de forma individual o mediante sistemas colectivos de gestión (Irarrázabal, 2016). Uruguay, con el Decreto 373/2003 sobre baterías de plomo y ácido y, después, la Ley N.º 19.829 (2019), es pionero regional con más de dos décadas de experiencia en REP para residuos especiales (PNUD, 2023). Brasil, por su parte, incorporó desde 2010 los conceptos de "responsabilidad compartida" y "logística reversa" en su Política Nacional de Residuos Sólidos, exigiendo un enfoque multiactor en la gestión del ciclo de vida de productos y envases después del consumo (Ley N.º 12.305, 2010). Colombia ha desarrollado normativa sectorial específica para residuos de envases y empaques (Resolución 1407 de 2018; Resolución 1342 de 2020), y Argentina aprobó en 2020 su Ley de Presupuestos Mínimos para la Gestión de Envases (Ley N.º 27.279, 2020). Este mosaico regional evidencia que la REP se ha consolidado como un instrumento de política ambiental ampliamente aceptado en América Latina, aunque con distintos grados de desarrollo institucional entre países.

México se suma a este grupo de países con la Ley General de Economía Circular, que define la REP como el medio por el cual la persona productora o importadora es responsable ambientalmente de su producto en su ciclo de vida, en términos de la gestión circular que inscriba ante la Secretaría (Ley General de Economía Circular, 2026, art. 3, fracc. XXXI), y dispone su aplicación gradual por sector, mediante acuerdos generales de implementación que la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales deberá publicar, definiendo metas, indicadores y metodologías de cumplimiento (art. 12). El artículo 36 extiende esta responsabilidad a la fase de concepción del producto, al exigir a los sectores productivos diseñar bajo criterios de Diseño Circular cuando sea ambiental, técnica y económicamente

viable. Este enfoque de implementación gradual por sectores, similar al adoptado por Chile y Colombia en sus propios procesos regulatorios, busca adaptar las obligaciones a las capacidades técnicas y económicas de los distintos sectores productivos, con especial consideración para las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.3. Fiscalidad ambiental y economía circular

La fiscalidad ambiental internaliza las externalidades negativas de la producción y el consumo mediante instrumentos que operan como precios visibles, orientando a los agentes económicos hacia patrones menos contaminantes. En el ámbito de la economía circular, estos instrumentos pueden clasificarse en dos grandes familias, que constituyen los extremos de un mismo espectro de política fiscal. Los impuestos correctivos, fundados en el principio de "quien contamina paga" y en la tradición pigouviana de gravar las actividades contaminantes en un monto equivalente a su daño marginal, buscan incrementar el costo relativo de la extracción de materiales vírgenes, la generación de residuos no reciclables o la comercialización de productos de un solo uso, de manera que el precio de mercado refleje mejor el costo ambiental real de cada actividad. Los estímulos o incentivos fiscales, en el extremo opuesto del espectro, reducen el costo relativo de las actividades ambientalmente deseables mediante tasas reducidas de impuesto al valor agregado, créditos fiscales por inversión en tecnologías limpias o deducciones aceleradas para equipos de reciclaje; su efectividad depende crucialmente del diseño técnico y de mecanismos de verificación que impidan el "blanqueo ecológico" o la captura de beneficios sin que exista una mejora ambiental real detrás.

Un desarrollo conceptual relevante para la economía circular es la "eco-modulación": la variación de las tarifas que pagan los productores a los sistemas colectivos de gestión de residuos en función del desempeño ambiental de sus productos, premiando a los más reciclables o con mayor contenido de material reciclado. La experiencia comparada muestra aplicaciones concretas de ambas familias de instrumentos en distintas jurisdicciones: gravámenes a la disposición

final en vertederos y a la incineración, diseñados para desviar los flujos de residuos hacia opciones de mayor valor en la jerarquía; tasas reducidas de impuesto al valor agregado para servicios de reparación, que abaratan relativamente el trabajo frente a los materiales y contribuyen a combatir la obsolescencia programada; y mecanismos de devolución ,en lugar de exención, del impuesto al valor agregado, que mantienen la neutralidad del tributo y la cadena de créditos fiscales mientras incentivan inversiones en eficiencia energética y reciclaje. En el impuesto sobre la renta, la tendencia identificada en la literatura especializada se orienta hacia "combinaciones sobre la base imponible" ,deducciones aceleradas, créditos por inversión y depreciación bonificada de manera integrada, en lugar de incentivos aislados por proyecto, que amplíen el acceso de las pequeñas y medianas empresas a los beneficios fiscales por circularidad. La implementación efectiva de estos instrumentos requiere, además, sistemas robustos de verificación y trazabilidad ,como la facturación electrónica con identificadores de insumos y productos circulares, que reduzcan el riesgo de fraude y aseguren que los beneficios otorgados se traduzcan en mejoras ambientales reales.

3. Metodología

La investigación adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis documental, técnica que permite la revisión sistemática de fuentes escritas para identificar patrones y construir interpretaciones fundamentadas (Bowen, 2009), especialmente apropiada cuando el objeto de estudio es una norma jurídica de reciente publicación que aún carece de jurisprudencia o experiencia acumulada de aplicación. Desde la perspectiva del realismo jurídico latinoamericano, Reale (1973) aporta una comprensión tridimensional del derecho ,que integra las dimensiones normativa, fáctica y axiológica del fenómeno jurídico, que resulta útil para estructurar el análisis: la dimensión normativa corresponde a los mecanismos fiscales explícitos en la ley; la dimensión fáctica, a la identificación de vacíos y problemas de implementación; y la dimensión axiológica, a las oportunidades para desarrollar instrumentos que realicen los valores ambientales y sociales que orientan la economía circular. La investigación se desarrolla en tres fases: recopilación y sistematización de fuentes;

análisis de contenido conforme a los criterios descritos más adelante; e interpretación de los hallazgos para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Las fuentes primarias son la Ley General de Economía Circular (Diario Oficial de la Federación, 19 de enero de 2026) ,con atención particular a los artículos 3, 10, 12, 13, 17, 26, 27, 36, 41 y 47, que contienen las definiciones y disposiciones con relevancia fiscal, y el Decreto por el que se otorgan beneficios fiscales en los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar (PODECIBI), publicado el 4 de julio de 2025, que constituye hasta ahora el desarrollo reglamentario más concreto en materia de estímulos fiscales derivados de la ley. El Reglamento de la propia ley, cuya expedición estaba prevista dentro de los 180 días naturales siguientes a su entrada en vigor conforme al artículo segundo transitorio del decreto de promulgación, aún no había sido publicado al momento de este análisis, lo que se reconoce explícitamente como una limitación del estudio. Las fuentes secundarias incluyen literatura especializada en economía circular, REP y fiscalidad ambiental (Kirchherr et al., 2017; PNUD, 2023), así como estudios de caso de los países de la región con mayor desarrollo normativo en la materia ,Chile, Colombia y Brasil,, seleccionados por su comparabilidad institucional y económica con México y por la disponibilidad de documentos oficiales y literatura especializada.

El análisis se estructura en torno a tres criterios complementarios. El primero es la identificación de mecanismos fiscales explícitos ,disposiciones que mencionan directamente instrumentos económicos, estímulos fiscales u otras figuras tributarias, ubicadas mediante búsqueda de términos clave en el texto de la ley, e implícitos ,disposiciones que, sin nombrar figuras tributarias, generan consecuencias fiscales potenciales o abren espacios para su desarrollo, como las obligaciones de registro o las definiciones de "materia prima secundaria" y "valorización",. El segundo es la evaluación de vacíos normativos en materia fiscal, distinguiendo entre vacíos absolutos ,ausencia total de regulación sobre un aspecto necesario,, vacíos relativos ,remisión a desarrollo reglamentario sin criterios sustantivos, y vacíos de coordinación ,falta de articulación entre las disposiciones

de circularidad y el sistema fiscal general,. El tercero es la identificación de oportunidades de desarrollo normativo, construidas a partir de tres fuentes: las remisiones reglamentarias explícitas de la propia ley, las experiencias comparadas exitosas en otros países de la región y las propuestas de la literatura especializada sobre fiscalidad circular. La aplicación sistemática de estos tres criterios a las fuentes documentales seleccionadas permite construir una evaluación comprehensiva del potencial de la Ley General de Economía Circular como motor de transformación tributaria hacia la circularidad.

4. Hallazgos

4.1. Mecanismos fiscales explícitos

El artículo 10 de la ley establece que "las autoridades competentes podrán otorgar estímulos fiscales en términos de la normativa aplicable" (Ley General de Economía Circular, 2026, art. 10), disposición que remite a los cauces ordinarios en materia fiscal ,la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Ley del Impuesto al Valor Agregado y el Código Fiscal de la Federación,. El artículo 26 profundiza esta facultad: corresponde al Ejecutivo Federal expedir instrumentos económicos alineados con el Programa Nacional y con el Reglamento de la ley, y los que contengan estímulos fiscales deben sujetarse a las disposiciones fiscales aplicables. El artículo 27 extiende una facultad equivalente a las entidades federativas dentro de sus jurisdicciones competenciales, incluidos los "modelos de complementariedad" mediante los cuales una empresa o sector aprovecha como materia prima secundaria los residuos de otra empresa o sector para un encadenamiento sustentable (art. 3, fracc. XX), lo que abre la puerta a deducciones o créditos fiscales que incentiven específicamente la simbiosis industrial entre empresas de distintos giros.

La naturaleza genérica de estas tres disposiciones revela una estrategia legislativa que opta por habilitar el desarrollo de instrumentos fiscales sin predeterminar su diseño específico. Este enfoque ofrece flexibilidad para que la autoridad fiscal, en coordinación con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos

Naturales, adapte los incentivos a las prioridades de cada sector productivo, pero traslada la efectividad real de la ley para impulsar la circularidad a la voluntad y capacidad del Ejecutivo Federal y de las entidades federativas para desarrollar estos estímulos en ejercicios fiscales subsecuentes. La experiencia comparada ilustra el tipo de instrumentos que esa habilitación permitiría adoptar: Colombia, por ejemplo, ha implementado descuentos en el impuesto sobre la renta por inversiones en control, conservación y mejoramiento del medio ambiente, exclusiones del impuesto al valor agregado para equipos destinados al reciclaje y tratamiento de residuos, y tarifas preferenciales del impuesto al valor agregado para vehículos eléctricos e híbridos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, 2022). En el caso mexicano, la habilitación de los artículos 10 y 26 permitiría adoptar instrumentos similares, siempre que se sujeten a las disposiciones fiscales aplicables y se alineen con los objetivos del Programa Nacional.

4.2. Mecanismos fiscales implícitos y su articulación con otras leyes

Más allá de las referencias explícitas a instrumentos económicos, la ley contiene definiciones y obligaciones que, sin naturaleza tributaria directa, podrían servir de base para deducciones o créditos fiscales en ejercicios futuros. El artículo 41, al regular las medidas de compensación ambiental como mecanismo indirecto de circularidad, incluye expresamente la adquisición o generación de "bonos verdes, créditos de carbono u otros mecanismos equivalentes", siempre que estén regulados o validados por la autoridad competente en materia financiera o ambiental (Ley General de Economía Circular, 2026, art. 41). Esta disposición vincula directamente la ley con el mercado de carbono y los instrumentos financieros verdes, cuya regulación en México se ha desarrollado parcialmente en el marco de la Ley General de Cambio Climático, y abre la posibilidad de que los créditos de carbono generados por proyectos de economía circular ,como la reducción de emisiones mediante reciclaje, reciban tratamiento fiscal preferencial, aunque la ley mexicana no desarrolla estos mecanismos y se limita a establecer las bases conceptuales para su eventual instrumentación.

Las definiciones del artículo 3 ofrecen categorías adicionales susceptibles de tratamiento fiscal diferenciado. La "Materia Prima Secundaria" ,material que tras su producción, utilización o consumo conserva propiedades que permiten su procesamiento (art. 3, fracc. XVII), podría fundamentar una deducción acelerada de las inversiones destinadas a su obtención, o un crédito fiscal por su utilización en sustitución de materiales vírgenes. La "Gestión Circular" ,el conjunto de estrategias aplicadas a lo largo del ciclo de vida para lograr la menor huella ambiental y el máximo aprovechamiento circular (art. 3, fracc. X), podría asociarse a beneficios fiscales para las empresas que la inscriban en el Registro de Economía Circular previsto en el artículo 12, siempre que se establezca normativamente esa conexión. Finalmente, la gradualidad reconocida en los artículos 47 y 48 para micro, pequeñas y medianas empresas ,que permite fijar metas según las capacidades económicas, financieras y tecnológicas de cada persona productora, y los convenios de concertación que estos mismos artículos habilitan con productores, importadoras u organismos coordinadores abren la posibilidad de créditos fiscales progresivos y de compromisos de inversión circular formalizados contractualmente a cambio de beneficios tributarios determinados.

4.2.1. El impuesto sobre la renta y los Polos de Desarrollo de Economía Circular (PODECIBI)

El vehículo fiscal más concreto para instrumentar los estímulos previstos en la ley es, hasta ahora, el Impuesto sobre la Renta. Con base en la habilitación de los artículos 10 y 26, el Ejecutivo Federal publicó el 4 de julio de 2025 el Decreto por el que se otorgan beneficios fiscales en los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar, PODECIBI (Decreto PODECIBI, 2025). Estos polos serán inmuebles de propiedad pública, federal o estatal, designados para albergar proyectos de economía circular; los desarrolladores ,personas morales que tributen en el Título II o en el Título VII, Capítulo XII de la Ley del ISR, construirán su infraestructura básica y arrendarán los locales a empresas cuyos proyectos hayan sido validados por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Holland & Knight, 2025; Grant Thornton, 2025). Para acceder a los beneficios, tanto

desarrolladores como empresas deben contar con opinión positiva de cumplimiento de obligaciones fiscales, tener su domicilio fiscal en la entidad federativa donde operen, y cumplir las metas anuales que determine la Secretaría, la cual emite la constancia correspondiente que se informa al Servicio de Administración Tributaria (Ideas Públicas, 2025).

El decreto otorga, para los ejercicios fiscales de 2025 a 2030, dos estímulos principales. El primero es la deducción inmediata del 100% del monto original de la inversión en bienes nuevos de activo fijo utilizados dentro de los polos, en sustitución de los porcientos de deducción ordinarios de la Ley del ISR que distribuyen la deducción a lo largo de varios años; el beneficio aplica a bienes que permanezcan en uso al menos dos años inmediatos siguientes al ejercicio de la deducción, salvo caso fortuito o fuerza mayor, y obliga a llevar un registro específico de las inversiones (GT Law, 2025). El segundo es una deducción adicional equivalente al 25% del incremento en los gastos de capacitación de trabajadores y en gastos de innovación ,entendidos como inversión en el desarrollo de invenciones patentables y en certificaciones para integrarse a cadenas de proveeduría local o regional,, calculada sobre el promedio de los gastos de los tres ejercicios fiscales inmediatos anteriores (Grant Thornton, 2025). El decreto exige llevar contabilidad separada de las actividades realizadas en los polos, limita la compensación de las pérdidas fiscales a utilidades futuras generadas dentro de los mismos polos, y excluye la aplicación simultánea de otros regímenes preferenciales de la Ley del ISR, como el de deducciones para empresas comerciales, el régimen opcional para grupos de sociedades o los beneficios para fideicomisos inmobiliarios (GT Law, 2025; Grant Thornton, 2025).

El modelo de los PODECIBI demuestra que es posible instrumentar los estímulos previstos en la ley mediante decretos específicos, sin necesidad de reformas legislativas, y que su diseño puede combinar incentivos a distintos tipos de inversión ,activos fijos, capital humano e innovación, de forma integrada. Su alcance, sin embargo, queda acotado territorialmente a los polos y temporalmente hasta 2030, lo que deja sin cubrir a la mayoría de las empresas que implementen

prácticas circulares fuera de ese esquema. La habilitación general del artículo 10 y la facultad de las entidades federativas del artículo 27 dejan abierta la posibilidad de desarrollar estímulos análogos ,créditos por contenido reciclado, deducciones por investigación y desarrollo, tratamientos preferenciales para modelos de servicio, aplicables más allá de los polos, para lo cual la experiencia colombiana de descuentos en renta, exclusiones de impuesto al valor agregado y rentas exentas para energía renovable ofrece un referente concreto de adaptación (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, 2022).

4.3. Comparación con instrumentos tributarios verdes en América Latina

Chile combina prohibiciones directas con regulaciones de efecto fiscal indirecto. La Ley N.º 21.100 (2018) prohibió la entrega de bolsas plásticas de comercio en todo el territorio nacional, con plazos diferenciados para grandes establecimientos y para pequeños y medianos negocios, y la Ley N.º 21.368 (2021) regula la entrega de plásticos de un solo uso y las botellas plásticas, estableciendo limitaciones en establecimientos de expendio de alimentos y fomentando la reutilización y certificación de plásticos (Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2021). Aunque Chile no ha adoptado un impuesto específico al plástico de un solo uso, complementa su enfoque regulatorio con instrumentos de colaboración público-privada como el Pacto Chileno por los Plásticos, que fija compromisos voluntarios para 2025, entre ellos que el 100% de los envases y embalajes plásticos sean diseñados para ser reutilizables, reciclables o compostables, y que contengan en promedio un 25% de material reciclado (Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2019). La experiencia chilena resulta relevante para México porque demuestra la efectividad de combinar plazos graduales que consideran las capacidades diferenciadas de grandes empresas y MIPYMES con mecanismos de fiscalización local y pactos voluntarios multisectoriales, estos últimos articulables con los convenios de concertación previstos en el artículo 48 de la ley mexicana.

Colombia ofrece el sistema más completo de incentivos tributarios para la economía circular en la región. En el impuesto sobre la renta, ofrece un descuento

por inversiones en control, conservación y mejoramiento del medio ambiente, así como rentas exentas para la venta de energía generada con recursos eólicos, biomasa o residuos agrícolas que reduzcan emisiones de gases de efecto invernadero. En materia de impuesto al valor agregado, excluye equipos para reciclar y procesar basuras, para depurar y tratar aguas residuales o emisiones atmosféricas, y aplica una tarifa preferencial del 5% a vehículos eléctricos, híbridos e híbridos enchufables y a sus componentes de carga. Para proyectos de fuentes no convencionales de energía renovable ofrece, además, exención de derechos arancelarios, deducción del 50% de la inversión en el impuesto sobre la renta y depreciación acelerada de activos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, 2022; PwC Colombia, 2023). Esta combinación de instrumentos en distintos impuestos y para distintos tipos de actividad ofrece a México referentes concretos sobre cómo desarrollar los estímulos fiscales habilitados por los artículos 10 y 26 de su propia ley.

Brasil aporta la lección del enfoque federalista: su estructura político-administrativa, similar a la mexicana, otorga a estados y municipios competencias significativas para el diseño de instrumentos ambientales, un espacio que en México corresponde al artículo 27 de la ley y que hasta ahora permanece en gran medida inexplorado. En mayo de 2025, Brasil dio un paso significativo hacia la consolidación de su marco de economía circular con la aprobación de su Plan Nacional de Economía Circular, resultado del Decreto n.º 12.082/2024, que organiza 71 acciones en cinco ejes estratégicos ,entre ellos uno específico de instrumentos financieros y compras públicas sostenibles, y que fue construido con amplia participación social, habiendo recibido más de 1,600 contribuciones en consulta pública (Movimento Circular, 2025). La experiencia brasileña, tanto por su enfoque federalista como por el proceso participativo detrás de su plan nacional, ofrece un referente para el eventual desarrollo del Reglamento de la ley mexicana y de los instrumentos económicos estatales previstos en el artículo 27.

4.4. Casos ilustrativos

El sector plástico es prioritario en la agenda circular mexicana: el artículo tercero transitorio de la ley ordena que, en la identificación de sectores productivos y categorías de productos del Programa Nacional 2026-2030, se incluya el correspondiente al plástico, en los términos que determine la Secretaría conforme a los procedimientos de la Ley de Planeación. Las oportunidades fiscales en este sector incluyen créditos fiscales por la incorporación de material reciclado en productos plásticos, modulados en función del porcentaje de contenido reciclado; deducciones aceleradas por inversión en tecnologías de reciclaje químico o mecánico; y exenciones del impuesto al valor agregado para productos plásticos elaborados con material reciclado. La experiencia chilena de plazos graduales diferenciados por tamaño de establecimiento, descrita en el apartado anterior, ofrece un referente regulatorio que podría complementar estos instrumentos fiscales, asegurando que los incentivos económicos operen dentro de un marco regulatorio claro.

Las MIPYMES son objeto de un tratamiento diferenciado explícito en la ley. El artículo 47 permite a la Secretaría establecer, mediante los acuerdos generales de implementación de la REP, gradualidad diferenciada para el cumplimiento de las disposiciones de circularidad, con metas fijadas según las capacidades económicas, financieras y tecnológicas de cada persona productora, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas. El artículo 48 refuerza este enfoque al exigir que, para la celebración de convenios de concertación, se evalúen los efectos que genere la gradualidad en las metas de cumplimiento y las propuestas de la persona productora, especialmente de las MIPYMES. En materia fiscal, este enfoque podría traducirse en plazos más amplios para la aplicación de deducciones por inversiones circulares, créditos fiscales reembolsables que compensen los costos de certificación o registro, y programas de asistencia técnica financiados con recursos fiscales, en línea con lo que Colombia ha desarrollado para pequeñas empresas que buscan acceder a beneficios tributarios ambientales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, 2022).

Los modelos de servicio, definidos en la ley como la estrategia empresarial que transita de la economía lineal a la economía circular orientada a maximizar la vida útil del producto (art. 3, fracc. XXI), son promovidos explícitamente por la Secretaría, que debe facilitar negocios basados en el acceso al producto sin que los consumidores adquieran necesariamente su propiedad (art. 6, fracc. XVI), y por el Programa Nacional, que debe fomentar modelos de uso compartido que satisfagan necesidades sin que sea indispensable la adquisición de los productos (art. 20, fracc. III). La fiscalidad de estos modelos plantea desafíos propios de un sistema tributario diseñado originalmente para transacciones de compraventa: existe incertidumbre sobre el tratamiento del impuesto al valor agregado aplicable a esquemas de suscripción, arrendamiento o pago por uso, y sobre la posibilidad de que las empresas usuarias deduzcan las cuotas pagadas como gasto operativo. Las oportunidades fiscales en este ámbito incluyen la clarificación de ese tratamiento en el impuesto al valor agregado, para que los modelos de servicio no resulten desfavorecidos frente a la compraventa tradicional, e incentivos específicos para las empresas que transformen su modelo de negocio de venta de productos a prestación de servicios circulares.

5. Conclusiones y recomendaciones de política pública

5.1. Síntesis

La Ley General de Economía Circular establece habilitaciones fundamentales para el desarrollo de instrumentos económicos y estímulos fiscales, pero su contenido en la materia es predominantemente programático y remite a desarrollos normativos posteriores. Esta característica, que podría interpretarse como una debilidad, constituye también una virtud desde la perspectiva del diseño legislativo, pues permite adaptar gradualmente los instrumentos fiscales a las particularidades de los distintos sectores productivos. Los artículos 10, 26 y 27 constituyen la base normativa sobre la cual podrán construirse instrumentos tributarios específicos, mientras que las definiciones del artículo 3 ,"materia prima secundaria", "gestión circular", "modelo de servicio", ofrecen categorías precisas susceptibles de

tratamiento fiscal diferenciado. Los mecanismos implícitos identificados, particularmente la conexión con la Ley General de Cambio Climático a través de los bonos verdes y los créditos de carbono previstos en el artículo 41, abren espacios significativos para el diseño de instrumentos integrados que aborden simultáneamente los objetivos de circularidad y de mitigación del cambio climático.

El hallazgo más concreto de esta investigación es la materialización de estímulos en materia de Impuesto sobre la Renta mediante el decreto de los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar, publicado en julio de 2025. La deducción inmediata del 100% en activo fijo y la deducción adicional del 25% por gastos de capacitación e innovación demuestran que es posible instrumentar los estímulos habilitados por la ley sin necesidad de reformas legislativas, aunque, por tratarse de un decreto, su alcance queda acotado territorial y temporalmente a los polos y hasta el ejercicio fiscal de 2030. La comparación regional confirma que México se encuentra en una fase inicial de desarrollo de su fiscalidad circular: Chile aporta la lección de combinar prohibiciones directas con plazos graduales y pactos voluntarios multisectoriales; Colombia ofrece el sistema de incentivos tributarios más completo de la región, articulado en el impuesto sobre la renta, el impuesto al valor agregado y los aranceles; y Brasil evidencia el potencial ,aún inexplorado en México, de un enfoque verdaderamente federalista, con procesos participativos de construcción de política pública. Los casos del sector plástico, las MIPYMES y los modelos de servicio muestran, además, que los desafíos y oportunidades fiscales varían de manera significativa entre sectores, lo que refuerza la necesidad de instrumentos diferenciados antes que soluciones fiscales uniformes.

En conjunto, los hallazgos permiten concluir que la Ley General de Economía Circular establece un marco habilitante para el desarrollo de la política tributaria circular en México, cuya efectividad dependerá críticamente de la voluntad y capacidad de las autoridades fiscales y ambientales para desarrollar los instrumentos previstos, de la coordinación entre los distintos órdenes de gobierno y con el sector privado, y de la adaptación cuidadosa de las experiencias comparadas al contexto institucional, económico y social mexicano.

5.2. Recomendaciones

A corto plazo (2026-2027). Se recomienda que la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, emita lineamientos que precisen los procedimientos para acreditar el cumplimiento de los requisitos ambientales necesarios para acceder a los estímulos fiscales de los artículos 10 y 26, siguiendo el modelo de validación de proyectos y contabilidad separada ya probado en el decreto de los PODECIBI. Se recomienda también elaborar manuales de buenas prácticas fiscales dirigidos a empresas y a autoridades fiscales locales, con orientación sobre el tratamiento aplicable a actividades circulares específicas y criterios de interpretación de conceptos clave como "materia prima secundaria" o "valorización". Asimismo, conviene establecer mecanismos de coordinación entre la Federación y las entidades federativas para el diseño de instrumentos económicos locales conforme al artículo 27, y lanzar un programa piloto de incentivos fiscales para MIPYMES circulares, créditos fiscales reembolsables, asistencia técnica, que permita evaluar distintos diseños antes de su generalización.

A mediano plazo (2027-2029). Se recomienda incorporar de manera permanente en la Ley del Impuesto sobre la Renta los estímulos que hoy se instrumentan mediante decretos temporales, deducciones aceleradas para inversiones en activos circulares, créditos fiscales por incorporación de material reciclado, tratamientos preferenciales para ingresos derivados de modelos de servicio, lo que proporcionaría mayor certidumbre jurídica a los inversionistas. Se recomienda igualmente reformar la Ley del Impuesto al Valor Agregado para introducir tasas reducidas o exenciones para servicios de reparación y para equipos destinados al reciclaje, siguiendo referentes comparados, y clarificar el tratamiento aplicable a los modelos de servicio para que no resulten desfavorecidos frente a la compraventa. En materia de impuestos correctivos, conviene evaluar gravámenes a la extracción de materiales vírgenes no renovables y a la disposición final en rellenos sanitarios, cuidando sus efectos distributivos y competitivos. Finalmente, se recomienda armonizar la Ley General de Economía Circular con la Ley General de

Cambio Climático y con la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, unificando definiciones comunes y evitando duplicidades en los registros y trámites que deben cumplir las empresas.

A largo plazo (2030-2040). Se recomienda avanzar hacia una Estrategia Nacional de Fiscalidad Verde que articule de manera coherente los instrumentos tributarios con impacto ambiental ,economía circular, cambio climático, biodiversidad,, construida mediante un proceso participativo que involucre a los distintos órdenes de gobierno, al sector privado, a la academia y a la sociedad civil. Conviene también consolidar un sistema integrado de información fiscal y ambiental, apoyado en la Plataforma Nacional de Economía Circular prevista en el artículo 28 y en el sistema de facturación electrónica, que permita trazar los flujos de materiales reciclados a lo largo de la cadena de valor y verificar el cumplimiento de los requisitos para acceder a beneficios fiscales. Finalmente, dada la posición de México en tratados comerciales regionales, se recomienda promover la armonización de instrumentos fiscales circulares en América Latina, para evitar asimetrías competitivas entre países y facilitar el comercio de materiales reciclados.

5.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Esta investigación presenta limitaciones que deben reconocerse y que abren espacios para trabajos posteriores. La novedad de la Ley General de Economía Circular implica que no existe todavía experiencia acumulada sobre su implementación ni jurisprudencia que interprete sus disposiciones; los hallazgos se basan en el texto legal y en los primeros desarrollos reglamentarios, como el decreto de los PODECIBI, pero no incorporan evidencia empírica sobre la efectividad de los instrumentos fiscales en la práctica, algo que futuras investigaciones deberán evaluar una vez que la ley haya estado en vigor durante un periodo suficiente. El análisis se ha concentrado deliberadamente en la dimensión fiscal de la ley, dejando de lado otras dimensiones igualmente relevantes para la transición circular, como los propios mecanismos de la REP en detalle, los sistemas de información y trazabilidad, o las disposiciones sobre educación y cultura circular, cuya interacción

con los instrumentos tributarios podría explorarse en estudios futuros. La comparación con instrumentos tributarios de otros países de América Latina se basó en análisis documental, sin trabajo de campo ni entrevistas con autoridades o empresas de cada país, lo que futuras investigaciones podrían profundizar mediante estudios de caso más detallados. Finalmente, este estudio se centró en el nivel federal, con referencias limitadas a las competencias de las entidades federativas; dado que el artículo 27 de la ley las faculta para diseñar instrumentos económicos propios, y que la experiencia comparada ,particularmente la brasileña, muestra el potencial de la fiscalidad ambiental subnacional, las iniciativas que emprendan los estados mexicanos y su articulación con la política federal constituyen una línea de investigación futura especialmente prometedora, junto con el análisis de los impactos distributivos de los instrumentos fiscales circulares y la evaluación comparada de distintos diseños de incentivos.

La Ley General de Economía Circular abre una ventana de oportunidad para transformar el sistema fiscal mexicano en un motor de la transición hacia la sostenibilidad. Aprovecharla exigirá voluntad política, capacidad técnica y diálogo social, pero también investigación rigurosa que genere evidencia para el diseño e implementación de políticas efectivas; esta investigación busca contribuir a ese esfuerzo, ofreciendo un análisis fundamentado de los desafíos y oportunidades que enfrenta México en la construcción de una fiscalidad circular.

Referencias

Bodach, S., & Perera, L. (2025). *Circular bioeconomy business models*. En *Handbook of circular economy* (pp. 245-267). Springer.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Braskem. (2024). *Chemical recycling: A complementary solution for plastic circularity*. Braskem S.A.

Circular Economy Alliance. (2026). *Circular economy: From linear to circular*. https://circularconomyalliance.com

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Economía circular en América Latina y el Caribe: Oportunidades para una recuperación transformadora*. Naciones Unidas.

Decreto por el que se otorgan beneficios fiscales en los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar. (2025, 4 de julio). Diario Oficial de la Federación. México.

Fernández Ortiz, R., & Eberz, J. (2018). *Responsabilidad extendida del productor: Experiencias exitosas en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Garcia-Gutierrez, P., et al. (2023). Chemical recycling of plastic waste: A comparative life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production*, 389, 135-152.

Grant Thornton. (2025). *DECRETO por el que se otorgan beneficios fiscales en los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar* (Alerta 20, 8 de julio de 2025). Grant Thornton.

GT Law. (2025). *Beneficios Fiscales en los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar*. Greenberg Traurig.

Holland & Knight. (2025). *México y los PODECIBI: La nueva frontera regional para la inversión en economía circular*. Holland & Knight Alert, 7 de julio de 2025.

Ideas Públicas. (2025). *El DECRETO por el que se otorgan beneficios fiscales en los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar como Política, solución, respuesta o tan solo idea*. 11 de julio de 2025.

Irarrázabal, R. (2016). La responsabilidad extendida del productor en Chile: Análisis de la Ley N° 20.920. *Revista de Derecho Ambiental*, 6, 45-68.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.

Ley General de Economía Circular. (2026, 19 de enero). Diario Oficial de la Federación. México.

Ley N° 12.305. (2010, 3 de agosto). Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial da União. Brasil.

Ley N° 19.829. (2019, 18 de octubre). Aprobación del Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe. Diario Oficial de la República Oriental del Uruguay.

Ley N° 20.920. (2016, 1 de junio). Establece marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje. Diario Oficial de la República de Chile.

Ley N° 21.100. (2018). Prohíbe la entrega de bolsas plásticas de comercio en todo el territorio nacional. Diario Oficial de la República de Chile.

Ley N° 21.368. (2021). Regula la entrega de plásticos de un solo uso y las botellas plásticas. Diario Oficial de la República de Chile.

Ley N° 27.279. (2020, 18 de noviembre). Ley de Presupuestos Mínimos para la Gestión de Envases. Boletín Oficial de la República Argentina.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. (2022). *Conozca los beneficios tributarios para empresas que ayuden a proteger el medio ambiente*. https://www.minambiente.gov.co

Ministerio del Medio Ambiente de Chile. (2019). *Pacto Chileno por los Plásticos*. https://economiacircular.mma.gob.cl

Ministerio del Medio Ambiente de Chile. (2021). *Ley de Plásticos y Productos de un Solo Uso*. https://economiacircular.mma.gob.cl

Movimento Circular. (2025). *Brasil aprueba el Plan Nacional de Economía Circular e inaugura una nueva era para el desarrollo sostenible*. https://movimentocircular.io

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2012). Responsabilidad extendida del productor: Concepto y aplicación. vLex Chile. https://vlex.cl

Ozola, Z., et al. (2019). Paper recycling and its impact on resource efficiency. *Waste Management*, 95, 123-135.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Responsabilidad extendida del productor en América Latina: Estado de situación y perspectivas*. PNUD.

PwC Colombia. (2023). *Obtención de Incentivos Tributarios*. https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios/consultoria/sostenibilidad-cambio-climatico/incentivos-tributarios.html

Rada, E. (2023). Circular economy: Principles and applications. *Environmental Engineering and Management Journal*, 22(3), 445-458.

Reale, M. (1973). *Teoría tridimensional del derecho*. Biblioteca Hispánica de Filosofía del Derecho.

Resolución 1342 de 2020. Por la cual se modifica y adiciona la Resolución 1407 de 2018. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Colombia.

Resolución 1407 de 2018. Por la cual se establecen los sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de residuos de envases y empaques. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Colombia.

UBC Wiki. (2025). *Circular economy: Technical and biological cycles*. University of British Columbia. https://wiki.ubc.ca

Unión Europea. (2008). Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008, sobre los residuos. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 312, 3-30.

LA PRODUCCIÓN ORGANIZACIONAL DE PRECARIEDAD: TRABAJO, ESPACIO URBANO Y SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Hiram Sheccid Gallegos Pérez[1]

Resumen

El presente artículo analiza la precarización laboral en la Ciudad de México desde una perspectiva organizacional y estratégica, superando las visiones tradicionalistas centradas exclusivamente en el mercado laboral. Se integra el estudio de las relaciones de poder, los procesos simbólicos, el papel del Estado y la influencia indirecta pero determinante del sector inmobiliario en la reconfiguración del espacio urbano. Argumentamos que la precariedad no es un fallo aislado, sino una construcción social reproducida a través de múltiples prácticas organizacionales, donde la vivienda funciona como un mecanismo de control que limita la capacidad de negociación de los trabajadores, generando una normalización de la inestabilidad. El texto subraya la necesidad de adoptar enfoques críticos y latinoamericanos que visibilicen estas dinámicas para proponer alternativas frente a la desigualdad social y laboral.

Palabras clave: Precarización laboral, Poder organizacional, Sector inmobiliario, Ciudad de México, Análisis estratégico, Gentrificación.

Hiram Sheccid Gallegos Pérez, Universidad Autónoma Metropolitana, iricj7@gmail.com

(1) Poder en una visión limitada

Se ha profundizado en la teoría del poder, el rol del Estado, y se ha estructurado la precariedad primero como un fenómeno macro normalizado, para luego aterrizarlo en el espacio urbano y sus actores específicos.

El concepto de poder ha sido ampliamente estudiado en las ciencias sociales y administrativas y, por su nivel de complejidad, resulta especialmente relevante para el desarrollo analítico de mi tema de investigación. Lejos de las concepciones tradicionales que lo reducen a una simple imposición de voluntad o a la autoridad formal dictada por un organigrama, el poder debe entenderse aquí como una red relacional dinámica (Foucault, 1975). Se trata de un ejercicio constante de fuerzas, negociaciones y resistencias que permea todas las esferas de la vida social y productiva. En el análisis organizacional, el poder no es estático; se reconfigura continuamente y determina no solo quién toma las decisiones, sino también cómo se construyen las "reglas del juego" que delimitan las alternativas posibles para los individuos. Esta delimitación de posibilidades es, en sí misma, la forma más efectiva y sutil de dominación contemporánea.

Por otra parte, retomo también el elemento del Estado, ya que interviene de manera preponderante en las decisiones que se toman y en la estructuración de la realidad material de los trabajadores. El Estado no opera como un ente neutral o un simple árbitro de los conflictos sociales; por el contrario, actúa como un macro-actor estratégico que, mediante la asignación de recursos, la formulación de políticas públicas (o la omisión intencionada de las mismas) y la regulación del territorio, configura el tablero en el que interactúan las organizaciones y los ciudadanos. Las decisiones estatales, atravesadas por intereses políticos y económicos, legitiman ciertas prácticas de mercado y amortiguan otras, siendo copartícipes en la creación de los entornos donde se desarrollan las relaciones de trabajo.

Por su parte, la precarización laboral se ha convertido en un fenómeno de suma relevancia que ha ido incrementando alarmantemente en la Ciudad de México. Sin embargo, para abordarla con el rigor que exigen los estudios

organizacionales, es imperativo analizar la precarización, en primer lugar, como un fenómeno macro generalizado y profundamente normalizado a nivel sistémico. La precariedad ha dejado de ser una falla temporal del mercado o una anomalía exclusiva de los sectores marginados, para instituirse como la norma rectora del modelo económico actual (Beck, 2000; Standing, 2011). A nivel macroestructural, observamos cómo la inestabilidad, la desprotección y la flexibilidad extrema han sido asimiladas cultural y socialmente como condiciones inevitables (Castel, 1997), incluso deseables, bajo discursos que exaltan el mérito, la resiliencia y el emprendimiento individual. Esta normalización sistémica invisibiliza el conflicto de fondo y traslada la responsabilidad de la crisis estructural a los hombros de los individuos.

Si bien el contexto del poder y del Estado permite una mayor apertura para comprender las dinámicas económicas, sociales y espaciales, resulta clave el análisis estratégico encaminado hacia un enfoque organizacional que permita entender cómo los distintos actores participan en la configuración de estas condiciones sociales y laborales. La Ciudad de México, con sus marcadas desigualdades y su voraz desarrollo inmobiliario, funciona como un laboratorio vivo de estas dinámicas. La configuración del espacio urbano no es fortuita; responde a lógicas de rentabilidad que expulsan a la periferia a quienes sostienen operativamente la ciudad, imponiendo barreras espaciales que se traducen en barreras laborales (Harvey, 2013; Lefebvre, 1974). En este escenario, el mapeo de actores se vuelve indispensable: el mercado inmobiliario, las empresas, el Estado y los propios trabajadores configuran un ecosistema donde la asimetría de recursos dicta las estrategias de supervivencia.

En este sentido, es necesario incorporar una visión más amplia que no esté centrada únicamente en la lógica economicista del mercado laboral, sino que integre de manera transversal otros elementos como el poder, las relaciones estratégicas y los procesos simbólicos que atraviesan a las organizaciones. La gestión y la administración no son prácticas asépticas; están cargadas de valores y símbolos que construyen sentido. Las organizaciones contemporáneas utilizan el control

simbólico —a través del lenguaje técnico, la cultura corporativa y los mitos de éxito— para lograr que las condiciones asimétricas de poder sean aceptadas sin coerción física (Bourdieu, 1998). Se establece así una dominación que moldea las subjetividades, logrando que el trabajador racionalice y justifique su propia precarización frente a la aparente falta de opciones viables (Han, 2014).

De esta manera, la precariedad no puede entenderse como un proceso aislado o el simple resultado de una mala gestión, sino como el resultado de múltiples interacciones dentro de un sistema complejo, en el que intervienen distintos niveles y actores. Es un proceso de producción y reproducción constante donde lo macro y lo micro convergen. Solo al comprender la precariedad como esta maquinaria estructural, sistémica y normalizada en la que todos participamos, es posible descender la mirada hacia casos empíricos específicos.

Es precisamente en este punto de intersección —entre la normalización macro de la precariedad y la reconfiguración del espacio urbano de la Ciudad de México— donde se hace visible el impacto real sobre los actores más vulnerables de la estructura social. Al establecer que la precariedad es la condición base del sistema, resulta pertinente enfocar el análisis empírico en aquellos trabajadores que encarnan la manifestación más cruda de esta realidad en el espacio público. De ahí la relevancia de aterrizar este marco analítico en el caso de estudio específico de los barrenderos. Este sector, esencial para el sostenimiento vital y sanitario de la urbe, experimenta en su cotidianidad la intersección de todas estas fuerzas: la invisibilización simbólica de su labor, la subordinación ante las dinámicas del Estado y las organizaciones empleadoras, y la marginación espacial impuesta por la ciudad. Estudiar su realidad no es un ejercicio aislado, sino la vía metodológica para desnudar cómo la producción organizacional de la precariedad opera, se sostiene y se normaliza a nivel de cancha en la metrópoli.

(1.1) La relevancia del poder en la gestión estratégica

El poder es un elemento clave en el análisis estratégico. Este concepto ha estado en constante estudio, ya que, a través de diversas teorías, se ha intentado explicar

de manera más concreta su funcionamiento. En la práctica, el poder influye en la capacidad de toma de decisiones, en el comportamiento de los individuos y en la gestión de los recursos de la empresa. Además, se distribuye en los distintos niveles de la organización, lo que genera dinámicas internas complejas.

Si bien en el análisis estratégico se evalúa el entorno de la organización, como su contexto, el mercado y la competencia, también se analizan los recursos y las limitaciones, con el fin de tomar decisiones más objetivas a largo plazo y alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, el poder influye en la manera en que se interpretan estos elementos y en cómo se priorizan las decisiones.

La toma de decisiones es una actividad cotidiana; sin embargo, algunas decisiones tienen mayor impacto que otras. Es importante considerar que no todas son completamente racionales, ya que existen sesgos en la información. Por ello, no se debe imponer una sola visión ni descartar alternativas, pues contemplar distintas opciones puede fortalecer una toma de decisiones más sólida y estratégica.

En la organización existen distintos actores que se rigen por intereses diversos. Esto genera tensiones y luchas de poder, por lo que cada grupo desarrolla estrategias para posicionarse y defender sus intereses dentro de la estructura organizacional.

En las teorías clásicas, principalmente, se plantea una concepción del trabajo basada en el control mediante reglas, incentivos y estructuras formales. Sin embargo, también se observa una tendencia a la deshumanización del trabajo, ya que muchas organizaciones ignoran elementos personales de los trabajadores que impactan directamente en el desempeño organizacional. Por ello, el impacto social debe ser considerado, ya que la organización tiene repercusiones económicas, políticas, sociales, culturales, psicológicas y simbólicas.

La organización puede entenderse como un espacio de construcción de significados, donde existen jerarquías, identidades, normas y valores. En este sentido, cuidar la salud mental de los colaboradores, su autoestima y su vida social

resulta relevante, ya que esto refleja su experiencia dentro del trabajo. Así, la cultura organizacional juega un papel fundamental.

Dentro de esta cultura se expresan elementos como los rituales, los mitos organizacionales, los discursos gerenciales, el lenguaje técnico y las formas de comunicación informal. En conjunto, estos elementos logran legitimar el poder, ya que funcionan como mecanismos simbólicos que, sin imponer una fuerza directa, hacen que las relaciones de poder parezcan naturales, necesarias e incluso deseables.

Los rituales organizacionales crean estructuras repetitivas donde se aceptan roles, se normaliza la autoridad y se refuerzan jerarquías. Ejemplos de ello pueden ser reuniones, evaluaciones o ciertos protocolos. Por su parte, los mitos organizacionales son narrativas orientadas al éxito que construyen identidad, justifican decisiones del presente con base en el pasado y presentan a líderes o fundadores como figuras ejemplares.

En cuanto a los discursos gerenciales, estos definen lo que la empresa considera correcto o racional, y logran suavizar las relaciones de poder mediante un lenguaje que aparenta ser neutral, enfocado en la estrategia, el liderazgo, la productividad o la eficiencia. Asimismo, el lenguaje especializado puede excluir a quienes no lo dominan, haciendo que las decisiones parezcan técnicamente incuestionables.

Por su parte, las redes informales construyen reputaciones y surgen de manera natural dentro de la organización. Todo esto, en conjunto, reduce el cuestionamiento sobre las decisiones tomadas y construye un consenso colectivo en el que los colaboradores aceptan el poder sin coerción directa. Además, facilita ocultar conflictos, lo que convierte a estos elementos en herramientas fundamentales de control simbólico.

Debe considerarse un nuevo análisis de las concepciones tradicionales de la organización, las cuales tienen enfoques más funcionalistas, racionalistas y

economicistas. Estas perspectivas se han centrado principalmente en la producción y el control, dejando de lado la dimensión humana y social. Como señala Chanlat (1994), ha existido una economización del mundo que ha provocado un descentramiento del ser humano, generando una pérdida del sentido del trabajo.

Por ello, como plantean Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaño Hirose (1992), es importante replantear la forma tradicional en la que se ha concebido el poder dentro de las organizaciones, ya que se trata de un fenómeno social complejo. El poder no se reduce únicamente a la capacidad de imponer decisiones desde una posición jerárquica, sino que es una construcción que surge de las relaciones sociales, los procesos simbólicos y las dinámicas de interacción dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, una reinterpretación social, incluso desde la sociología, permite comprender mejor los conflictos laborales, las negociaciones internas, la resistencia organizacional y la construcción de la autoridad. De esta manera, el poder se entiende no solo como un recurso, sino como un proceso dinámico que atraviesa toda la vida organizacional.

Con ello, podemos visualizar al poder como un elemento central del análisis estratégico dentro de las organizaciones, debido a su influencia en la toma de decisiones, la distribución de recursos y la definición de objetivos. Las organizaciones pueden entenderse como sistemas políticos donde existe conflicto constante, pero también dinámicas de negociación. Esto amplía el análisis, ya que no se limita a lo racional, sino que reconoce que las decisiones están atravesadas por diversas limitaciones.

En este contexto, el Estado aparece como un actor clave, ya que configura una red compleja de instituciones en la que los actores que toman decisiones tienen intereses específicos y asignan recursos de manera diferenciada a través de políticas públicas.

El poder también se refleja en la capacidad de imponer decisiones de forma directa, pero también en la de estructurar el campo de acción de los individuos.

Esto ocurre al delimitar las opciones posibles, viables o accesibles dentro de un contexto determinado. Se trata, muchas veces, de un poder más sutil, que no obliga de manera explícita, pero que configura las condiciones bajo las cuales se toman decisiones.

Esto se observa claramente en las condiciones estructurales que reducen las alternativas reales de los individuos para alcanzar una vida digna. Aunque en apariencia cada persona elige libremente un empleo, en realidad esas opciones ya están previamente condicionadas. Esto refleja un poder que se ejerce de forma indirecta, limitando las posibilidades de acción y orientando a las personas hacia decisiones que parecen las más viables o incluso las únicas posibles, integrándolas así en determinadas normas organizacionales y sociales.

(1.1.1) El estado como actor

El Estado no debe ser entendido como una estructura jerárquica simple, debido a su complejidad sistémica en cuanto a las relaciones organizacionales y estratégicas que lo conforman. Se encuentra en constante reconfiguración, donde existen amplias redes de actores que interactúan entre sí y que influyen en su funcionamiento.

Partiendo de una visión de análisis estratégico, se puede visualizar al Estado como un gran estratega, que decide dónde intervenir y cómo hacerlo. Si bien no actúa de manera total, sí es selectivo, ya que define prioridades y asigna recursos. Asimismo, utiliza sus redes como parte de su estrategia, debido a que estas son fundamentales para la implementación de políticas públicas. Esto permite que distintos actores compitan, negocien y cooperen entre sí, lo cual ayuda a comprender los conflictos, los intereses y las posiciones de poder que se generan. En este sentido, como señala Arellano y Cabrero (1996), las organizaciones

transforman las relaciones sociales, lo cual también puede observarse en el actuar del Estado.

Cuando el Estado considera implementar una nueva política pública, debe primero analizar la problemática, posteriormente seleccionar alternativas, implementar acciones y, finalmente, evaluar los resultados. Todo esto conforma un ciclo estratégico completo. Sin embargo, las decisiones tomadas por el Estado no son completamente racionales, ya que los funcionarios operan bajo ciertas rutinas y presentan limitaciones cognitivas, así como restricciones en su capacidad de acción.

Además, el Estado debe coordinarse entre distintas instituciones, ajustarse a las demandas ciudadanas y responder a presiones sociales. A esto se suman factores como la ineficiencia administrativa y la limitación de los recursos disponibles, lo que complejiza aún más su actuación. En este sentido, el Estado no solo actúa como un ente regulador, sino como un actor estratégico que interactúa constantemente con otros actores dentro de un entorno dinámico y en disputa.

El Estado desempeña un papel central en la configuración social; sin embargo, también puede entenderse como un actor contradictorio. Por un lado, tiene una función regulatoria y, en teoría, debería garantizar derechos y promover el bienestar social. No obstante, en la práctica, muchas veces no impulsa políticas suficientes para contrarrestar las dinámicas del mercado o reducir la desigualdad. Esto se refleja, por ejemplo, en la falta de condiciones que faciliten la disminución de procesos como la gentrificación o el encarecimiento de la vivienda.

En este sentido, el Estado no puede ser visto como un actor neutral, sino como un actor estratégico que participa activamente en estas dinámicas de poder y que influye en la configuración de las condiciones estructurales. Sin embargo, esto no implica necesariamente que cumpla plenamente con el deber ser social, sino que su actuación está atravesada por intereses, tensiones y limitaciones propias de su complejidad.

(1.1.1.1) Análisis organizacional aplicado a mi tema de investigación “la producción organizacional de la precariedad: trabajo, espacio urbano y sector inmobiliario en la ciudad de México”

La precarización laboral ha sido un fenómeno que ha ido en constante crecimiento en la Ciudad de México. Se trata de un proceso complejo. Si bien las inmobiliarias no necesariamente precarizan de forma directa, sí influyen en el acceso a la vivienda, encarecen el costo de vida y reconfiguran el espacio urbano, lo cual se relaciona con procesos como la gentrificación. Esto genera presión sobre los trabajadores, quienes, además de enfrentar condiciones laborales poco favorables, se ven obligados a aceptar los empleos disponibles, incluso en condiciones informales, y a destinar una mayor parte de su ingreso a la vivienda. En este sentido, las inmobiliarias pueden entenderse como un actor dentro de una red de poder que condiciona las decisiones de otros, como las empresas, los trabajadores y el Estado.

Por otra parte, para su análisis es necesario tener un anclaje territorial y estructural, ya que los modelos teóricos no pueden aplicarse de forma universal. Existen condiciones específicas, como la informalidad laboral, la desigualdad, la debilidad institucional y las relaciones clientelares, que influyen directamente en la forma en que se configura la precariedad.

Por lo tanto, las organizaciones no solo responden al mercado, sino también a estructuras sociales desiguales. En este sentido, pueden entenderse como sistemas políticos en los que existen intereses en conflicto, una distribución desigual de recursos y estrategias que benefician a ciertos actores sobre otros.

La precariedad laboral no debe entenderse únicamente desde las organizaciones productivas, sino también como resultado de relaciones de poder en las que participan diversos actores. En este caso, se hace énfasis en las inmobiliarias, ya que, a través de sus estrategias y su influencia en el mercado, contribuyen indirectamente a la reproducción de condiciones de precariedad al encarecer el costo de vida y limitar las posibilidades materiales de los trabajadores.

Desde un enfoque de análisis estratégico, primero deben identificarse los actores que interactúan en este fenómeno. En este caso, se pueden reconocer las inmobiliarias, los trabajadores, las empresas empleadoras, el Estado y el propio mercado. Es importante analizar cómo interactúan entre sí, cómo se configuran las relaciones de poder, cómo se definen las condiciones salariales y el costo de vida, y quién tiene la capacidad de decisión.

A partir de ello, se deben considerar estrategias que no se limiten únicamente al ámbito empresarial, sino que también contemplen el desarrollo urbano, las condiciones salariales, las formas de contratación e incluso las estrategias de sobrevivencia de los trabajadores. Las organizaciones no solo tienen un impacto interno, sino que también están atravesadas por condiciones externas de carácter estructural que deben ser analizadas.

La precariedad laboral es, entonces, una construcción social que se reproduce a través de múltiples prácticas organizacionales y relaciones de poder, donde las inmobiliarias tienen un papel indirecto pero significativo dentro de este proceso.

Asimismo, se puede relacionar la reproducción de la precariedad con los planteamientos de Crozier y Friedberg (1990), quienes analizan el efecto del sistema y cómo este puede ser desestructurador. En este caso, el mercado inmobiliario genera restricciones que afectan a los trabajadores, quienes pierden autonomía, ya que el costo de la vivienda reduce su capacidad de negociación laboral. Además, este sector puede aprovechar la falta de regulación clara en la Ciudad de México para operar bajo reglas informales que impactan la estructura social.

Desde otro enfoque, la ciudad puede entenderse como una organización en sí misma, donde existen relaciones de poder y donde la precarización funciona como un mecanismo de regulación que permite mantener cierta estabilidad del sistema. Es decir, las reglas del juego y la lógica dominante contribuyen a reproducir

condiciones que, aunque desiguales, sostienen el funcionamiento del sistema urbano y laboral.

En la Ciudad de México, las dinámicas entre el poder y el Estado permiten analizar el papel del sector inmobiliario en la reproducción de la precariedad laboral, así como su influencia en el acceso a la vivienda y en la transformación del espacio urbano. El lugar donde vive el trabajador condiciona sus oportunidades laborales; existe una relación espacio-trabajo en la que intervienen factores como los tiempos de traslado, el acceso a empleos mejor remunerados y la disponibilidad de oportunidades.

En este sentido, la precariedad puede entenderse también como una estrategia indirecta que resulta funcional para el sistema, donde el Estado permite dinámicas de mercado que generan desigualdad. La gentrificación puede interpretarse como un mecanismo de poder que desplaza poblaciones y reconfigura los espacios urbanos, muchas veces bajo discursos como el desarrollo urbano o la plusvalía (Delgadillo, 2016; Smith, 1996), que tienden a ocultar los efectos sociales reales sobre los sectores con menor poder adquisitivo.

Esto ha funcionado en gran medida porque los trabajadores tienden a normalizar las condiciones precarias, y las organizaciones forman parte de este proceso, en tanto no existen mecanismos suficientemente efectivos que lo regulen.

Por ello, se debe cuestionar de forma más crítica la manera en que se lleva a cabo la gestión empresarial dentro de las organizaciones. Aunque existe una perspectiva tradicional, esta debe ampliarse y actualizarse, ya que el mundo organizacional está en constante cambio. Las prácticas organizacionales no son neutras; pueden contribuir a reproducir fenómenos de precarización laboral, pues tienen un impacto social que no siempre se dimensiona con claridad.

La relación entre actores como el sector inmobiliario, el mercado laboral, el acceso a la vivienda y las organizaciones muestra que estas no operan de forma

aislada, sino como sistemas abiertos que participan en la configuración del espacio urbano y, por lo tanto, en las condiciones de vida de los trabajadores. Desde una perspectiva de poder, estas relaciones son inevitables, ya que no solo influyen en la gestión interna de las organizaciones, sino también en la distribución de recursos y en la definición de las reglas del juego en la sociedad.

Si bien las organizaciones buscan la maximización de recursos y el desarrollo de habilidades técnicas, también es necesario considerar otros factores y promover mejores condiciones laborales. Las empresas empleadoras tienen, en este sentido, un papel social relevante.

A lo largo del curso, he cambiado mi perspectiva sobre las organizaciones, reconociendo que no pueden entenderse de manera simple ni a partir de una sola lectura. Si bien buscan maximizar beneficios, también son espacios de dominación, control y conflicto. Por ello, el análisis estratégico, en relación con la precariedad laboral, puede interpretarse como el resultado de múltiples interacciones organizacionales y no únicamente como una falla del mercado laboral.

Con todo ello, resulta fundamental abrir un debate sobre el papel social de las organizaciones y del propio Estado, así como sobre su participación en la configuración de las condiciones de vida. Aunque sus decisiones no siempre son completamente racionales, esto no elimina la responsabilidad social que tienen como actores. La falta de visibilización de ciertas prácticas contribuye a profundizar la desigualdad.

Por lo tanto, es necesario incorporar perspectivas críticas que permitan comprender la complejidad de la realidad organizacional en la Ciudad de México y abrir el análisis a nuevos enfoques que integren el poder, las relaciones organizacionales, el papel del Estado y la influencia del sector inmobiliario en la configuración del espacio urbano.

Si bien la vivienda es una necesidad básica, también funciona como un mecanismo que influye en el comportamiento de los trabajadores. En contextos

donde el acceso a la vivienda es limitado y costoso, se convierte en un factor que condiciona las decisiones de los individuos, operando como un mecanismo de poder.

Un ejemplo claro es que, en la Ciudad de México, el encarecimiento del mercado inmobiliario obliga a los trabajadores a destinar una parte significativa de sus ingresos al pago de renta. Esto reduce su margen económico y dificulta alcanzar estabilidad financiera. Como consecuencia, la necesidad de cubrir una necesidad básica como la vivienda limita la capacidad de negociación frente a los empleadores, disminuye la resistencia ante condiciones laborales desfavorables y refuerza relaciones de subordinación.

El control no se limita únicamente al interior de las organizaciones ni a mecanismos formales, sino que también opera de manera simbólica. Influye en la forma en que los individuos interpretan su realidad y se manifiesta en discursos, valores, normas y prácticas que legitiman las estructuras de poder.

Esto da lugar a una normalización de las condiciones de inestabilidad laboral.

De esta manera, no solo se enfrentan limitaciones materiales, sino también simbólicas, que contribuyen a normalizar la precariedad y a reducir la capacidad de cuestionarla. Así, se construye un consenso que refuerza prácticas que benefician principalmente a ciertos actores dentro del sistema.

Con todo ello, resulta fundamental profundizar en cómo el poder no solamente se ejerce de forma directa dentro de las organizaciones, sino que también representa una forma estructural y simbólica. Es decir, no solo se manifiesta en decisiones visibles o en jerarquías formales, sino que está presente en la configuración de condiciones que delimitan lo que es posible o no para los individuos. De esta manera, el poder actúa estableciendo marcos de acción y, al mismo tiempo, reduciendo las alternativas disponibles, orientando comportamientos sin necesidad de recurrir a la coerción directa.

Por lo tanto, el análisis de la precarización también implica considerar el papel de los propios trabajadores, ya que estos se encuentran condicionados por factores internos y externos que limitan su margen de acción. El acceso a la vivienda, los niveles salariales, la ubicación de los centros de trabajo y las condiciones del mercado laboral son elementos que no dependen únicamente del trabajador, sino que son resultado de relaciones de poder más amplias. En este sentido, aunque exista una aparente libertad de elección, esta se ve reducida por un conjunto de condiciones que orillan a los individuos hacia ciertas decisiones que resultan más viables según su contexto.

Por ello, es importante considerar la dimensión simbólica dentro de las organizaciones, ya que estas no solo operan a partir de reglas formales o estructuras jerárquicas tradicionales, sino que también están atravesadas por discursos, valores, normas y prácticas que influyen en la forma en que los individuos interpretan su realidad. En este sentido, las organizaciones tienen una contribución social importante, ya que construyen significados que pueden legitimar determinadas condiciones de trabajo. Este impacto puede ser tanto positivo como negativo.

Por ejemplo, los discursos relacionados con la productividad, el esfuerzo individual, el mérito o la adaptabilidad pueden funcionar como mecanismos que trasladan la responsabilidad hacia los propios trabajadores, invisibilizando las condiciones estructurales que generan la precariedad. De esta forma, no se analiza el problema de fondo, y se provoca que las personas acepten condiciones laborales inestables, normalizándolas como parte del funcionamiento del sistema. Esto reduce la capacidad de cuestionamiento y la resistencia de los trabajadores.

En consecuencia, la precarización laboral no debe entenderse únicamente como un problema económico u organizacional, sino también como un fenómeno que incorpora dimensiones sociales y simbólicas. No se trata solo de bajos salarios o falta de estabilidad, sino de un proceso más amplio en el que intervienen distintos actores, discursos y prácticas que contribuyen a reproducir estas condiciones.

Asimismo, resulta relevante analizar el papel del espacio urbano en la configuración de estas dinámicas. La ciudad no es únicamente un escenario donde ocurren las actividades económicas, sino que también puede reproducir desigualdades. La distribución del espacio influye en el acceso a servicios, en la ubicación de la vivienda y en la calidad de vida de las personas, lo que a su vez impacta en sus oportunidades laborales y en sus condiciones de vida.

Conclusión

Los estudios organizacionales han tenido diversas interpretaciones a lo largo de la historia, funcionando como reflejos de las épocas y los paradigmas dominantes en las que fueron formuladas. Se ha concebido a la organización como una máquina, como en las teorías clásicas del taylorismo y la burocracia, donde la eficiencia matemática y la estandarización de los cuerpos silenciaban cualquier dimensión humana. Posteriormente, también se ha entendido como un organismo que debe adaptarse a su entorno mediante enfoques sistémicos, e incluso como una cultura o un sistema político atravesado por coaliciones de intereses. Ninguna de estas perspectivas es inherentemente incorrecta, pues cada una ha aportado herramientas heurísticas valiosas para desentrañar la complejidad del fenómeno organizativo; pero es necesario ampliar el panorama y no limitarse a un enfoque tradicional de la administración. Las perspectivas clásicas, en su afán de universalidad y pragmatismo gerencial, tienden a invisibilizar el conflicto intrínseco entre el capital y el trabajo, asumiendo un falso consenso que oculta las asimetrías de poder (Alvesson & Willmott, 1992).

Por este motivo, hace falta fortalecer estudios desde un enfoque latinoamericano, ya que muchos de los modelos teóricos predominantes provienen de Estados Unidos y Europa, diseñados para realidades del capitalismo central. Su aplicación directa a la realidad latinoamericana resulta compleja y, a menudo, epistemológicamente violenta, debido a que deben considerarse condiciones sociales, económicas y culturales específicas de cada región. La importación acrítica de modelos de gestión asume que las organizaciones operan en entornos

de estabilidad institucional y mercados laborales formalizados, ignorando la colonialidad del saber que permea las escuelas de negocios en nuestra región (Ibarra Colado, 2006). En este sentido, no puede hablarse de un universalismo de la teoría organizacional. En el caso de México, esto se vuelve aún más evidente, pues las dinámicas productivas coexisten con una matriz sociopolítica híbrida, donde la modernidad corporativa choca y se entrelaza con lógicas tradicionales de dominación.

Por ello, para construir una teoría organizacional verdaderamente situada, es necesario analizar otros factores como la desigualdad social estructural, la altísima incidencia de la informalidad laboral, las estructuras burocráticas anquilosadas, las relaciones clientelares que median entre los sindicatos y el Estado, y la profunda influencia del Estado sobre las organizaciones. Asimismo, es importante comprender cómo se ejercen estos elementos en la práctica para construir un análisis estratégico más completo que trascienda la mera búsqueda de rentabilidad. En este sentido, los enfoques deben ser radicalmente más críticos respecto a las relaciones de poder y dominación dentro de las organizaciones, considerando también fenómenos subyacentes como la explotación laboral contemporánea, el control organizacional mediado por la tecnología y la ideología, la precarización del trabajo y la desigualdad en el acceso al poder. De esta manera, se vuelve imperativo y urgente impulsar investigaciones que respondan a la realidad concreta que persiste en nuestros territorios, rompiendo con el aislamiento disciplinar de la administración.

Bajo esta óptica crítica, la precarización laboral es el resultado de un sistema complejo de relaciones de poder, dinámicas organizacionales y decisiones estratégicas. Sin embargo, para no caer en reduccionismos, es fundamental abordar primero esta precarización como un fenómeno macro, generalizado y profundamente normalizado. La precariedad no es una falla del sistema ni una etapa de transición; se ha institucionalizado como el modelo operativo por excelencia del capitalismo contemporáneo. A través de discursos de flexibilización y emprendedurismo, se ha logrado normalizar la inestabilidad hasta volverla invisible,

trasladando el riesgo y el costo de la reproducción social hacia los individuos. Desde un análisis organizacional, es posible visibilizar a los distintos actores que participan en esta dinámica macroestructural, reconociendo que algunos contribuyen de manera indirecta, legitimando y sosteniendo las condiciones que hacen posible dicha explotación.

Asimismo, a lo largo del curso, se puede comprender a la ciudad como un macro-espacio organizacional y simbólico, lo que permite analizar la precariedad como un proceso estructural con anclajes territoriales. La metrópoli no es un mero contenedor de actividades económicas; es un territorio en disputa donde el ordenamiento espacial dicta el destino laboral de sus habitantes. Al comprender la precariedad como un fenómeno macro y generalizado que atraviesa la estructura urbana, el análisis exige un descenso metodológico hacia realidades empíricas específicas para observar cómo esta normalización opera en la base de la pirámide. Es aquí donde el análisis del trabajo de los barrenderos adquiere una relevancia central. Este caso de estudio permite cristalizar cómo la ciudad exige mantenimiento y limpieza para su funcionamiento estético y operativo, mientras que paradójicamente empuja a quienes realizan esta labor a las márgenes de la seguridad social, salarial y espacial. El estudio de los barrenderos evidencia que la producción de la ciudad requiere, intrínsecamente, la producción organizacional de la precariedad. Por ello, es fundamental replantear las formas tradicionales de análisis e incorporar perspectivas críticas que permitan no solo entender el fenómeno desde las alturas teóricas, sino también cuestionarlo a ras de suelo e incluso proponer alternativas de emancipación.

En conclusión, la gestión no debe entenderse como algo neutral, debido a las diversas relaciones de poder que la atraviesan de principio a fin. El *management* es, en última instancia, una práctica política. Esto se refleja vívidamente en cómo las decisiones organizacionales, como la ubicación de grandes desarrollos inmobiliarios, la especulación del suelo urbano o la forma en que el Estado regula (o desregula intencionalmente) el mercado de vivienda, tienen efectos directos e indirectos, pero devastadores, en la vida material de los trabajadores. Estas

decisiones expropian el derecho a la ciudad, limitando las posibilidades de movilidad social y reduciendo drásticamente la capacidad de negociación laboral de los individuos, quienes se ven acorralados entre la necesidad de habitar el espacio y la urgencia de sobrevivir en un mercado de trabajo que los concibe como recursos desechables. El análisis organizacional del futuro debe, por tanto, asumir un compromiso ético ineludible con la transformación de estas realidades.

Referencias

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). Critical management studies. SAGE Publications.

Arellano, D., & Cabrero, E. (1996). Reforma del Estado en México: Nuevas relaciones Estado-sociedad. CIDE.

Beck, U. (2000). Un nuevo mundo feliz: La precariedad del trabajo en la era de la globalización. Paidós.

Bourdieu, P. (1998). Contrafuegos: Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal. Anagrama.

Castel, R. (1997). Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado. Paidós.

Chanlat, J.-F. (1994). Hacia una antropología de la organización. Gestión y Política Pública, 3(2), 317–364.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial.

Delgadillo, V. (2016). Ciudad de México, quince años de desarrollo urbano intensivo: La gentrificación percibida. Revista INVI, 31(88), 101–129.

Foucault, M. (1975). Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores.

Han, B.-C. (2014). Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder. Herder Editorial.

Harvey, D. (2013). Ciudades rebeldes: Del derecho de la ciudad a la revolución urbana. Ediciones Akal.

Ibarra Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. Organization, 13(4), 463–488.

Ibarra Colado, E., & Montaño Hirose, L. (1992). Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de la organización. Trillas.

Lefebvre, H. (1974). La producción del espacio. Capitán Swing.

Smith, N. (1996). The new urban frontier: Gentrification and the revanchist city. Routledge.

Standing, G. (2011). El precariado: Una nueva clase social. Pasado y Presente.

ECONOMÍA DIGITAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTAS DE INCLUSIÓN EN EL SECTOR FLORICULTOR A PEQUEÑA ESCALA: CASO XOCHIMILCO, CIUDAD DE MÉXICO

Roberto Carlos Reséndiz Galindo
María Angélica Cruz Reyes
Ana Lilia Coria Páez

Resumen

La floricultura es una actividad socioeconómica fundamental en la alcaldía Xochimilco, Ciudad de México, donde predomina la producción familiar de cempasúchil y nochebuena en sistemas chinamperos. Sin embargo, los productores enfrentan retos como la competencia de productos importados, la degradación ambiental, el cambio climático, la estacionalidad de la demanda y la limitada adopción de tecnologías digitales. Este artículo, correspondiente a la primera etapa de una investigación doctoral, analiza el potencial de la economía circular y la transformación digital para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector. Esta investigación se basó en un enfoque cualitativo mediante etnografía, complementada con revisión de literatura científica sobre economía circular, transformación digital y agricultura sostenible. Como resultados se identificó que, la producción florícola de Xochimilco es familiar heredada considerada una tradición

Roberto Carlos Reséndiz Galindo, rresendizg@ipn.mx
María Angélica Cruz Reyes, macruzr@ipn.mx
Ana Lilia Coria Páez, acoria@ipn.mx
Instirución: Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración.

que representa una importante fuente de ingresos, pero que enfrenta importantes preocupaciones por la falta de relevo generacional, la contaminación de los canales y chinampas, el cambio climático y la competencia del sector. Asimismo, se observó que los productores de Xochimilco disponen sus tallos, flores y hojas sobrantes como abono y para generar composta al reintegrarla al suelo, sin embargo, aunque reconocen la importancia de sus residuos, no han considerado su aprovechamiento como fuente de valor. Por lo anterior, se evidencia una importante área de oportunidad para generar valor económico mediante la economía circular y la adopción de herramientas digitales.

Palabras clave: floricultura; economía circular; transformación digital; agricultura familiar; inclusión digital.

1.Introducción

Xochimilco, alcaldía de la Ciudad de México, es conocida por su riqueza cultural y ecológica, cuenta con importantes canales que lo han posicionado como un importante atractivo turístico. Fue declarado Patrimonio Natural y Cultural por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 1987.

Se caracteriza por ser un importante productor de flores de cempasúchil y nochebuena. La primera es una flor emblemática de las festividades de muertos celebrada a finales de octubre y primeros días de noviembre en México, mientras que la segunda, es una flor emblemática de las festividades navideñas. Tan sólo en 2025, se produjeron 6.3 millones de plantas de Cempasúchil y 1.8 millones de plantas de nochebuena, consolidando a esta alcaldía como una de los principales centros florícolas de México.

Además de la producción de estas flores, Xochimilco produce, en menor cantidad, otras flores ornamentales como son: geranios, malvón y lavanda. Sin embargo, pese a las significativas cifras registradas en esta actividad, existen importantes condiciones que afectan la competitividad y sostenibilidad de esta

actividad. Destaca que esta comunidad, a pesar de formar parte de la Ciudad de México, aún cuenta con áreas rurales, la producción florícola se desarrolla principalmente en zonas de conservación ecológica y en sistemas chinamperos, un modelo de producción antiguo.

Debido a lo anterior, la producción agrícola aún es de pequeña escala y un importante número de producciones son familiares, incluso, algunas chinampas sufren abandono derivado de la falta de relevo generacional, existe contaminación de cuerpos de agua utilizados para el cultivo y, además, existe una importante competencia por flores importadas que suelen ofertarse, incluso, a un precio mucho menor. Se desarrolla principalmente en zonas de conservación ecológica y en sistemas chinamperos, considerados uno de los modelos de agricultura más antiguos y sustentables de América.

A lo anterior, se le suma que el comercio en Xochimilco aún es en mercados físicos, donde aún se mantiene la venta directa, sin embargo, esto vuelve estacional el producto y de difícil alcance para el mercado que no puede desplazarse hasta esta región. Bajo estas características, resulta fundamental identificar estrategias de producción y de mercadeo que permitan la inclusión de los pequeños productores de flores de Xochimilco a un mercado más diverso. Bajo estos argumentos, se considera que la inclusión digital y la economía circular pueden convertirse en estrategias de mejora. Por una parte, la economía circular propone sustituir el modelo tradicional de extraer-producir-desechar, por sistemas de aprovechamiento en el que, los residuos, se conviertan en importantes recursos. Por otro lado, la inclusión digital provee de importantes oportunidades que van desde la capacitación en nuevas técnicas de producción, planeación y manejo de cultivos, educación financiera y la apertura al comercio electrónico

De esta forma, en este artículo se pretende examinar de qué manera la integración de estrategias de transformación digital y economía circular puede favorecer la inclusión productiva de los pequeños productores, fortalecer su

resiliencia económica y ambiental, y contribuir a la sostenibilidad de uno de los sistemas agroproductivos más emblemáticos de la Ciudad de México.

1.1 Revisión teórica

1.1.1 Floricultura.

La floricultura constituye una rama de la agricultura dedicada a la producción, manejo, comercialización y aprovechamiento de flores de corte, plantas en maceta ornamentales destinadas a paisajismo y jardinería asociado a atributos estéticos, culturales, simbólicos y ambientales, lo que la convierte en una actividad estratégica para numerosas economías rurales (Rout y Das 2022).

En las últimas décadas, la demanda mundial de flores ornamentales ha experimentado un crecimiento sostenido impulsado por la expansión del comercio internacional, la urbanización y los cambios en los patrones de consumo. Este dinamismo ha favorecido la consolidación de importantes regiones productoras en América Latina, Asia y África. En México, la floricultura es considerada una de las actividades del sector agropecuario, en específico del sector agrícola, que es generadora de altos ingresos en comparación a cultivos tradicionales y de baja productividad (Ramírez Hernández y Avitia-Rodríguez, 2017).

En México, la producción florícola constituye una actividad ancestral. Se caracteriza por desarrollarse mediante trabajo familiar en unidades productivas de pequeña escala que combinan conocimientos heredados, técnicas agrícolas adaptadas al territorio y una estrecha relación entre producción, cultura y comunidad. En estos sistemas, la transmisión intergeneracional del conocimiento constituye un elemento fundamental para la conservación de prácticas productivas que, además de generar ingresos económicos, contribuyen al mantenimiento de paisajes agrícolas de alto valor ecológico y cultural (Estrada Elvires, Contreras-Castillo y Valdivia-Alcalá, 2022).

En Xochimilco, la floricultura tradicional adquiere características particulares debido a su estrecha vinculación con el sistema chinampero. Las chinampas

representan una tecnología agrícola ancestral basada en el aprovechamiento sustentable del agua, la fertilidad del suelo y la biodiversidad local. Aunque originalmente estuvieron orientadas a la producción de alimentos, actualmente una parte importante de estas superficies se destina al cultivo de flores ornamentales, adaptando prácticas tradicionales a las demandas contemporáneas del mercado (Gayosso-Rodríguez *et al*., 2016).

No obstante, las características que distinguen a la floricultura tradicional también representan importantes desafíos para su competitividad. La reducida escala de producción limita las economías de escala, dificulta el acceso a financiamiento y restringe la capacidad de inversión en infraestructura, innovación tecnológica y estrategias de comercialización. Asimismo, la elevada dependencia de mercados estacionales incrementa la vulnerabilidad económica de las familias productoras frente a fluctuaciones de precios y cambios en la demanda.

Frente a este panorama, resulta necesario transitar hacia modelos de desarrollo capaces de fortalecer las capacidades productivas de los pequeños floricultores sin comprometer los valores ambientales y culturales que distinguen al sistema chinampero. En este sentido, la economía circular y la transformación digital emergen como enfoques complementarios que permiten articular innovación, sostenibilidad e inclusión productiva, favoreciendo la permanencia de la floricultura tradicional como actividad económica y como patrimonio biocultural de la Ciudad de México.

1.1.2 Economía circular.

La economía circular se define como un sistema económico que pretende remplazar el modelo de fin de vida por estrategias de reutilización y reciclaje, además de reconsiderar la reducción de desechos y la recuperación de los mismos dentro del proceso de producción, distribución y/o consumo (Kirchherr, Reike y Hekkert, 2017)

En este contexto, la agricultura representa uno de los sectores con mayor potencial para incorporar principios de economía circular debido a la naturaleza

biológica de sus procesos productivos. La reutilización de residuos vegetales, el aprovechamiento de biomasa, la producción de compostas y biofertilizantes, la recuperación de nutrientes y la reutilización del agua constituyen ejemplos de prácticas circulares que permiten disminuir costos de producción y reducir la presión sobre los recursos naturales.

En la actualidad, con el desarrollo de mercados y el avance tecnológico, los consumidores han trascendidos barreras, por lo que han cambiado su perspectiva de compra, ahora buscan productos de mayor calidad, son más consientes y demandan productos más sostenibles, los mercados internacionales valoran certificaciones ambientales, por lo que la circularidad puede convertirse en una estrategia de diferenciación (de Lange, 2024).

Sin embargo, pese a las ventajas de la economía circular, de acuerdo con Ahmadov, Foli, Durst y Gerstlberger (2024), adaptar estas prácticas resulta complicado. Se requiere, en primer lugar, un valor sobre la conciencia ambiental y, en muchos casos, la transición se da por presión de grupos de interés, barreras organizacionales y el nivel de internacionalización de las empresas, esto es, ahora las organizaciones deben adaptarse a exigencias regulatorias y estas son mayores cuando la empresa exporta sus productos.

Además de lo anterior, los costos ambientales suelen quedar fuera de los precios de mercado; las empresas no perciben incentivos o beneficios inmediatos de la circularidad y eso complica su participación; la innovación o transición requiere inversiones iniciales significativas; se requiere la participación activa del gobierno como agente clave. Algunos incentivos o medias de consolidación de la economía circular son: impuestos ambientales, subsidios verdes, responsabiliad extendida del productor mercados de recursos secundarios podrían acelerar la transición (Chennak, Giannakas, & Awada, 2024; Nowaczek, Kowalski, Kulczycka, & Makara, 2024).

La valorización de residuos orgánicos constituye una de las estrategias más prometedoras de circularidad. El sector floricultor, como todas las actividades

económicas, genera una serie de residuos como son: flores no comercializadas, biomasa vegetal, restos de poda, sustratos y material orgánico (Bermúdez *et al*, 2024; Corbier *et al*, 2024).

La economía circular en el sector floricultor puede darse en varios aspectos, desde la utilización de aguas residuales urbanas para el riego hasta el aprovechamiento de residuos orgánicos para compostaje, biofertilizantes y bioinsumos. Aprovechar el agua residual es posible bajo tratamiento de agua mediante tecnología de biorrectores de membrana. Como resultado de una investigación realizada por Bermúdez (et al. 2024), el tratamiento de aguas residuales podría favorecer la agricultura en: agua de riego, los biosólidos como fertilizantes orgánicos y, además, el biogás se aprovecharía como fuente energética renovable.

Pese a las ventajas que ofrece la economía circular en el sector floricultor, resulta importante resaltar que,| gran cantidad de productores de este sector son microempresarios, por lo cual, su producción es a pequeña escala, cuentan con recursos limitados, poseen baja capacidad de innovación, dependen de la gestión familiar y tienen alta dependencia a mercados locales. Lo anterior, dificulta la transición hacia la economía circular. Para lograr este paso, se requiere, además de la concientización ambiental, capacitación, incentivos económicos, acceso a tecnología y redes de colaboración (Ahmadov *et al*, 2024).

La implementación de la economía circular en el sector floricultor podría ser más eficiente si se implementa como política pública para lo cual se requiere coordinación multisectorial, participación comunitaria, articulación entre gobierno, academia y productores y una base estructural para la toma de decisiones conjuntas (Batlles-Delafuente et al., 2024).

Por otro lado, Lubacha y Rakoczy-Garus (2024) argumentan que la economía circular es un fenómeno social y comunitario que ocurre, incluso, antes de convertirse en política pública, este proceso implica participación ciudadana, innovación social, desarrollo territorial a través de iniciativas como reutilización de

recursos, intercambio comunitario de productos, saberes y recursos, colaboración estratégica que favorece la cohesión social.

Algunos ejemplos de cómo la economía circular puede presentarse a nivel local son el establecimiento de cooperativas florícolas, centros comunitarios de compostaje, bancos de residuos orgánicos y redes locales de intercambio de insumos y establecimiento de mercados locales (Lubacha y Rakoczy-Garus, 2024).

1.1.4 Transformación digital.

La transformación digital representa uno de los procesos de cambio más profundos y acelerados que atraviesan los sistemas productivos a nivel mundial en las últimas décadas. Lejos de limitarse a la mera incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), este concepto alude a una reconfiguración integral de los modelos de negocio, las cadenas de valor, los procesos de toma de decisiones y las formas de interacción con los consumidores (Vial, 2019; Gong & Ribiere, 2021; Verhoef *et al.*, 2021).

En el ámbito agrícola, la transformación digital se entiende como la integración estratégica de herramientas digitales: sensores inteligentes, sistemas de información geográfica (SIG), plataformas de comercio electrónico, aplicaciones móviles, inteligencia artificial (IA), análisis de grandes volúmenes de datos (Big Data), Internet de las Cosas (IoT) y sistemas automatizados de monitoreo; orientadas a optimizar la producción, mejorar la eficiencia en el uso de recursos, fortalecer la gestión empresarial y facilitar el acceso a mercados (Li *et al*., 2024; Klerkx *et al*., 2019).

Esta transformación no es un proceso lineal ni homogéneo. Su implementación varía significativamente según el tamaño de las unidades productivas, el contexto territorial y las capacidades institucionales disponibles (Flores et al., 2023). La transformación digital para los pequeños productores representa acceso a información oportuna (pronósitcos climáticos, precios de

mercado, disponibilidad de insumos y programas de apoyo), canales de comercialización (IDB & GSMA, 2023), control financiero (Li *et al.*, 2024).

No obstante, la adopción enfrenta barreras estructurales significativas como deficiencias en conectividad, infraestructura tecnológica, alfabetización digital y acceso a financiamiento que limita el aprovechamiento de estas herramientas, especialmente entre productores de mayor edad, con menor nivel educativo o en contextos de alta fragmentación territorial (van Dijk, 2020; CEPAL, 2024). Además, factores socioculturales como la percepción de utilidad de la tecnología, la confianza en las herramientas digitales y las dinámicas comunitarias influyen de manera determinante en los procesos de adopción (Flores *et al.,* 2023; García-Agüero *et al.*, 2024).

El sector floricultor presenta características particulares que otorgan a la transformación digital un elevado potencial de impacto. A diferencia de productos agrícolas de consumo masivo, las flores ornamentales poseen alto valor agregado, dependen fuertemente de atributos estéticos y sensoriales, y presentan ciclos de demanda altamente estacionales (picos asociados a fechas rituales, celebraciones y turismo). Estas particularidades exigen procesos de planeación, logística, control de calidad y comercialización cada vez más precisos y ágiles (Klerkx *et al.*, 2019).

En diversos contextos internacionales, la digitalización del sector florícola ha impulsado el desarrollo de plataformas de comercio electrónico, sistemas digitales de pedidos y gestión de viveros, marketing digital a través de redes sociales y estrategias de venta directa al consumidor. Estas herramientas han permitido a pequeños productores ampliar su alcance geográfico, reducir la dependencia de intermediarios tradicionales y acceder a nichos de mercado que valoran productos locales, sustentables o con identidad cultural (IDB & GSMA, 2023).

En el caso específico de los productores de Xochimilco, la transformación digital representa una oportunidad estratégica. Gran parte de la comercialización actual se realiza a través de canales tradicionales (viveros locales, mercados regionales y venta en trajineras), lo que restringe el alcance y la captura de valor. El

uso de plataformas digitales y redes sociales permitiría diversificar canales, promocionar atributos diferenciados —como la producción en chinampas, el carácter patrimonial y la sustentabilidad del sistema— y establecer vínculos directos con consumidores urbanos o turistas interesados en productos con identidad territorial (Narchi & Canabal Cristiani, 2017). Además, las herramientas digitales facilitan la gestión administrativa de unidades familiares (registro de costos, inventarios, programación de cultivos según calendarios rituales y de mercado) y pueden contribuir a la documentación y transmisión intergeneracional del conocimiento tradicional chinampero, aspecto crítico ante los desafíos de relevo generacional (Olalde Estrada, 2023).

Sin embargo, la incorporación de tecnologías debe ir acompañada de procesos de capacitación contextualizada, fortalecimiento organizacional y políticas públicas que consideren las particularidades productivas, sociales y ambientales del territorio. Cuando se combina con enfoques participativos y etnográficos que permitan comprender las dinámicas de adopción desde la perspectiva de los productores, la digitalización contribuye no solo a mejorar la competitividad, sino también a fortalecer la resiliencia y la continuidad del sistema chinampero como patrimonio vivo.

2. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, empleando la etnografía aplicada como estrategia metodológica principal. Esto debido a las practicas productivas, conocimientos locales y dinámicas socioculturales observadas en Xochimilco. Al respecto, la etnografía, mediante la observación participante y las entrevistas, permite comprender como las personas interpretan y organizan su realidad desde la interacción del investigador (Spradley, 1979).

La etnografía consiste en estudiar acciones y significados de las personas en contextos cotidianos a partir de la inmersión del investigador. La principal fuente de información es la observación directa, entrevistas abiertas y, el análisis de documentos (Hammersley y Atkinson, 2019). Aunque la etnografía es considerado

un enfoque cualitativo totalmente personal, autores como Pink (et al., 2016), argumentan que, en el contexto moderno, la etnografía puede integrar herramientas digitales y múltiples fuentes de información para comprender las relaciones sociales de un entorno específico.

Este enfoque resulta pertinente debido a que permite comprender los procesos productivos, económicos y socioculturales desde la perspectiva de los propios actores involucrados, recuperando las experiencias, prácticas y significados que los pequeños productores atribuyen a la actividad florícola desarrollada en Xochimilco.

La presente investigación corresponde a un trabajo de tesis doctoral, ahora se presenta la primera etapa de dicha investigación. Para el desarrollo de esta etapa, se emplearon diversas técnicas de recopilación de información, favoreciendo la triangulación metodológica, como son: observación participante, entrevistas semistructuradas y revisión documental.

- Observación participante: se realizaron recorridos en viveros, chinampas, mercados locales y espacios de comercialización con el propósito de documentar los procesos productivos, las prácticas agrícolas, el manejo de residuos, las formas de organización familiar y las dinámicas comerciales.

- Entrevistas semiestructuradas: se realizaron 25 entrevistas a productores de flores de Xochimilco, como primera etapa, estas entrevistas se realizaron en la localidad de San Luis Tlaxialtemalco. Las entrevistas permitieron recuperar la percepción de los productores sobre: problemas del sector, estrategias de comercialización, uso de tecnologías digitales, manejo de residuos, perspectivas sobre el futuro de la actividad.

- Revisión documental: se analizaron documentos oficiales, estadísticas gubernamentales, programas de desarrollo, literatura científica y reportes institucionales relacionados con producción florícola, desarrollo rural, economía circular y transformación digital.

3.Resultados

Contexto General de Xochimilco

Xochimilco es una alcaldía perteneciente a la Ciudad de México declarado patrimonio natural y cultural por la UNESCO en 1987. Comprende 14 localidades y de acuerdo con el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2025), la población de Xochimilco es de 442569 habitantes. Aunque es una alcaldía de gran tamaño, se caracteriza por aún contar con zonas rurales que presentan condiciones de pobreza (38-40% pobreza moderada a extrema).

Su actividad económica se sustenta en el turismo por sus canales y chinampas, pero también destaca agricultura tradicional (hortalizas y flores), comercio local y la venta de artesanías. El comercio presenta importante informalidad ya que dependen de la estacionalidad del turismo además de tratarse de pequeños comerciantes. En los últimos años, se ha hecho hincapié en la presión urbana sobre suelo de conservación y rezagos en infraestructura. Por lo que han promovido, dentro de la comunidad, el turismo sustentable, la regularización territorial y la protección de suelo de conservación. Debido a lo anterior, los proyectos de promoción económica se basan en un enfoque de economía social y comunitaria.

Xochimilco se caracteriza por su producción en flores, especialmente cultivan Cempasúchil, nochebuena y otras flores ornamentales (geranios, malbón, lavanda, entre otras). Esta alcaldía concentra la mayor parte de la producción de cempasúchil de la Ciudad de México (junto con Tláhuac y Milpa Alta). La producción de Cempasúchil en 2024 registró 5.4 millones de plantas, mientras que en 2025 ascendió a 6.3 millones de plantas, alcanzando un récord histórico. La venta de estas plantas es principalmente en los meses de octubre-noviembre ya que son flores relacionadas a la celebración de las fiestas de Muertos de México. Respecto a la nochebuena (Poinsettia), en 2025 tuvo una producción de 1.8 millones de plantas en suelo de conservación.

Se estima una participación de 1200 a 1500 productores en Xochimilco dentro de los cuales se incluyen familias completas. En 2025 se beneficiaron alrededor de 500 a 700 floricultores con programas especiales de apoyo.

Este año (2026), los floricultores de Xochimilco (especialmente San Gregorio Atlapulco, San Luis Tlaxialtemalco y Caltongo) adelantaron la producción de cempasúchil, geranios, lavanda y malbón para decorar avenidas principales de la Ciudad de México (como Paseo de la Reforma) con motivo del Mundial 2026.

Características del cultivo de flores

El trabajo de campo permitió identificar que la floricultura continúa representando una de las principales actividades económicas de numerosas familias asentadas en las comunidades rurales de Xochimilco. La producción mantiene un fuerte componente familiar, donde participan distintos integrantes del hogar en labores de preparación del terreno, siembra, mantenimiento de cultivos, cosecha y comercialización. Se identificó un promedio de, al menos, cuatro participantes por familia en esta actividad.

El cultivo de flores en esta alcaldía, pasó de ser una actividad económica neta a convertirse en parte de su identidad cultural, los productores trabajan su tierra con orgullo, son actividades heredadas que son un atractivo para propios y extraños.

Sin embargo, pese a los importantes números registrados en esta alcaldía, el sector floricultor enfrenta importantes retos, a destacar: la mayor producción es estacional, principalmente en fechas asociadas a festividades como Dia de muertos (octubre-noviembre) y Navidad (diciembre). Existe una importante competencia de flores importadas que suelen distribuirse aun menor costo, contaminación de los canales y chinampas de Xochimilco, además del cambio climático que afecta las cosechas, aunado al abandono de chinampas por falta de relevo generacional.

Ya que la mayor parte de las unidades productivas corresponde a pequeñas parcelas con limitada capacidad de inversión y fuerte dependencia del trabajo

manual, se restringe la incorporación de tecnologías especializadas tanto para la produccion como para la gestión empresarial y su comercialización.

La comercialización continúa realizándose predominantemente mediante venta directa en viveros, mercados tradicionales y ferias locales. La utilización de plataformas digitales para la promoción y venta de flores aún es limitada, lo que restringe el acceso a consumidores localizados fuera de la alcaldía y reduce las oportunidades de diversificación comercial. Aunque usan las redes sociales para obtener visibilidad, promoción y contacto con nuevos clientes, sus resultados son menores ya que no cuentan con una estrategia comercial digital estructurada. Sin embargo, reconocen que la tecnología es una herramienta que debe incorporarse a la brevedad, incluso, una entrevistada incluso menciona el uso de buscadores e inteligencia artificial para resolver dudas productivas.

En materia ambiental, el estudio permitió documentar una importante generación de residuos orgánicos derivados de flores no comercializadas, restos de poda, tallos, hojas y sustratos agotados. Aunque algunos productores reutilizan parte de estos materiales de manera empírica, no se identificaron sistemas estructurados de valorización de residuos ni esquemas comunitarios permanentes de compostaje o producción de bioinsumos.

Finalmente, los productores manifestaron un amplio interés por incorporar nuevas estrategias que permitan mejorar la rentabilidad de la actividad, siempre que dichas innovaciones respeten las características tradicionales del sistema chinampero y resulten económicamente accesibles para las unidades de producción familiar. Este hallazgo confirma que la innovación tecnológica y la economía circular no deben plantearse como procesos de sustitución del conocimiento tradicional, sino como mecanismos complementarios para fortalecer la sostenibilidad del territorio.

Con base en lo anterior, existe una oportunidad clara para introducir proyectos de economía circular. Aunque el concepto no está instalado en el lenguaje cotidiano de las productoras, las prácticas iniciales ya existen: composta, abono,

reutilización de tierra y macetas. El reto está en convertir esas prácticas tradicionales en procesos organizados, rentables y técnicamente viables.

4. Conclusiones

La presente investigación evidencia que la floricultura en la alcaldía Xochimilco constituye una actividad económica, social y cultural estratégica para la conservación del territorio chinampero y para la subsistencia de numerosas unidades de producción familiar. Su importancia va más allá de lo económico pues representa cultura y riqueza natural. Sin embargo, la creciente competencia de los mercados más el cambio en las dinámicas de comercialización y la presión urbana son retos a los que se enfrenta este sector.

Sin embargo, el estudio muestra que estos desafíos también representan una oportunidad para impulsar procesos de innovación orientados hacia una producción más sostenible y competitiva. Desde la perspectiva de la economía circular, los hallazgos confirman el potencial de los residuos generados por la actividad florícola como recursos susceptibles de reincorporarse a los ciclos productivos mediante estrategias de valorización, compostaje, producción de bioinsumos y aprovechamiento de biomasa. No obstante, la investigación revela que la implementación de estas estrategias en Xochimilco aún es incipiente y enfrenta limitaciones relacionadas con la disponibilidad de infraestructura, asistencia técnica, mecanismos de financiamiento y articulación institucional.

En cuanto a la transformación digital, la evidencia empírica muestra que los productores han comenzado a incorporar herramientas digitales principalmente en los procesos de comercialización, mediante el uso de redes sociales, aplicaciones de mensajería y plataformas de comunicación con los clientes. Sin embargo, la adopción de tecnologías digitales para la gestión de la producción, el monitoreo de cultivos, la trazabilidad y la toma de decisiones continúa siendo limitada.

La aproximación etnográfica permitió comprender que las decisiones tecnológicas y productivas de los floricultores están profundamente influenciadas

por factores culturales, familiares y territoriales. Más que una resistencia al cambio, se identificó una lógica de adopción selectiva, en la que las innovaciones son valoradas en función de su utilidad práctica, su viabilidad económica y su compatibilidad con los conocimientos tradicionales y las formas de organización comunitaria. Este hallazgo amplía la comprensión de la transformación digital en contextos de agricultura familiar, al evidenciar que los procesos de innovación dependen tanto de factores socioculturales como de la disponibilidad tecnológica.

Un aporte relevante de esta investigación consiste en proponer una visión integradora entre economía circular y transformación digital como ejes complementarios para fortalecer la sostenibilidad de la floricultura en Xochimilco. Mientras la economía circular favorece el aprovechamiento eficiente de los recursos y la reducción de impactos ambientales, la transformación digital contribuye a optimizar la gestión de la producción, ampliar las oportunidades de comercialización y mejorar la capacidad de adaptación de las unidades productivas frente a un entorno cada vez más competitivo.

Finalmente, esta investigación contribuye a la literatura al integrar tres enfoques que hasta ahora han sido abordados de manera aislada en el estudio de la floricultura: la sostenibilidad basada en la economía circular, la transformación digital como estrategia de innovación y la etnografía como herramienta para comprender los procesos de adopción tecnológica desde la perspectiva de los propios productores. Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en la evaluación del impacto de estas estrategias mediante estudios longitudinales y comparativos, incorporando indicadores ambientales, económicos y sociales que permitan medir su contribución al desarrollo sostenible de los sistemas florícolas y de otros territorios agrícolas tradicionales.

Referencias

Ahmadov, T., Foli, S., Durst, S., & Gerstlberger, W. (2024). The transition to a circular economy: different paths for international and non-international micro-

manufacturing firms. *Discover Sustainability*, *5*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-024-00367-3

Bermúdez, L. A., Mendoza, V. D., Díaz, J. C. L., Pascual, J. M., del Mar Muñio Martínez, M., & Capilla, J. M. P. (2024). Investigation of the agricultural reuse potential of urban wastewater and other resources derived by using membrane bioreactor technology within the circular economy framework. *Science of the Total Environment*, *955*. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.177011

Carrard, N., Kumar, A., Đinh Văn, Đ., Kohlitz, J., Retamal, M., Taron, A., Neemia, N., & Willetts, J. (2024). 8Rs for circular water and sanitation systems: Leveraging circular economy thinking for safe, resilient and inclusive services. *Environmental Development*, *52*. https://doi.org/10.1016/j.envdev.2024.101093

Chennak, A., Giannakas, K., & Awada, T. (2024). On the Economics of the Transition to a Circular Economy. *Circular Economy and Sustainability*, *4*(4), 3007–3023. https://doi.org/10.1007/s43615-023-00297-8

Corbier, D., Pettifor, H., Agnew, M., & Drouet, L. (2024). CIRCEE, the CIRCular Energy Economy model: Bridging the gap between economic and industrial ecology concepts. *Journal of Industrial Ecology*, *28*(6), 1996–2011. https://doi.org/10.1111/jiec.13587

de Lange, D. E. (2024). Circular economy international trade: An investigation of the relationship between european union circularity and international trade. *Journal of Cleaner Production*, *484*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144350

Estrada Elvires, A. C., Contreras-Castillo, J. M., & Valdivia-Alcalá, R. (2022). *Production and competitiveness of Mexican floriculture*. *Agro Productividad*.

García-Agüero, A. I., Castillo-Díaz, F. J., Belmonte-Ureña, L. J., & Camacho-Ferre, F. (2024). Socioeconomic and technical factors in European agricultural sustainable waste management: The case of Spain. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, *19*(4), 1185–1227. https://doi.org/10.24136/eq.3295

Gayosso-Rodríguez, S., Borges-Gómez, L., Villanueva-Couoh, E., Estrada-Botello, M. A., & Garruña-Hernández, R. (2016). Sustratos para producción de flores. *Agrociencia, 50*(5), 617-631

Ghinoi, S., Silvestri, F., Spigarelli, F., & Tassinari, M. (2024). A methodological proposal for developing a Municipality Indicator of Circular Economy (MICE). *Resources, Conservation and Recycling*, *211*. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2024.107871

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*. *Technovation, 102*, 102217. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217

Hammersley, M., & Atkinson, P. (2019). *Ethnography: Principles in Practice* (4th ed.). Routledge.

Informe Anual sobre Pobreza y Rezago Social 2026 CONEVAL / Secretaría de Bienestar Indicadores de pobreza, ingresos y carencias

Informe de Gobierno Alcaldesa Circe Camacho2025 Alcaldía Xochimilco / Congreso CDMX Avances en desarrollo económico, turismo e infraestructura

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling, 127*, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Lubachajudyta, & Garus, R. (2024). SPACE FOR CIRCULARITY – EXPLORATORY STUDY OF LOCAL INITIATIVES IN POLISH CITIES; [PRZESTRZEŃ DLA GOSPODARKI OBIEGU ZAMKNIĘTEGO – BADANIA EKSPLORACYJNE INICJATYW LOKALNYCH W POLSKICH MIASTACH]. *Economics and Environment*, *91*(4). https://doi.org/10.34659/eis.2024.91.4.1058

Nowaczek, A., Kowalski, Z., Kulczycka, J., & Makara, A. (2024). Determinants of the Implementation of a Circular Economy Model in the Tire Sector in Poland. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(24). https://doi.org/10.3390/su162411167

Panorama Geográfico y Estadístico de Xochimilco 2024 IPDP - Gobierno CDMXDatos socioeconómicos detallados (población, empleo, infraestructura)

Pink, S., Horst, H., Postill, J., Hjorth, L., Lewis, T., & Tacchi, J. (2016). *Digital Ethnography: Principles and Practice*. SAGE Publications.

Programa Delegacional de Desarrollo Urbano 2005 (vigente con actualizaciones) SEDUVI Zonificación y potencial económico

Ramírez Hernández, Javier Jesús, Avitia Rodríguez, Jessica Alejandra (2017). Floricultura mexicana en el siglo XXI: su desempeño en los mercados internacionales. *Revista de Economía, XXXIV (88), 99-122.*

Reportes de Ejecución Presupuestal 2024-2026 Portal de Transparencia Xochimilco Gastos en fomento económico y mercados

Rout, G. R., & Das, G. (2022). *Omics in commercial flowers: Applications and prospects*. En *Omics in Horticultural Crops*. Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-323-89905-5.00025-2

Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Holt, Rinehart and Winston.

Sriwong, C., van der Gucht, J., & Kaschuk, J. (2026). Green single-pot oxidative systems for carboxylated nanocellulose production from rose-stem floriculture waste. *Carbohydrate Polymers*, *377*. https://doi.org/10.1016/j.carbpol.2026.124893

Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

CEPAL. (2024). Digitalización en el sector agrícola de América Latina y el Caribe: Heterogeneidad y políticas públicas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://agriculturadigital.cepal.org/

Flores, J. A. E., Montes-Rivera, F. Y., Valdivia-Alcalá, R., & Cruz-Betanzos, A. (2023). Agriculture 4.0: ¿Está México preparado? Agro Productividad, 16(4), 91–106. https://doi.org/10.32854/agrop.v16i4.XXXX (Nota: Verificar DOI exacto en la publicación original).

Inter-American Development Bank & GSMA. (2023). Landscaping the agritech ecosystem for smallholder farmers in Latin America and the Caribbean. IDB Publications. https://publications.iadb.org/

Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences, 90–91, 100315. https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315

Li, W., et al. (2024). Practices, challenges, and future of digital transformation in smallholder agriculture: Insights from a literature review. Agriculture, 14(12), 2193. https://doi.org/10.3390/agriculture14122193 (Basado en revisión de literatura MDPI).

Narchi, N. E., & Canabal Cristiani, B. (2017). Percepciones de la degradación ambiental entre vecinos y chinamperos del Lago de Xochimilco, México. Sociedad y Ambiente, (12), 5–29. https://doi.org/10.31840/sya.v0i12.1740

Olalde Estrada, P. (2023). Etnografía sobre redes de conocimiento para la conservación de Xochimilco. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, 18(2). https://aries.aibr.org/articulo/2023/27/5182/

van Dijk, J. A. G. M. (2020). The digital divide. Polity Press.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T. L. J., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

COMPANY TOWNS COMO SISTEMAS ORGANIZACIONALES TERRITORIALES: UN ESTUDIO COMPARADO DE PUERTO CRISTAL Y PUERTO SÁNCHEZ, CHILE

Eduardo Antonio Jara Liempi
Mariana Inés Paludi Llanpart

Abstract

Las company towns han sido estudiadas principalmente desde perspectivas históricas, geográficas y patrimoniales, mientras que su evolución posterior al cierre de la actividad extractiva ha recibido menor atención desde los estudios organizacionales. Este artículo analiza comparativamente los casos de Puerto Cristal y Puerto Sánchez, dos asentamientos mineros de la Región de Aysén (Chile) que compartieron un origen, una empresa matriz y un modelo de organización territorial similar, pero siguieron trayectorias distintas tras el cierre de la minería. Mediante un estudio de caso múltiple, sustentado en documentos históricos, trabajo de campo, observación directa y entrevistas, se examina cómo la interacción entre empresa, Estado y comunidad influyó en la continuidad de ambos asentamientos. Los resultados muestran que el cierre de la actividad minera no determina por sí solo la transformación de una company town en una ghost town. La permanencia o abandono del asentamiento depende de la capacidad del territorio para redistribuir las funciones que originalmente concentraba la empresa y desarrollar nuevas formas de coordinación entre los actores involucrados. A partir de estos hallazgos,

Eduardo Antonio Jara Liempi, Universidad Técnica Federico Santa María, eduardoja26@gmail.com
María Inés Paludi Llanpart, Universidad Técnica Federico Santa María, Mariana.paludi@usm.cl

se propone comprender las *company towns* como sistemas organizacionales territoriales, aportando una interpretación que integra la teoría de la contingencia, la historia organizacional y el papel del Estado en los procesos de adaptación territorial posteriores al ciclo extractivo.

Introducción

Desde finales del siglo XIX y durante gran parte del siglo XX, la expansión de las actividades extractivas e industriales dio origen a numerosos asentamientos planificados por empresas privadas, conocidos como *company* towns. Estos poblados surgieron principalmente en territorios aislados, donde las compañías no solo organizaron la producción, sino que también asumieron funciones tradicionalmente asociadas al Estado mediante la construcción de viviendas, escuelas, servicios de salud, infraestructura y espacios comunitarios para trabajadores y sus familias.

Al ser asentamientos creados ex novo, estos concentraron el control del empleo, la vivienda, el suelo y los servicios básicos. Configurando una fuerte dependencia entre la comunidad y la empresa. En Chile, este modelo tuvo un papel relevante en la expansión de la minería del salitre, el carbón, el cobre y otros minerales, contribuyendo al desarrollo económico y territorial de diversas zonas del país.

Sin embargo, esta dependencia también constituyó su principal vulnerabilidad. Cuando la actividad extractiva dejó de ser rentable y las empresas cesaron sus operaciones, muchos de estos asentamientos perdieron la estructura económica e institucional que sostenía su funcionamiento, dando paso a procesos de despoblamiento y en numerosos casos llegaron a su transformación en ghost town. En contraste, algunas localidades lograron adaptarse al nuevo contexto y mantener una comunidad activa mediante procesos de reconversión económica y reorganización territorial.

Las *company towns* fueron concebidas como asentamientos altamente planificados para garantizar la continuidad de la actividad productiva en territorios aislados. Su diseño integró infraestructura, vivienda, servicios básicos, equipamiento comunitario y funciono bajo la administración de una única empresa, configurando sistemas organizacionales territoriales caracterizados por una elevada dependencia estructural entre la actividad extractiva y la comunidad residente. Sin embargo, el cierre de las operaciones mineras ha dado origen a trayectorias muy distintas: mientras algunos asentamientos fueron progresivamente abandonados hasta convertirse en *ghost towns*, otros lograron mantener población residente y desarrollar nuevas actividades económicas.

Comprender estas trayectorias divergentes requiere analizar las *company towns* más allá de su condición de enclaves productivos. Este estudio tiene como objetivo analizar comparativamente las trayectorias históricas de las *company town* de Puerto Cristal y Puerto Sánchez para comprender los factores organizacionales y territoriales que explican su evolución tras el cierre de la actividad minera. Con esta finalidad se desarrolla un estudio de caso múltiple basado en la reconstrucción histórica de ambos asentamientos mediante el análisis de fuentes documentales, bibliográficas, trabajo de campo y relatos de antiguos habitantes.

Esta diversidad de resultados plantea un problema que la literatura aún no ha explicado de manera suficiente. Si las *company towns* compartían características organizacionales similares durante su funcionamiento, ¿qué factores explican que algunas logren adaptarse después del retiro de la empresa mientras otras desaparecen? Comprender esta diferencia exige superar las explicaciones centradas exclusivamente en el agotamiento de los recursos o la rentabilidad económica e incorporar una perspectiva que considere la interacción entre empresa, Estado y comunidad como elementos determinantes en la evolución de estos asentamientos.

A partir de este problema, la investigación busca responder la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la interacción entre empresa, Estado y comunidad en las trayectorias de adaptación, permanencia o abandono de las company towns chilenas después del cierre de la actividad minera?

De manera complementaria, el estudio explora cómo las capacidades organizacionales desarrolladas durante el funcionamiento de estos asentamientos condicionan su evolución posterior, particularmente frente a la ausencia de la empresa que originalmente articulaba el territorio.

El objetivo de este estudio es analizar comparativamente los casos de Puerto Cristal y Puerto Sánchez para comprender los factores organizacionales, territoriales e institucionales que explican sus distintas trayectorias después del cierre de la actividad minera.

Para ello, el artículo propone interpretar las *company towns* como sistemas organizacionales territoriales, integrando aportes de la historia organizacional, la teoría de la contingencia y el análisis del rol del Estado, con el propósito de explicar cómo la interacción entre empresa, Estado y comunidad influye en la continuidad, reconversión o abandono de estos asentamientos.

Este estudio busca contribuir a la literatura sobre *company towns* desde una perspectiva organizacional, ampliando las perspectivas tradicionales centradas en el desarrollo industrial, el patrimonio o el abandono de los asentamientos mineros. En lugar de analizar las company towns únicamente como enclaves productivos o comunidades históricas, el artículo propone comprenderlas como sistemas organizacionales territoriales, en los cuales la continuidad del asentamiento depende de la interacción entre empresa, Estado y comunidad.

En el plano teórico, la investigación integra aportes de la historia organizacional, la teoría de la contingencia y la literatura sobre el rol del Estado para construir un marco analítico que permita explicar las diferentes trayectorias seguidas por las *company towns* después del cierre de la actividad extractiva. Desde esta perspectiva, se plantea que la desaparición o permanencia de estos asentamientos

no responde exclusivamente a factores económicos, como el agotamiento del recurso o la pérdida de rentabilidad, sino también a la capacidad del sistema territorial para adaptarse a nuevas condiciones institucionales, económicas y sociales.

En el plano metodológico, el artículo desarrolla un estudio histórico comparado entre Puerto Cristal y Puerto Sánchez, dos *company towns* ubicadas en la Región de Aysén que, pese a compartir un origen asociado a la minería y presentar condiciones territoriales similares, experimentaron trayectorias divergentes tras el cierre de sus operaciones. La comparación entre ambos casos permite identificar factores organizacionales e institucionales que difícilmente pueden observarse mediante estudios centrados en un único asentamiento.

Finalmente, el estudio contribuye al conocimiento de las *company towns* chilenas al incorporar casos escasamente abordados por la literatura, ampliando el análisis más allá de los asentamientos tradicionalmente estudiados, como Sewell. De esta manera, el artículo busca aportar una interpretación en relación con los estudios de historia organizacional y administración, ofreciendo un marco conceptual útil para comprender los procesos de adaptación, reconversión o abandono de asentamientos dependientes de una única actividad económica.

Revisión Literaria

La literatura sobre las *company towns* ha abordado este fenómeno desde diversas disciplinas, principalmente la historia la historia económica de grandes asentamientos internacionales, la geografía, la historia urbana y los estudios patrimoniales. Estos enfoques han permitido comprender en algunos casos su origen, funcionamiento y legados de estos asentamientos, sin embargo existen importantes vacíos respecto a su comportamiento organizacional y su capacidad de adaptación frente al cierre de la actividad productiva o en muchos casos nacionales de *company towns,* no se consideraron relevantes por lo que existen muy pocas fuentes que puedan la planificación de estos asentamientos o sus respaldos para poder lograr analizar de mejor manera su historia económica y su planificación.

Company towns

Los primeros estudios definieron las company towns como asentamientos planificados y construidos por una empresa para asegurar la disponibilidad de mano de obra en territorios aislados, donde la compañía concentraba el control de la vivienda, el empleo y los principales servicios necesarios para la vida cotidiana (Garner, 1992). Desde esta perspectiva, las company towns fueron entendidas como una respuesta organizacional a las dificultades logísticas derivadas de la explotación de recursos naturales en zonas de escasa urbanización.

Posteriormente diversos autores ampliaron este concepto, incorporando dimensiones sociales, territoriales e institucionales. Investigaciones como las de Dinius (2011), Metheny (2007) y Borges y Torres (2012) destacan que estos asentamientos no solo funcionaban como unidades productivas, sino también como espacios donde la empresa organizaba la vida cotidiana mediante infraestructura, servicios públicos, mecanismos de control y relaciones de dependencia entre la comunidad y la actividad económica.

Recientemente, Sandström et al. (2021) hace enfoque en las company towns desde la perspectiva del paternalismo corporativo, argumentando que la empresa ejerce formas de poder que trascienden el espacio laboral e influyen en la organización del territorio, las relaciones sociales y la identidad de sus habitantes. Su propuesta constituye uno de los pocos estudios que analiza estos asentamientos desde una perspectiva organizacional, aunque centrado principalmente en la evolución de las relaciones de poder dentro de un caso histórico.

Ghost towns

La literatura sobre las *ghost towns* ha explicado el abandono de estos asentamientos principalmente a partir del agotamiento de los recursos naturales, la pérdida de rentabilidad de las actividades extractivas y los cambios económicos que conducen al cierre de las operaciones productivas. Desde esta perspectiva, el despoblamiento aparece como una consecuencia del fin del ciclo extractivo. Sin

embargo, investigaciones recientes muestran que el cierre de la actividad minera no implica necesariamente en la desaparición del asentamiento, esto se debe a distintos factores como la conservación del patrimonio industrial y el desarrollo de nuevas activades; como el turismo, pueden favorecer procesos de reconversión territorial y dinamización económica local. Geoheritage (2024) En este sentido, la permanencia o abandono de una *company town* depende de factores organizacionales e institucionales que la literatura aún no ha explicado de manera suficiente.

Historia organizacional

Desde la historia organizacional, las organizaciones son entendidas como procesos históricos cuya evolución está condicionada por las decisiones, prácticas y contextos que marcaron su origen y desarrollo. Mas que reconstruir acontecimientos del pasado, este enfoque busca explicar cómo con las condiciones iniciales influyen en las trayectorias organizacionales y en su capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

En esta línea, Marquis y Qiao (2024) proponen que la historia organizacional puede comprenderse a través de diferentes patrones de influencia histórica, entre los que destaca el *cohort effect*. Este concepto sostiene que organizaciones creadas bajo condiciones institucionales y económicas similares tienden a desarrollar características, comportamientos y resultados semejantes, producto de compartir un mismo contexto de origen y experiencias posteriores. Aplicado a las *company towns*, este enfoque permite ampliar la unidad de análisis desde la empresa hacia el territorio, entendiendo estos asentamientos como organizaciones territoriales cuya evolución dependen tanto de su origen común como de la interacción entre empresa, Estado y comunidad. Desde esta perspectiva, Puerto Cristal y Puerto Sánchez constituyen un mismo grupo organizacional, al haber sido creados por una misma empresa, en un contexto regional y productivo similar, lo que permite comparar cómo condiciones iniciales semejantes dieron lugar a trayectorias distintas tras el cierre de la actividad minera.

Administración y organizaciones

A pesar del amplio desarrollo de la literatura sobre company towns, la mayoría de las investigaciones se han concentrado en dimensiones históricas, geográficas, urbanas o patrimoniales. En contraste, existe escasa investigación que las examine desde las ciencias de la administración y los estudios organizacionales o desde el planeamiento de estos asentamientos desde su planificación hasta la ejecución de estos poblados.

Aspectos como la planificación organizacional de estos asentamientos, los mecanismos de coordinación entre empresa y territorio, la organización de estos asentamientos, la adaptación frente a cambios del entorno o la interacción entre empresa, Estado y comunidad han recibido una atención limitada. En particular, la teoría de la contingencia ofrece un marco conceptual pertinente para comprender que no existe una única forma de organización capaz de garantizar la continuidad de estos asentamientos; su supervivencia depende del grado de adaptación entre sus características organizacionales y las condiciones cambiantes del entorno económico, institucional y territorial. Este enfoque permite analizar cómo factores externos, como la rentabilidad minera o las políticas públicas y factores internos como la planificación empresarial y la organización territorial, condicionan las trayectorias de las *company towns* (Cevallos Ortega, F. L., & Cruz Rodríguez, M. A. (2024). Complementariamente, el enfoque del Estado emprendedor permite examinar el papel que puede asumir el sector público cuando la empresa deja de ejercer las funciones que originalmente dieron sustento al asentamiento.

Vacío de investigación

La literatura sobre company towns ha contribuido significativamente a comprender el origen, funcionamiento y legado de estos asentamientos, destacando su importancia en los procesos de industrialización, expansión territorial y organización del trabajo. Asimismo, las investigaciones históricas y patrimoniales han permitido reconstruir las dinámicas sociales y económicas desarrolladas al interior de estos enclaves, evidenciando el papel que desempeñaron las empresas

en la configuración de comunidades altamente dependientes de la actividad extractiva. No obstante, persisten importantes vacíos de investigación. En primer lugar, la mayor parte de los estudios corresponde a análisis de casos individuales, concentrados principalmente en asentamientos emblemáticos como Sewell, lo que ha limitado el desarrollo de investigaciones comparativas capaces de identificar patrones comunes, trayectorias diferenciadas y factores que expliquen la permanencia o desaparición de distintas *company towns*. Esta limitación resulta particularmente evidente en el contexto chileno, donde los asentamientos mineros del sur austral, como Puerto Cristal y Puerto Sánchez, han recibido escasa atención académica a pesar de su relevancia para la historia económica y territorial de la Región de Aysén.

En segundo lugar, la literatura ha privilegiado enfoques provenientes de la historia, la geografía, el patrimonio y los estudios urbanos, mientras que existe una limitada aproximación desde las ciencias de la administración y los estudios organizacionales. Como consecuencia, las *company towns* han sido analizadas principalmente como asentamientos industriales o comunidades patrimoniales, pero rara vez como sistemas organizacionales territoriales cuya continuidad depende de la interacción entre empresa, Estado y comunidad.

Finalmente, aunque diversos estudios han documentado el cierre de explotaciones mineras y el posterior abandono de numerosos asentamientos, aún existe escasa evidencia que explique la razón de que algunas *company towns* logran desarrollar procesos de adaptación, reconversión económica o permanencia comunitaria, mientras que otras evolucionan hacia *ghost towns*. En este sentido, las explicaciones centradas exclusivamente en el agotamiento del recurso o en la pérdida de rentabilidad resultan insuficientes para comprender la diversidad de trayectorias observadas.

A partir de estos vacíos, este estudio propone un análisis histórico comparado de Puerto Cristal y Puerto Sánchez, entendiendo las *company towns* como sistemas organizacionales territoriales cuya evolución depende de la

interacción entre empresa, Estado y comunidad. Desde esta perspectiva, el artículo busca aportar un marco interpretativo que integre la historia de empresas y la teoría de la contingencia para explicar las distintas trayectorias seguidas por estos asentamientos tras el cierre de la actividad minera.

Marco teórico

En este estudio las *company towns* son entendidas como sistemas organizacionales territoriales, donde la empresa controla simultáneamente funciones económicas, sociales y territoriales. Desde esta perspectiva su continuidad depende de la capacidad del territorio para redistribuir dichas funciones cuando la empresa deja de operar.

Teoría de la contingencia

La teoría sostiene que no existe una única forma óptima de organización; su desempeño depende del ajuste entre la estructura organizacional y las condiciones del entorno (Lawrence & Lorsch, 1967). Desde esta perspectiva, las organizaciones operan como sistemas abiertos cuya capacidad de adaptación está condicionada por factores económicos, institucionales y tecnológicos. Aplicado a las *company towns*, este enfoque permite comprender que estos asentamientos fueron diseñados para responder a un contexto productivo específico. Cuando ese contexto cambia, por ejemplo, debido al agotamiento del mineral, la caída de los precios internacionales o modificaciones en las políticas públicas, el territorio enfrenta la necesidad de reorganizar las funciones que anteriormente concentraba la empresa. En consecuencia, la continuidad del asentamiento depende de la capacidad de otros actores, particularmente del Estado y la comunidad, para asumir dichas funciones y generar nuevas formas de coordinación territorial.

Historia organizacional

La historia organizacional entiende que las organizaciones son el resultado de procesos históricos que condicionan sus capacidades y trayectorias futuras. Marquis y Qiao (2024) identifican distintas formas en que el pasado influye sobre

las organizaciones; entre ellas el *cohort effect* sostiene que organizaciones creadas bajo condiciones similares tienden a desarrollar características y comportamientos comparables, al compartir un mismo contexto institucional y económico. Este enfoque resulta especialmente pertinente para el estudio de las *company towns*, ya que Puerto Cristal y Puerto Sánchez fueron creados por una misma empresa, en una misma región y bajo un modelo organizacional similar. Estas condiciones permiten analizar estos casos como parte de un mismo grupo organizacional y explicar cómo, pese a compartir un origen común, desarrollaron trayectorias diferentes tras el cierre de la actividad minera.

El estado emprendedor y la continuidad de los sistemas territoriales

Desde la perspectiva del Estado emprendedor, Mazzucato (2013) sostiene que el Estado no solo corrige fallas de mercado, sino que también crea capacidades, coordina actores e impulsa procesos de desarrollo mediante inversiones y acciones de largo plazo. Este enfoque resulta pertinente para el estudio de las *company towns,* donde la empresa asumió funciones económicas, sociales e institucionales que trascendían la actividad productiva. Cuando la explotación minera deja de ser viable, la continuidad del asentamiento depende de la capacidad de otros actores para reorganizar las funciones previamente concentradas en la empresa. En este contexto, el Estado puede desempeñar un papel relevante mediante políticas de planificación territorial, inversión en infraestructura, fortalecimiento institucional o programas de reconversión económica, favoreciendo la adaptación del territorio al nuevo escenario. Sin embargo, esta transición no ocurre de manera automática. La ausencia de políticas públicas o de mecanismos de coordinación puede profundizar la vulnerabilidad de estos asentamientos, dificultando la reorganización del sistema territorial tras el cierre de la actividad minera. En consecuencia, este estudio incorpora la perspectiva del Estado emprendedor para analizar como la intervención o ausencia del Estado influye en las capacidades de adaptación de las *company towns,* complementando la teoría de la contingencia y la historia organizacional en la explicación de las trayectorias de Puerto Cristal y Puerto Sánchez.

En conjunto la historia organizacional, la teoría de la contingencia y la perspectiva del Estado emprendedor permiten analizar las *company towns* como sistemas organizacionales territoriales cuya continuidad depende de la interacción entre empresa, Estado y comunidad frente a los cambios del entorno. Este marco conceptual orienta el análisis comparativo de Puerto Cristal y Puerto Sánchez.

Modelo analítico de las Company Towns el Caso Chileno

A partir de los enfoques desarrollados en las secciones anteriores, este estudio propone un modelo analítico que integra la historia organizacional, el paternalismo corporativo, la teoría de la contingencia y el rol del Estado para explicar las distintas trayectorias seguidas por las *company towns* después del cierre de la actividad minera.

El modelo parte de la premisa de que las *company towns* constituyen sistemas organizacionales territoriales diseñados para responder a un contexto productivo específico. Durante su funcionamiento, la empresa concentra funciones económicas, sociales e institucionales mediante la planificación del territorio, la provisión de infraestructura y servicios, la organización del trabajo y la construcción de mecanismos de coordinación comunitaria. Esta configuración genera una elevada dependencia estructural entre el asentamiento y la actividad extractiva, transformando a la empresa en el principal articulador del sistema territorial.

No obstante, el funcionamiento de estos sistemas se encuentra condicionado por un entorno dinámico. Factores externos, como las fluctuaciones del precio de los minerales, los cambios tecnológicos, las políticas públicas o el agotamiento de los yacimientos, modifican las condiciones que originalmente justificaron la existencia de la *company town*. Desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, estos cambios representan contingencias organizacionales que obligan al sistema territorial a reorganizar las funciones previamente concentradas en la empresa.

En este proceso, la capacidad de adaptación depende de la interacción entre tres actores fundamentales: la empresa, el Estado y la comunidad. Mientras la

empresa desempeña inicialmente el papel de coordinador del territorio, el Estado puede intervenir mediante políticas públicas, inversión, fortalecimiento institucional o planificación territorial, y la comunidad puede contribuir a través de la organización local, la conservación del capital social y el desarrollo de nuevas actividades económicas. La manera en que estos actores interactúan condiciona la capacidad del sistema para responder al cambio del entorno.

Desde esta perspectiva, la continuidad de una *company town* no constituye un resultado predeterminado por el cierre de la actividad minera. Por el contrario, representa el resultado de un proceso de adaptación organizacional en el que las funciones originalmente concentradas en la empresa son redistribuidas entre distintos actores territoriales. Cuando esta redistribución logra generar nuevas capacidades de coordinación, producción y organización comunitaria, el asentamiento puede desarrollar procesos de permanencia o reconversión. En cambio, cuando dichas funciones no son reemplazadas, aumenta la dependencia estructural y el territorio tiende a experimentar procesos de despoblamiento y abandono.

Las *company towns* constituyen sistemas organizacionales territoriales cuya evolución posterior al cierre de la actividad minera depende de la capacidad para redistribuir las funciones originalmente concentradas en la empresa hacia otros actores, principalmente el Estado y la comunidad. Cuando esta redistribución genera nuevas capacidades de coordinación y adaptación, el asentamiento puede desarrollar procesos de permanencia o reconversión; cuando no ocurre, aumenta la dependencia estructural y el territorio tiende a transformarse en una ghost town

Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter descriptivo basado en un estudio de caso múltiple. Este diseño resulta pertinente para analizar las *company towns*, ya que permite comprender como distintos factores organizacionales, institucionales y territoriales influyen en las trayectorias seguidas por asentamientos que compartieron condiciones iniciales similares.

El trabajo de campo fue realizado por el autor principal durante mayo de 2025 en la Región de Aysén. La investigación incluyó entrevistas semiestructuradas con antiguos habitantes de Puerto Sánchez y con el hijo del ultimo propietario de Puerto Cristal, cuya reconstrucción histórica aportó antecedentes sobre el desarrollo, funcionamiento y cierre del enclave. Asimismo, se efectuó observación directa de ambos asentamientos donde se pudo identificar documentos históricos y registros originales de la empresa.

La información obtenida se complementó con documentos históricos, archivos locales y fuentes bibliográficas. Posteriormente, el conjunto de los antecedentes fue analizado mediante análisis temático (Braun & Clarke, 2006), identificando categorías vinculadas con la planificación territorial, la organización del asentamiento, la relación entre empresa, Estado y comunidad, y los procesos de adaptación posteriores al cierre de la actividad minera.

Selección de casos

Los casos seleccionados son Puerto Cristal y Puerto Sánchez, dos *company towns* mineras ubicadas en la Región de Aysén, Chile. La selección responde a un criterio de comparación teórica, ya que ambos asentamientos presentaron condiciones históricas y organizacionales altamente similares durante su etapa de funcionamiento, pero experimentaron resultados diferentes después del cierre de la actividad extractiva. Ambas localidades surgieron como asentamientos mineros impulsados por una misma empresa durante sus primeras etapas de desarrollo, compartiendo un modelo de organización basado en la entrega de vivienda, empleo, infraestructura y servicios para los trabajadores. Asimismo, se localizaron en la misma región, enfrentaron condiciones geográficas comparables de aislamiento y desarrollaron actividades extractivas asociadas a minerales de características similares. Estas condiciones permitieron que ambos asentamientos funcionaron bajo un modelo organizacional prácticamente equivalente, aunque Puerto Sánchez operó en una escala considerablemente menor que Puerto Cristal. A pesar de estas similitudes, las trayectorias posteriores fueron distintas. El cierre de la actividad

minera condujo al abandono progresivo de Puerto Cristal, mientras que Puerto Sánchez logró mantener una comunidad permanente y desarrollar nuevas actividades económicas vinculadas principalmente al turismo y ganadería. Esta diferencia nos permite analizar la interacción entre empresa, Estado y comunidad influye en la capacidad de adaptación de las *company towns* frente a cambios estructurales del entorno.

El análisis se desarrolla siguiendo el modelo analítico propuesto en el marco teórico. En primer lugar, se reconstruye la configuración inicial de cada company town, considerando la planificación territorial y las funciones asumidas por la empresa. En segundo lugar, se concentración de funciones organizacionales. Posteriormente, se analiza la contingencia representada por el cierre de la actividad minera y la respuesta de los distintos actores territoriales. Finalmente, se comparan ambos casos para identificar los factores organizacionales e institucionales que explican sus trayectorias divergentes, poniendo especial atención a la redistribución de funciones entre empresa, Estado y comunidad.

Puerto Cristal.

Puerto Cristal constituye uno de los ejemplos más representativos del modelo de *company town* desarrollado en la Región de Aysén durante el siglo XX. Su evolución permite observar cómo un asentamiento concebido bajo una lógica de planificación empresarial altamente integrada llegó a transformarse, décadas después, en una *ghost town*. A partir del modelo analítico propuesto, este apartado examina su trayectoria considerando la configuración inicial del sistema organizacional territorial, las formas de paternalismo corporativo, la contingencia generada por el cierre de la actividad minera y la capacidad de adaptación desarrollada por el territorio.

Puerto Cristal surgió a mediados de la década de 1940 como respuesta al descubrimiento de importantes yacimientos de plomo y zinc en la ribera norte del Lago General Carrera, en la actual Región de Aysén. El hallazgo realizado por la familia Inallao y posteriormente confirmado por Antonio Silva impulsó el interés de

la Compañía Minera Aysén, sociedad conformada por capitales de la empresa minera Tamaya y la familia Santiago, que adquirió los derechos de explotación y comenzó la construcción del campamento en 1945 bajo la dirección del ingeniero Edmundo Eriseche (L. Casanova, entrevista personal, 2025).

Desde sus orígenes, Puerto Cristal fue concebido como un proyecto integral de planificación territorial con una integración vertical por parte de la empresa. Más que instalar una faena minera, la empresa diseñó un asentamiento capaz de sostener permanentemente la actividad productiva en un territorio caracterizado por el aislamiento geográfico y la escasa presencia del Estado. Esta planificación implicó la construcción simultánea de infraestructura industrial, viviendas y equipamientos comunitarios, configurando un territorio donde la empresa asumía funciones económicas, sociales e incluso institucionales.

Durante los primeros años de funcionamiento se levantaron viviendas para trabajadores y empleados, escuela, clínica, iglesia, casino, pulpería, radio comunitaria, muelle, planta hidroeléctrica, talleres de mantenimiento, maestranza y una compleja planta de procesamiento de minerales. La disponibilidad de electricidad gratuita, abastecimiento permanente y transporte lacustre propio permitió consolidar un sistema relativamente autosuficiente, diseñado para asegurar la continuidad de la producción minera y la permanencia de la población (Museo Puerto Cristal, s.f.; Turismo Puerto Cristal, s.f.).

Desde la perspectiva propuesta en este estudio, Puerto Cristal constituye un claro ejemplo de sistema organizacional territorial. La empresa no solo organizó la producción minera, sino también la ocupación del espacio, el acceso a los servicios, la infraestructura y buena parte de la vida cotidiana del asentamiento. La limitada presencia estatal durante esta etapa reforzó el papel de la empresa como principal coordinador del territorio, consolidando un modelo de fuerte dependencia organizacional.

En su período de mayor desarrollo, Puerto Cristal llegó a albergar aproximadamente 850 habitantes, entre trabajadores, empleados administrativos y

sus familias. La empresa mantenía una compleja estructura organizacional que integraba labores extractivas, procesamiento industrial, transporte, abastecimiento, mantenimiento, educación y servicios de salud, configurando una organización capaz de sostener simultáneamente la producción y la vida comunitaria.

La infraestructura construida por la empresa refleja las distintas dimensiones del paternalismo corporativo. La pulpería constituía el principal mecanismo de abastecimiento, administrando alimentos, vestuario e insumos básicos mediante un sistema de descuentos aplicado directamente sobre las remuneraciones. Paralelamente, la empresa proporcionaba viviendas equipadas, suministro gratuito de agua y electricidad, atención médica, odontológica, farmacia, escuela, radio comunitaria y espacios recreativos destinados a los trabajadores y sus familias (L. Casanova, entrevista personal, 2025). Además, el centro de madres también podía hacer préstamos a las personas o realizaban rifas en beneficio de este grupo. Los registros contables recuperados durante el trabajo de campo muestran que la relación entre empresa y trabajadores trascendía el pago de salarios. Las liquidaciones de sueldo evidencian descuentos asociados al consumo en la pulpería, préstamos internos, bienestar, seguros, leña, telefonía e incluso actividades recreativas, configurando una economía de enclave donde gran parte de la vida económica permanecía organizada por la propia empresa. Esta estructura reducía la necesidad de recurrir a proveedores externos, pero al mismo tiempo fortalecía la dependencia de la comunidad respecto del funcionamiento de la compañía.

Las entrevistas realizadas durante esta investigación muestran que la empresa también desempeñó un papel relevante en la formación de capital humano. Diversos habitantes recuerdan que los jóvenes eran incorporados durante los períodos estivales para aprender oficios vinculados a soldadura, mecánica y mantenimiento industrial, transformando el enclave en un espacio de aprendizaje técnico además de producción minera (J. Alarcón, entrevista personal, 2025).

Desde la perspectiva del modelo analítico desarrollado en este estudio, el funcionamiento de Puerto Cristal evidencia una elevada concentración de funciones territoriales en un único actor organizacional. La empresa controlaba el empleo, la infraestructura, el abastecimiento, los servicios básicos y buena parte de las relaciones económicas y sociales del asentamiento. Este modelo permitió alcanzar altos niveles de eficiencia productiva durante décadas, pero simultáneamente incrementó la dependencia estructural del territorio respecto de la continuidad de la actividad minera.

Cierre de la actividad minera y transformación en ghost town

El gran problema que enfrentó Puerto Cristal fue la pérdida de viabilidad económica de la actividad minera. A fines de la década de 1950, la caída de los precios internacionales del plomo y el zinc provocó una profunda crisis financiera que puso en riesgo la continuidad del enclave. La paralización de las faenas durante aproximadamente cuarenta días evidenció la elevada dependencia del campamento respecto de un mercado internacional altamente volátil (L. Casanova, entrevista personal, 2025). Ante este escenario, la empresa no contaba con la capacidad financiera para sostener la operación, lo que motivó la intervención del Estado mediante la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Considerando que la minería representaba una parte significativa de la actividad económica regional, CORFO creó la Industria Minera Aysén (IMA) con el propósito de mantener la continuidad de la producción y preservar el empleo asociado al enclave (L. Casanova, entrevista personal, 2025). Desde la perspectiva del Estado emprendedor, esta intervención constituye un intento por asumir temporalmente funciones estratégicas que el sector privado ya no podía sostener, reduciendo la incertidumbre económica y evitando el colapso inmediato del sistema territorial. Sin embargo, esta acción fue una respuesta temporal. Aunque la operación minera continuó durante los años de 1960, 1970 y parte de 1980, el funcionamiento del enclave siguió condicionado por las fluctuaciones del mercado internacional, la evolución tecnológica de la minería y las transformaciones del contexto político y económico nacional. Debido a esto, la estructura organizacional de Puerto Cristal

nunca pudo disminuir la dependencia respecto a la explotación del yacimiento ni generar actividades económicas alternativas que ayudara a la resiliencia del territorio.

El proceso de privatización impulsado durante la década de 1990 marcó el inicio de la etapa final del enclave. Inicialmente, las distintas minas administradas por el Estado fueron ofrecidas como un único paquete de inversión; posteriormente, al no existir interesados, fueron licitadas por separado. Puerto Cristal fue adquirido en 1994 por una sociedad integrada principalmente por antiguos ejecutivos y trabajadores de la empresa, quienes intentaron mantener la explotación mediante financiamiento bancario y posteriores inversiones privadas. Incluso se evaluó diversificar la actividad hacia la explotación forestal; sin embargo, estas iniciativas no lograron revertir la falta de rentabilidad de la operación (L. Casanova, entrevista personal, 2025). Desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, el cierre definitivo de Puerto Cristal en 1997 representa el momento en que el sistema organizacional territorial fue incapaz de adaptarse a un cambio estructural del entorno. La disminución de la rentabilidad minera modificó las condiciones bajo las cuales el asentamiento había sido creado, pero ni la empresa, ni el Estado, ni la comunidad consiguieron reorganizar las funciones originalmente concentradas en la organización minera. En este proceso, la empresa dejó de cumplir su papel como articulador del territorio al terminar la provisión de empleo, infraestructura y servicios que durante décadas habían sostenido la vida cotidiana del campamento. Paralelamente, la intervención estatal no evolucionó hacia una estrategia de reconversión territorial que permitiera desarrollar nuevas actividades económicas o facilitar la permanencia de la población mediante políticas habitacionales o programas de desarrollo local. Del mismo modo, la comunidad enfrentó importantes limitaciones para reorganizarse de manera autónoma, debido a la elevada dependencia económica e institucional que había caracterizado históricamente al enclave. Como consecuencia, las funciones económicas, sociales e institucionales que estructuraban el asentamiento desaparecieron de manera prácticamente simultánea. El cierre de la empresa implicó también el abandono de viviendas, escuelas, instalaciones de salud e infraestructura industrial, evidenciando el elevado

nivel de concentración funcional que había caracterizado al asentamiento desde su creación. La ausencia de mecanismos capaces de redistribuir estas funciones entre otros actores produjo un rápido proceso de despoblamiento y el abandono definitivo de la localidad.

Actualmente, Puerto Cristal permanece deshabitado y solo es accesible por vía lacustre. Aunque gran parte de su infraestructura aún se conserva, numerosas instalaciones fueron robadas tras el cierre de las operaciones, perdiéndose equipamiento industrial, redes eléctricas, mobiliario y diversos elementos asociados al funcionamiento cotidiano del campamento. Durante el trabajo de campo realizado en mayo de 2025 fue posible constatar el estado de conservación de las principales instalaciones productivas y comunitarias, así como observar que el sitio es custodiado permanentemente y recibe únicamente visitas turísticas previamente coordinadas con los dueños del asentamiento. Desde 2008, el asentamiento cuenta con la categoría de Monumento Histórico Nacional y, en los últimos años, han surgido iniciativas orientadas a preservar su patrimonio industrial mediante proyectos de turismo cultural (L. Casanova, entrevista personal, 2025). Desde el modelo analítico propuesto en este estudio, Puerto Cristal constituye un caso representativo de transformación hacia una *ghost town*. Más que el resultado inevitable del agotamiento económico de la minería, su abandono refleja la incapacidad del sistema organizacional territorial para redistribuir las funciones que durante más de cinco décadas estuvieron concentradas en una sola empresa. La ausencia de una transición coordinada entre empresa, Estado y comunidad impidió generar nuevas capacidades organizacionales capaces de sostener la continuidad del asentamiento una vez finalizada la actividad extractiva.

Puerto Sánchez.

Puerto Sánchez fue concebido como una *company town* minera organizada en torno a la explotación de plomo y zinc en la Región de Aysén. Ambos asentamientos compartieron una empresa matriz, una localización geográfica similar y un modelo de organización territorial basado en la provisión empresarial de

empleo, infraestructura y servicios. Sin embargo, sus trayectorias posteriores fueron significativamente distintas. Mientras Puerto Cristal evolucionó hacia una *ghost town*, Puerto Sánchez logró mantener una comunidad permanente y desarrollar nuevas actividades económicas tras el cierre de la minería. A partir del modelo analítico propuesto, este apartado examina cómo la interacción entre empresa, Estado y comunidad permitió una capacidad de adaptación territorial mayor que la observada en Puerto Cristal.

Puerto Sánchez surgió hacia fines de la década de 1940 como parte de la expansión de la explotación minera impulsada por la Compañía Minera Aysén en torno a la mina Las Chivas, luego del descubrimiento de importantes vetas de plomo y zinc en las cercanías del Cerro Bayo (Martinic, 2005). Al igual que Puerto Cristal, el asentamiento fue concebido para sostener la producción minera en un territorio aislado, donde la escasa presencia del Estado obligaba a la empresa a asumir funciones que excedían ampliamente la actividad extractiva. Aunque Puerto Sánchez operó a una escala menor que Puerto Cristal, su lógica organizacional fue prácticamente la misma. La empresa planificó el territorio a partir de dos espacios complementarios: el campamento minero emplazado junto a la mina, donde residían principalmente los trabajadores vinculados directamente a la extracción, y el poblado lacustre ubicado junto al lago, donde se concentraban la fundición, la maestranza, la administración y las viviendas de empleados y personal de apoyo. Esta distribución espacial respondía a criterios funcionales que buscaban optimizar tanto la producción como la organización cotidiana del enclave. La empresa construyó un conjunto de servicios e infraestructura que permitieron sostener la vida comunitaria durante varias décadas. El asentamiento disponía de escuela, posta de salud, pulpería, suministro de agua y electricidad, radio comunitaria, espacios recreativos y organizaciones sociales como grupos scout, brigadas escolares y centro de madres, configurando un sistema de bienestar empresarial característico de las *company towns*. La pulpería desempeñaba un papel central dentro de la economía del enclave, abasteciendo prácticamente todas las necesidades de la población mediante un sistema de descuentos aplicados directamente sobre las remuneraciones de los trabajadores.

Al igual que en Puerto Cristal, el paternalismo corporativo trascendía la provisión de infraestructura. La empresa organizaba gran parte de la vida social mediante actividades deportivas, celebraciones comunitarias, programas radiales y procesos de formación técnica para jóvenes que aprendían oficios en la maestranza y los talleres de mantenimiento. Esta estructura permitía integrar producción, capacitación y vida comunitaria dentro de un mismo sistema organizacional territorial. Desde la perspectiva del modelo analítico desarrollado en este estudio, Puerto Sánchez reprodujo las mismas características estructurales observadas en Puerto Cristal: una elevada concentración de funciones económicas, sociales y territoriales en la empresa minera. La diferencia fundamental no se encontraba en su diseño inicial, sino en la manera en que el territorio respondió cuando dicho modelo dejó de ser sostenible.

Cierre de la actividad minera y proceso de reconversión

Al igual que Puerto Cristal, Puerto Sánchez enfrentó una contingencia organizacional derivada del agotamiento de las reservas minerales, la disminución de la rentabilidad de la explotación y la caída de los precios internacionales. Durante las décadas finales del siglo XX, la continuidad de la actividad minera dependió crecientemente del apoyo estatal, hasta que finalmente CORFO inició el proceso de licitación de los distintos enclaves mineros administrados por la Industria Minera Aysén. No obstante, a diferencia de Puerto Cristal, el cierre de la explotación no implicó el abandono total del asentamiento. Uno de los factores decisivos fue la existencia de acuerdos entre la empresa y el Estado que permitieron regularizar terrenos fiscales y facilitar la permanencia de parte de la población. Posteriormente, el SERVIU impulsó la construcción y entrega de nuevas viviendas en 1992 para las familias que decidieron permanecer en la localidad, generando una base residencial que permitió mantener la continuidad del poblado una vez finalizadas las operaciones mineras.

Desde la perspectiva del Estado emprendedor, este proceso representa una diferencia sustantiva respecto del caso de Puerto Cristal. Aunque el Estado no

diseñó una política integral de reconversión productiva, sí asumió parcialmente funciones que anteriormente desempeñaba la empresa, particularmente en materia habitacional y de ordenamiento territorial. Esta intervención facilitó la permanencia de la población y redujo el riesgo de despoblamiento total. Al mismo tiempo, la comunidad desarrolló una capacidad de adaptación que trascendió la dependencia histórica de la minería. Diversas familias comenzaron a combinar actividades ganaderas, agroturismo, hospedaje familiar, navegación turística y puesta en valor del patrimonio minero como nuevas fuentes de ingreso. Estas iniciativas surgieron principalmente desde los propios habitantes, quienes transformaron la memoria minera y el paisaje lacustre en recursos para el desarrollo local.

Desde el modelo analítico propuesto en este estudio, Puerto Sánchez no representa un caso de continuidad del modelo de *company town*, sino de reorganización del sistema organizacional territorial. El cierre de la empresa implicó el fin del paternalismo corporativo y de la concentración de funciones en un único actor; sin embargo, dichas funciones fueron parcialmente redistribuidas entre el Estado y la comunidad. Mientras el Estado facilitó la permanencia de los habitantes mediante políticas habitacionales y regularización territorial, la comunidad impulsó nuevas formas de organización económica y social que permitieron mantener activo el asentamiento. La minería dejó de ser el eje estructurador del territorio, siendo reemplazada progresivamente por una economía diversificada basada en la ganadería, el turismo y la valorización del patrimonio histórico. En consecuencia, Puerto Sánchez evidencia que el cierre de una *company town* no conduce necesariamente a su transformación en una *ghost town*. La supervivencia del asentamiento dependió de la capacidad para reorganizar las funciones anteriormente concentradas en la empresa y generar nuevas formas de coordinación territorial. En este sentido, el caso confirma la proposición central de este estudio: la continuidad de una *company town* después del cierre de la actividad extractiva no está determinada únicamente por factores económicos, sino por la interacción entre empresa, Estado y comunidad para construir capacidades organizacionales capaces de sostener el territorio frente a una contingencia estructural.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten replantear la forma en que tradicionalmente se han interpretado las *company towns*. Si bien la literatura ha explicado su origen y funcionamiento principalmente desde el patrimonio industrial, la geografía y en algunos casos su historia económica. El análisis comparativo de Puerto Cristal y Puerto Sánchez muestra que su evolución posterior al cierre de la actividad minera depende de procesos organizacionales que involucran de manera simultánea a la empresa, el Estado y la comunidad. Desde esta perspectiva, las diferencias observadas entre ambos casos no responden únicamente al agotamiento del recurso mineral o a la rentabilidad de la explotación, sino a la capacidad del sistema territorial para reorganizar las funciones que originalmente se encontraban concentradas en la empresa.

Company town como Sistema organizacional territorial

Uno de los principales aportes de este estudio consiste en proponer que las company towns sean comprendidas como sistemas organizacionales territoriales más que como simples asentamientos creados por una empresa minera. Durante el funcionamiento de Puerto Cristal y Puerto Sánchez, la empresa no solo organizó la producción, sino que también coordinó el acceso al empleo, la vivienda, la infraestructura, los servicios básicos y buena parte de la vida comunitaria. En consecuencia, el territorio operó como un sistema donde las funciones económicas, sociales e institucionales se encontraban altamente concentradas en un único actor. Sin embargo, el cierre de la actividad minera evidenció que la continuidad del asentamiento no dependía exclusivamente de la empresa. La permanencia de la comunidad estuvo determinada por la capacidad de redistribuir esas funciones entre otros actores, particularmente el Estado y la propia comunidad. Mientras Puerto Cristal perdió prácticamente todas las funciones que estructuraban el territorio y terminó convirtiéndose en una *ghost town*, Puerto Sánchez logró mantener población residente mediante nuevas actividades económicas y formas de organización local. Estos resultados permiten ampliar la comprensión tradicional de

las *company towns*, incorporando una dimensión organizacional que trasciende la empresa y considera al territorio como la verdadera unidad de análisis.

La teoría de la contingencia y las trayectorias organizacionales

La comparación entre ambos casos también permite interpretar sus diferencias a partir de la teoría de la contingencia. Aunque Puerto Cristal y Puerto Sánchez compartieron una misma empresa matriz, un contexto geográfico similar y un modelo de organización basado en la minería, sus trayectorias posteriores al cierre fueron distintas. Esto confirma que la continuidad de un sistema organizacional no depende únicamente de su diseño original, sino de su capacidad para adaptarse cuando cambian las condiciones del entorno. En Puerto Cristal, la fuerte dependencia respecto de la actividad minera, la ausencia de alternativas económicas y la falta de mecanismos que permitieran redistribuir las funciones de la empresa limitaron la capacidad de adaptación del asentamiento. En cambio, Puerto Sánchez desarrolló condiciones que facilitaron su continuidad, entre ellas la permanencia de la población, el acceso progresivo a la propiedad de la tierra y la incorporación de actividades ganaderas y turísticas. Más que responder a diferencias en la planificación inicial de la empresa, estas trayectorias reflejan distintas configuraciones organizacionales frente a una misma contingencia: el cierre de la explotación minera. En este sentido, la teoría de la contingencia permite trasladar el análisis desde la empresa hacia el territorio, entendiendo que la adaptación constituye una propiedad del sistema organizacional en su conjunto y no exclusivamente de la organización que dio origen al asentamiento.

El estado como actor contingente

Los resultados también evidencian que el Estado desempeña un papel relevante en la continuidad de estos sistemas territoriales. Desde la perspectiva del Estado emprendedor, la intervención pública no se limita a regular la actividad económica, sino que puede contribuir a generar capacidades, coordinar actores y facilitar procesos de reconversión territorial cuando desaparece la empresa que originalmente estructuraba el asentamiento. En los casos analizados, la acción o

ausencia del Estado influyó en las posibilidades de adaptación de cada comunidad. En Puerto Sánchez, la regularización de la propiedad mediante acuerdos con el SERVIU, junto con el desarrollo de infraestructura y la consolidación de nuevas actividades económicas, favorecieron la permanencia de la población. En contraste, Puerto Cristal no contó con mecanismos equivalentes que facilitaran la continuidad del asentamiento, lo que profundizó su dependencia de la actividad minera y aceleró su abandono. Estos hallazgos permiten interpretar al Estado como un actor contingente, cuya capacidad de coordinar recursos, fortalecer instituciones y promover nuevas oportunidades económicas puede modificar las trayectorias de los sistemas territoriales una vez finalizado el ciclo extractivo. Más que reemplazar a la empresa, su papel consiste en facilitar la transición hacia nuevas formas de organización territorial.

Implicancias para la historia organizacional

Finalmente, este estudio aporta a la historia organizacional al ampliar la unidad de análisis desde la empresa hacia el territorio. Más que reconstruir cronológicamente la evolución de Puerto Cristal y Puerto Sánchez, el análisis demuestra cómo las decisiones organizacionales adoptadas durante la creación y funcionamiento de ambos asentamientos condicionaron sus capacidades de respuesta frente a un mismo proceso de cambio. Asimismo, los dos casos respaldan la utilidad del *cohort effect* propuesto por Marquis y Qiao, ya que ambos enclaves fueron creados por la misma empresa, en un contexto regional similar y bajo un modelo organizacional compartido. Estas condiciones permiten analizarlos como organizaciones pertenecientes a un mismo grupo histórico, donde las diferencias observadas no derivan de su origen, sino de la forma en que evolucionaron frente a cambios en el entorno. En este sentido, la principal contribución del estudio consiste en demostrar que las *company towns* pueden entenderse como sistemas organizacionales territoriales cuya continuidad depende de la interacción entre empresa, Estado y comunidad. Esta perspectiva amplía los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la historia minera o el patrimonio industrial e incorpora herramientas de los estudios organizacionales para explicar por qué algunos

asentamientos logran adaptarse tras el cierre de la actividad extractiva, mientras otros evolucionan hacia *ghost towns*.

Las *company towns* no fracasan porque cierre la mina; fracasan cuando el sistema organizacional territorial es incapaz de redistribuir las funciones que anteriormente concentraba la empresa.

Conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo analizar comparativamente las trayectorias de Puerto Cristal y Puerto Sánchez para comprender los factores organizacionales y territoriales que explican su evolución tras el cierre de la actividad minera. Los resultados muestran que la continuidad de una *company town* no depende exclusivamente de la permanencia de la empresa o de la disponibilidad del recurso mineral, sino de la capacidad del sistema territorial para reorganizar las funciones que originalmente concentraba la organización empresarial. En este proceso, la interacción entre empresa, Estado y comunidad resulta determinante para explicar por qué algunos asentamientos logran adaptarse, mientras otros evolucionan hacia una *ghost town*.

El análisis comparativo permitió identificar cuatro hallazgos principales. En primer lugar, la empresa constituye el actor que organiza inicialmente el territorio, pero su permanencia no garantiza la continuidad del asentamiento una vez finalizada la actividad extractiva. En segundo lugar, la intervención del Estado influye en la capacidad de adaptación del territorio mediante políticas de planificación, infraestructura o reconversión. En tercer lugar, la comunidad desempeña un papel fundamental en la preservación de redes sociales, memoria e iniciativas económicas que favorecen la permanencia del asentamiento. Finalmente, los resultados muestran que la adaptación territorial depende de la interacción entre estos actores más que de las condiciones iniciales del enclave minero.

Contribución

Este estudio contribuye a la literatura sobre *company towns* al proponer una interpretación que las comprende como sistemas organizacionales territoriales, ampliando las aproximaciones tradicionales centradas en el patrimonio o la geografía y en algunos casos la historia económica. La teoría de la contingencia y el papel del Estado como un marco explicativo para comprender las distintas trayectorias posteriores al cierre de la actividad minera. Los resultados aportan elementos para el diseño de políticas públicas orientadas a territorios dependientes de actividades extractivas. En particular, evidencian la importancia de incorporar estrategias de planificación territorial, diversificación económica y coordinación entre actores públicos y privados antes del cierre de las operaciones, con el fin de reducir la vulnerabilidad de comunidades altamente dependientes de una sola actividad productiva.

Limitación

Este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el análisis se centra en dos *company towns* ubicadas en la Región de Aysén, por lo que sus resultados no pretenden ser generalizables a todos los asentamientos mineros chilenos. En segundo lugar, la reconstrucción histórica se basa principalmente en fuentes documentales, observación en terreno y testimonios, lo que puede limitar el acceso a determinados antecedentes organizacionales o económicos que no fueron conservados. Además de la poca cantidad de antecedentes existentes sobre las *company towns.*

Futuras investigaciones

Futuras investigaciones podrían ampliar este análisis incorporando otras *company towns* chilenas, como Sewell o Humberstone, con el propósito de contrastar trayectorias organizacionales en distintos contextos productivos y territoriales. Asimismo, la comparación con casos internacionales permitiría evaluar el alcance del modelo propuesto y profundizar en el papel que desempeñan el Estado, la

comunidad y la empresa en los procesos de adaptación y reconversión de asentamientos surgidos en torno a actividades extractivas.

En este sentido, comprender las *company towns* como sistemas organizacionales territoriales permite explicar que su destino no está determinado únicamente por el cierre de la mina, sino por la capacidad de empresa, Estado y comunidad para reorganizar el territorio frente a un nuevo contexto económico e institucional.

Bibliografía

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Dinius, O. J., & Vergara, A. (Eds.). (2011). *Company towns in the Americas: Landscape, power, and working-class communities*. Athens: University of Georgia Press. https://doi.org/10.1515/9780820337555

Dinius, O. J., & Vergara, A. (2011). Company towns in the Americas: An introduction. En O. J. Dinius & A. Vergara (Eds.), *Company towns in the Americas: Landscape, power, and working-class communities* (pp. 1–20). Athens: University of Georgia Press. https://doi.org/10.1515/9780820337555-004

Garner, J. S. (1992). *The company town: Architecture and society in the early industrial age*. New York: Oxford University Press.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.

Marquis, C., & Qiao, K. (2024). *History and organizations: A review and research agenda*. *Journal of Organization Design*. https://doi.org/10.1007/s12371-024-00936-y

Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. London: Anthem Press.

Museo Puerto Cristal. (s.f.). Puerto Cristal. Recuperado de https://museopuertocristal.cl/puerto_cristal

SECTORES DE APOYO Y RELACIONADOS QUE INFLUYEN EN EL CLÚSTER TURÍSTICO DEL DISTRITO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA - COLOMBIA

Emerson Yesid Guerra Herrera
Betina Martínez López
Elkin Guerra Herrera

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo principal analizar los sectores de apoyo y relacionados que del clúster turístico del distrito de Riohacha, teniendo como fundamento teórico el diamante de competitividad de (Porter, 1990), específicamente el componente de los sectores de apoyo y relacionados. La metodología utilizada presenta un enfoque positivista, con el método cuantitativo – deductivo, el tipo es descriptivo, con un diseño no experimental. Los resultados relevantes del estudio estuvieron representados en que los propietario o gerentes de los hoteles, se sientes satisfechos con el aporte que brindan los sectores de apoyo y relacionados del clúster turístico del distrito de Riohacha.

Palabras clave: Sectores de apoyo, relacionados, clúster turístico, Riohacha.

Emerson Guerra Herrera, Universidad de la Guajira, eguerrah@uniguajira.edu.co
Betina Martínez López, Universidad de la Guajira, bmartinezl@uniguajira.edu.co
Elkin Guerra Herrera, Universidad de la Guajira, etobiasguerra@uniguajira.edu.co

Support and related sectors that influence the tourism cluster in the district of riohacha

Abstract

The main objective of this study was to analyze the support and related sectors of the tourism cluster in the district of Riohacha, using Porter's (1990) competitiveness diamond as a theoretical basis, specifically the component of support and related sectors. The methodology used presents a positivist approach, with a quantitative-deductive method, descriptive in nature, with a non-experimental design. The relevant results of the study showed that hotel owners or managers are satisfied with the contribution made by the support and related sectors of the tourism cluster in the district of Riohacha.

Keywords: Support sectors, related sectors, tourism cluster, Riohacha

Introducción

El sector turístico, un importante contribuyente económico mundial, que representa aproximadamente el 9% del PIB mundial y crea uno de cada once empleos, depende en gran medida de diversos mecanismos de apoyo (MinCIT y Fontur, 2016). En ese sentido, los sectores de apoyo de la industria turística, como lo destacan diversos planes del sector turístico, giran principalmente en torno a infraestructura y conectividad, junto a estrategias para atracción de inversión y desarrollo de oferta.

Por lo tanto, el desarrollo y la fortaleza de los clústeres turísticos están influenciados por varios factores interconectados, entre ellos la presencia de redes robustas y asociaciones empresariales, la disponibilidad de mano de obra calificada y la integración de industrias culturales y creativas. Así mismo, los sectores de Apoyo, se reconoce como un elemento clave para el desarrollo del turismo en las regiones, aunque a menudo se menciona sin una definición precisa en los planes sectoriales. Por otro lado, a lo largo de la última década, los planes del sector

turístico se han enfocado en estrategias relacionadas con la infraestructura turística para consolidar su presencia en el país (MinCIT, 2021).

Igualmente, los sectores de apoyo y relacionados desempeñan un papel crucial en la mejora de la competitividad al proporcionar recursos esenciales, infraestructura y marcos estratégicos que permiten a las empresas prosperar en mercados exigentes (Porter, 1990). Estos sectores, que abarcan el respaldo gubernamental, la asistencia corporativa y los servicios conexos potencian la eficiencia, la productividad y la capacidad de adaptación de las firmas, impulsando así el crecimiento económico y la sostenibilidad (Delgado et al., 2016; OCDE, 2020). Por lo tanto, la influencia de dichos sistemas es multifacética, pues incide en varias dimensiones de la competitividad, desde el financiamiento y la regulación hasta el desarrollo de infraestructura y capital humano (CEPAL, 2014).

Por otra parte, un enfoque significativo ha sido el financiamiento, incluyendo incentivos para la construcción, remodelación y expansión por parte de negocios del sector, igualmente, la conectividad, donde los objetivos estratégicos incluyen promover la conectividad competitiva para el turismo a nivel regional, nacional e internacional. Por lo tanto, los sectores de apoyo al turismo se centran en gran medida en construir y mejorar la infraestructura física y la conectividad digital y el transporte, fomentar una oferta turística diversa y de alto valor, y crear un entorno propicio para la inversión (MinCIT, 2021).

Por esta razón, el sector turístico, reconocido como un importante impulsor del desarrollo económico y social, se apoya en diversos sectores de apoyo para fomentar el crecimiento, mejorar y asegurar la competitividad. Estas áreas de apoyo abarcan el avance tecnológico, la inversión, la mejora de la calidad, el desarrollo del capital humano, la infraestructura y estructuras organizacionales sólidas. Igualmente, se sustenta en un ecosistema multifacético que incluye innovación digital, inversión estratégica en industrias e infraestructura relacionadas, un fuerte enfoque en la calidad y sustentabilidad del servicio, desarrollo continuo del talento

humano y estructuras organizativas robustas sustentadas en información oportuna y precisa para la toma de decisiones (MinCIT, 2021).

En este sentido, una debilidad significativa en el sector turístico es la fragilidad de las redes y clústeres, que pueden dificultar las relaciones estratégicas y la productividad entre las empresas orientadas al turismo. Esta debilidad también está ligada a la falta de apoyo institucional a las empresas, limitando la canalización efectiva de políticas y programas orientados al desarrollo productivo y territorial (MinCIT, 2022).

Igualmente, la salud y el crecimiento de un clúster turístico como el de Riohacha dependen de fomentar redes empresariales sólidas, abordar las brechas de habilidades mediante una formación educativa pertinente, aprovechar los activos culturales locales, incentivar la innovación y asegurar prácticas turísticas accesibles y sostenibles desde el punto de vista ambiental (Beni, 2004; Word Economic Forum, 2019). En ese sentido, la competitividad del sector está fundamentalmente relacionada con la articulación entre sectores de apoyo y relacionados que sustentan las actividades y servicios turísticos (Porter, 1998; UNWTO, 2021).

El crecimiento del clúster turístico en el distrito de Riohacha está influenciado por varios sectores clave de apoyo y relacionados. Estos sectores, según Porter (1990), forman parte del “diamante competitivo”, y son esenciales para proporcionar recursos, conocimiento, tecnología e infraestructura que fortalecen la oferta turística (Beni, 2004; Dini et al., 2005). En este sentido, la integración de dichos sectores dentro de un clúster cohesivo no solo mejora la experiencia turística, sino que también puede potenciar la competitividad regional y posicionar a la ciudad como un destino turístico sostenible y diferenciado (CEPAL, 2014; UNWTO, 2021).

Por otra parte, los servicios de transportación son redes de transporte eficientes, incluyendo carreteras, aeropuertos y transporte público, que son cruciales para facilitar el acceso turístico a la ciudad de Riohacha. La inversión en infraestructura de transporte puede mejorar la conectividad y reducir el tiempo de

viaje, haciendo que el destino sea más atractivo para los visitantes (Fakhrutdinova et al., 2019; Salamanca et al., 2010).

Igualmente, los servicios de alojamiento y Hospitalidad en la ciudad de Riohacha, está conformado por la disponibilidad de diversas opciones de alojamiento, que van desde hoteles de lujo hasta alojamientos económicos, es esencial para dar servicio a diferentes preferencias turísticas. El servicio al cliente de alta calidad en estos establecimientos puede mejorar aún más la experiencia turística (Fakhrutdinova et al., 2019; Salamanca et al., 2010).

Así mismo, el patrimonio cultural y la organizar eventos como festivales y ferias en la ciudad de Riohacha, puede atraer turistas interesados en experiencias culturales. Estas actividades no solo atraen visitantes, sino que también promueven la preservación cultural (Larreina, 2011; Pascual, 2015). Así mismo, la colaboración entre entidades gubernamentales y partes interesadas del sector privado puede facilitar el desarrollo de infraestructura y servicios turísticos. Estas asociaciones pueden proporcionar la inversión y la innovación necesarias para impulsar el crecimiento del turismo (Fakhrutdinova et al., 2019).

Finalmente, los sectores antes mencionados juegan un papel importante en el crecimiento del clúster turístico en Riohacha. No obstante, es fundamental considerar los desafíos y perspectivas alternativas que plantea la integración de diversos sectores en un clúster cohesionado, ya que esta integración demanda una comunicación y colaboración efectivas entre las partes interesadas, lo cual puede resultar complejo (Beni, 2004; Dini et al., 2005). Asimismo, lograr un equilibrio entre el crecimiento turístico y los sectores de apoyo es esencial para garantizar un desarrollo sostenible (Porter, 1998; UNWTO, 2021). Es por ello, que abordar estos retos requiere un enfoque integral y multisectorial que contemple los intereses de todos los actores involucrados en la cadena de valor del clúster turístico (CEPAL, 2014).

Así mismo, la competitividad del turismo en Riohacha está significativamente influenciada por los sectores de apoyo y afines, que juegan un papel crucial para

potenciar el atractivo de la región como destino turístico (Porter, 1990; UNWTO, 2021). Estos sectores incluyen infraestructura, calidad de servicio, cultura local y participación comunitaria, todos los cuales contribuyen a crear una ventaja competitiva para la industria turística de Riohacha (Beni, 2004). Igualmente, la interacción entre estos elementos y el sector turístico es esencial para fomentar el crecimiento sostenible y mantener el atractivo de la región para los visitantes (CEPAL, 2014; Dini et al., 2005).

Fundamentación teórica

El concepto de sectores de apoyo y relacionados proviene del modelo de la ventaja competitiva desarrollado por Porter, (1990), quien expresa que el rendimiento competitivo está influido no sólo por sus capacidades internas, sino también por el entorno que la rodea. En el modelo del diamante de la Competitividad, Porter identifica como clave la existencia de sectores conexos y de apoyo eficientes, innovadores y bien articulados que provean insumos, servicios especializados, infraestructura, conocimiento y cooperación técnica para fomentar el desempeño del sector principal.

En el sector turismo, los sectores de apoyo y relacionados incluyen aquellas actividades económicas, instituciones y servicios que, sin formar parte del núcleo turístico (hoteles, agencias de viajes, operadores), contribuyen a su funcionamiento, calidad y competitividad de este. En este sentido, estos sectores abarcan desde proveedores de alimentos, transporte, servicios bancarios, formación académica, tecnología, cultura, sanidad, hasta infraestructura básica como agua, energía y telecomunicaciones (CEPAL, 2015).

De acuerdo a Delgado et al., (2012), los sectores relacionados aportan externalidades positivas, ya que promueven la innovación conjunta, la transferencia de conocimiento, la creación de redes productivas y la generación de empleo. Por tanto, la existencia de conexiones efectivas entre los sectores principales y sus apoyos fortalece la cohesión del clúster y aumenta su capacidad para competir en mercados más exigentes.

Asimismo, el Word Economic Forum (2022); OECD (2020) reconocen que la articulación de sectores de apoyo con las industrias creativas, culturales, académicas y tecnológicas contribuye a consolidar destinos sostenibles y resilientes. Esta articulación es aún más crítica en territorios periféricos o emergentes como La Guajira, donde la fragmentación institucional y la debilidad del entorno de soporte pueden limitar el desarrollo del turismo como motor económico.

Las industrias relacionadas y de apoyo

Estas conforman el tercer determinante de la ventaja nacional. La complementariedad y nexos entre industrias, es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de unas y otras. En este sentido, industrias abastecedoras competidoras, crean ventajas en las industrias que sirven, mediante un acceso temprano, rápido y eficiente a los suministros más efectivos en costo. Igualmente, los proveedores pueden ayudarle a las empresas a aplicar nuevas tecnologías mediante un rápido acceso a la información y a las innovaciones recientes, cuando entre las empresas existen estrechas relaciones de trabajo (Guerra & Martínez, 2016).

La situación óptima para las empresas de un país es cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de fuertes industrias relacionadas, esto es, empresas que coordinan y comparten actividades al mismo tiempo, que compiten o tienen productos complementarios, con frecuencia propician la creación de nuevas industrias competidoras. Ellas aportan oportunidades para el flujo de información y el intercambio técnico. Sin embargo, los beneficios tanto para los proveedores con sede en el país y las industrias relacionadas dependen del resto del “diamante” del país (Guerra & Martínez, 2016). Así mismo, la comprensión del turismo como sistema de relaciones entre empresas, no puede perder de vista la necesidad de mantener las relaciones lo más estable posible en el tiempo. Desde la perspectiva, la cooperación es una alternativa a las transacciones de mercado cuando los agentes hacen acuerdos de intercambio discrecional para mejorar conjuntamente su desempeño y competitividad (Betancourt et al., 2024)

Principales sectores de apoyo y relacionados de la ciudad de Riohacha

Comercio. El comercio en Riohacha, especialmente el que involucra a la etnia wayuu, constituye una actividad económica multifacética profundamente entrelazada con elementos culturales, sociales e históricos (DANE, 2022). Los wayuu, grupo indígena predominante en la región, desempeñan un papel significativo en la economía local mediante la producción y comercialización de artesanías, las cuales representan tanto una expresión cultural como un medio fundamental de subsistencia (Rojano et al., 2022). En ese sentido, las prácticas comerciales wayuu combinan métodos tradicionales con estrategias modernas de mercado, evidenciando la capacidad de adaptación de esta comunidad frente a las presiones económicas externas, sin renunciar a su identidad cultural (García, 2024; Ministerio de Cultura & Fondo Mixto Para la Promoción de la Cultura y las Artes de La Guajira, 2022)

Servicios. La ciudad de Riohacha ofrece una variedad de servicios de apoyo a las actividades turísticas, los cuales son esenciales para potenciar la experiencia del visitante y promover el turismo sustentable. Estos servicios van desde soluciones tecnológicas hasta iniciativas comunitarias y consideraciones ambientales. La integración de estos servicios es crucial para el desarrollo de un sector turístico robusto en la región. En este sentido, en la ciudad de Riohacha, existe un importante grupo de empresas y sectores que aporten a la competitividad del turismo, es así, como se pueden mencionar a las siguientes empresas y sectores:

Empresa de servicio público de aseo (Interaseo S.A. E.S.P). Se constituye con el objeto de dar soluciones a la problemática de los residuos sólidos bajo la modalidad de prestación del servicio público de aseo, efectuando un manejo integral de los mismos, cumple con las disposiciones legales existentes y satisfacer las necesidades de las administraciones públicas, los usuarios, y la comunidad. Es la empresa responsable del servicio público domiciliario de aseo en la ciudad de Riohacha, la cual se dedica a la recolección y transporte de los residuos sólidos en

el área urbana y rural del Distrito de Riohacha – La Guajira, así como el barrido y mantenimiento de áreas comunes, enfocado a la buena prestación del servicio al usuario y a la protección del medio ambiente. En la actualidad es el único prestador, abarcando la zona urbana y los 18 corregimientos que comprenden la zona rural. En ese sentido, la operación cuenta con un recurso humano compuesto por 112 trabajadores, de los cuales 97 pertenecen al área operativa, 7 al área administrativa y 8 al área comercial. La empresa recolecta, transporta y dispone 6000 TON de residuos sólidos en promedio mensual (Alcaldía de Riohacha, 2023; Inter Aseo, 2021).

Empresa de servicio público de agua y alcantarillado (Aqualia E.S.P).

Es la empresa operadora de los servicios de Acueducto y Alcantarillado, que atiende a más 196.000 habitantes de la zona urbana de Riohacha, capital del departamento de La Guajira (CORPOGUAJIRA et al., 2001). La empresa, Cuenta con una zona de captación y una planta de tratamiento de agua potable con capacidad de producir 500 litros de agua por segundo, a orillas del río Tapias, ubicados en el corregimiento de Tomarrazón, a 46 kilómetros de Riohacha y con una línea de conducción que atraviesa una zona de alta producción agrícola y ganadera (Aqualia, 2023; Corporación Autónoma Regional de La Guajira, 2024). En la zona urbana dispone de aproximadamente 300 km de redes de acueducto Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios (2025) y en materia de saneamiento trabaja con 5 estaciones de bombeo de aguas residuales, así así mimo la empresa confirmó que los habitantes del barrio el centro de la capital de La Guajira (zona turística) cuenta con agua potable las 24 horas del día. (Aqualia, 2023).

Alcaldía de Riohacha. A través de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico y la Dirección de Turismo Municipal, se ejecutan diversas acciones orientadas a la formalización del sector turístico, la participación en ferias de promoción, y la consolidación de Riohacha como un destino atractivo a nivel municipal, regional y nacional. Estas actividades incluyen procesos de capacitación, fortalecimiento de la promoción y la oferta turística, así como la organización anual

del Día Mundial del Turismo cada 27 de septiembre. Asimismo, se realizan labores periódicas de limpieza y mantenimiento de las playas, especialmente desde el sector de El Riíto hasta la Avenida Primera, con el propósito de mejorar el entorno turístico (Alcaldía de Riohacha, 2023; MinCIT, 2022).

La Oficina de Cultura y Turismo de Riohacha es la dependencia de la administración distrital encargada de coordinar programas, proyectos y acciones en el ámbito turístico. No obstante, su reconocimiento como autoridad legítima dentro del sector turístico local es limitado entre actores clave como promotores, operadores turísticos, la DIMAR, la Dirección Departamental de Turismo y los hoteles. Esta falta de reconocimiento se atribuye, en gran medida, a la fragmentación institucional y a la ausencia de mecanismos efectivos de articulación entre las dependencias municipales que intervienen en la gestión de playas y los organismos rectores del turismo a nivel local y departamental (Alcaldía de Riohacha, 2023; Parque nacionales Naturales de Colombia, 2022).

Gobernación de La Guajira. La Dirección de Cultura, Juventud y Género del Departamento de La Guajira, adscrita a la Secretaría de Educación Departamental, fue creada con el propósito de liderar la ejecución de planes, programas, proyectos y estrategias orientadas al desarrollo cultural, juvenil y de género en el territorio. Esta dependencia tiene como misión brindar orientación técnica, soporte institucional y acompañamiento estratégico para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados en cada una de estas áreas (Gobernación de La Guajira, 2024).

Empresa de servicio público de energía (Aire): Aire S.A.S. E.S.P. es la empresa responsable de la distribución y comercialización de energía eléctrica en varias zonas de la región Caribe colombiana, incluyendo el Distrito de Riohacha. La compañía estructura sus metas en función de las inversiones y gestiones necesarias para garantizar un servicio eficiente y de alta calidad. Asimismo, orienta sus esfuerzos a la satisfacción del cliente, procurando ofrecer respuestas ágiles y

soluciones eficaces, en cumplimiento de los requisitos legales y de los compromisos organizacionales asumidos de manera voluntaria (Aire S.A E.S.P, 2020).

La empresa aire, Maneja una subestación para todo el Distrito de Riohacha, enfatizando en el área turística, procuran mantener de manera constante el fluido eléctrico para la zona céntrica y turística del Distrito de Riohacha, para que todos los visitantes se sientan en un ambiente agradable y de confort. Son pocas las veces que puede faltar el servicio eléctrico en la zona céntrica y turística de la ciudad, y las veces que ocurre la empresa atiende esto lo más pronto posible. Manejando un sistema preventivo dos veces por mes (Aire S.A E.S.P, 2020).

Policía Nacional: La Policía Nacional de Colombia, a través del Grupo de Protección al Turismo y Patrimonio Nacional, tiene como misión velar por la seguridad, el control y la protección de los destinos turísticos del país, promoviendo entornos seguros, confiables y organizados para los visitantes. Entre sus funciones se encuentran: realizar vigilancia preventiva en sitios turísticos, orientar a los turistas, recibir y canalizar quejas, y colaborar con las autoridades competentes en investigaciones relacionadas con el sector. Estas labores se desarrollan en coordinación con el Viceministerio de Turismo y otras entidades territoriales (Policía Nacioanal de Colombia, 2022).

Red hospitalaria y de salud. El Distrito de Riohacha cuenta con una red hospitalaria conformada por recursos físicos, tecnológicos y humanos orientados a la atención médica general y especializada. Esta red incluye unidades móviles de emergencia, como ambulancias y personal entrenado (paramédicos y rescatistas), así como instalaciones físicas como clínicas, hospitales y centros de urgencias. Actualmente, la red de salud dispone de 68 camas en instituciones públicas y privadas, además de 7 clínicas que suman 241 camas adicionales. Existen 36 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), distribuidas en 24 de primer nivel, 5 de segundo nivel y 7 de tercer nivel, de las cuales 12 están clasificadas como indígenas. También se cuenta con 3 unidades urbanas y 13 rurales, aunque

algunas presentan deficiencias en su infraestructura. En total, operan 4 Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) (Secretaría de Salud Distrital de Riohacha, 2024)

Estaciones de servicios. Las estaciones de servicio representan un componente clave en la infraestructura logística que respalda el desarrollo turístico del Distrito de Riohacha. Según el Ministerio de Minas y Energía, se asignan aproximadamente 4,8 millones de galones mensuales de combustible subsidiado para abastecer al departamento de La Guajira, lo que equivale a un promedio diario de 160.000 galones (Ministerio de Minas y Energía, 2022). No obstante, la demanda en el Distrito de Riohacha supera esta capacidad oficial, dado que la ciudad cuenta con 22 estaciones de servicio distribuidas estratégicamente en diversas zonas urbanas y periurbanas, con una asignación específica de 3 millones de galones mensuales (Alcaldía de Riohacha, 2023; Región Caribe, 2022).

Sector financiero y bancario. El sistema financiero y bancario en Riohacha refleja desafíos estructurales y oportunidades latentes que se alinean con las tendencias observadas a nivel nacional en Colombia. Uno de los principales retos es la alta informalidad empresarial, especialmente en el segmento de las microempresas, lo cual dificulta su acceso a productos financieros formales (Superintendencia Financiera de Colombia, 2023; Wilches, 2023). Esta situación se ve agravada por la ausencia de estructuras financieras sólidas en la región, aumentando la exposición de las empresas a riesgos financieros significativos. No obstante, el sector se beneficia de la relativa estabilidad del sistema bancario colombiano, caracterizado por una fuerte concentración de operaciones en pocas entidades, lo que configura un entorno oligopólico. Este contexto plantea tanto barreras como oportunidades para el crecimiento, en función del avance en políticas de acceso, competencia e inclusión financiera (Superintendencia Financiera de Colombia, 2023).

El sector bancario de Riohacha se caracteriza por un alto grado de concentración y oligopolio, con unos pocos grandes bancos dominando el mercado (Sierra et al., 2014). Esta concentración permite a estos bancos mantener altos

márgenes de ganancia, a menudo a expensas de pequeñas empresas y consumidores que enfrentan tasas de interés más elevadas (Florez & Echeverry, 2010; Villabona, 2012). El carácter oligopólico del sector bancario puede limitar la competencia, lo que puede dificultar el desarrollo de servicios financieros más inclusivos que podrían beneficiar a las empresas más pequeñas de Riohacha y a los turistas en sus requerimientos de efectivo (Florez & Echeverry, 2010)

Empresas de mensajería: La red de empresas de mensajería en el Distrito de Riohacha opera a través de un complejo sistema que integra diversas estrategias logísticas y avances tecnológicos para garantizar servicios de entrega eficientes. Estas empresas ofrecen una gama de servicios que atienden las necesidades locales e internacionales, aprovechando el análisis predictivo y los datos en tiempo real para optimizar sus operaciones. Es por ello que, la red de mensajería en Riohacha se caracteriza por su planeación estratégica y uso de tecnología para mejorar la prestación de servicios, lo cual es crucial para satisfacer las demandas tanto de las empresas como de los consumidores individuales. Las empresas de mensajería en Riohacha utilizan un sistema de enrutamiento dinámico que actualiza las rutas de entrega en tiempo real en función de las condiciones actuales del tráfico y los requisitos de entrega. Este sistema permite el transporte eficiente de mercancías al recalibrar constantemente las rutas para minimizar los retrasos y optimizar los tiempos de entrega (Johanne, 2001).

Restaurantes. **Restaurantes.** El sector gastronómico en Riohacha tiene un impacto significativo y multifacético sobre la economía local, especialmente a través de su articulación con el turismo. Los restaurantes no solo generan ingresos directos, sino que promueven el crecimiento económico mediante la generación de empleo y el fortalecimiento de encadenamientos productivos locales (MinCIT, 2022; UNWTO, 2017). Además, contribuyen a la promoción de la identidad cultural mediante la oferta de platos típicos que reflejan la riqueza gastronómica de la región (Cárdenas & Gutiérrez, 2021). La experiencia culinaria constituye uno de los elementos más memorables para los visitantes, dado que influye en la percepción integral del destino y en su fidelización (UNWTO, 2017). Factores como la calidad

de los alimentos, el servicio, la higiene, el precio y el ambiente del restaurante son determinantes en la satisfacción turística (Hu et al., 2025). En este contexto, el Distrito de Riohacha cuenta con una oferta diversificada de restaurantes que combinan cocina tradicional local con propuestas internacionales, fortaleciendo así su atractivo como destino turístico (Gastal & Costa Beber, 2020).

Asociación de hoteleros. La Asociación Hotelera Colombiana (ASOTELCA) es una entidad sin ánimo de lucro y de carácter privado que tiene como misión promover una cultura de excelencia, cooperación y representación dentro del sector hotelero de la región. Su objetivo principal es defender los intereses del gremio ante organismos públicos y privados, fomentando políticas que impulsen el turismo y el desarrollo sostenible del sector. Esta organización contribuye al fortalecimiento del sector hotelero en Riohacha mediante la representación institucional, la articulación con entidades gubernamentales, la promoción de alianzas estratégicas y la oferta de programas de formación para empresarios y trabajadores del sector turístico (MinCIT & Fontur, 2016).

Bares, discotecas, casinos. La oferta de bares, discotecas y casinos incide significativamente en la percepción del destino turístico, ya que configura experiencias sociales, culturales y recreativas valoradas por los visitantes (Spirou, 2011). Estos espacios no solo funcionan como centros de consumo, sino que forman parte del ecosistema del ocio urbano, promoviendo la interacción social, el intercambio cultural y la vitalidad nocturna de la ciudad (Richards, 2011). La calidad, diversidad y seguridad de estos establecimientos son factores determinantes en la construcción de la imagen turística, especialmente en contextos donde el turismo experiencial y de entretenimiento es una tendencia creciente (UNWTO, 2021). En consecuencia, la vida nocturna se convierte en un elemento estratégico para el posicionamiento y diferenciación de Riohacha como destino turístico competitivo.

En el contexto del desarrollo turístico urbano, la oferta de bares, discotecas y casinos constituye un componente esencial dentro de la experiencia de consumo del visitante, ya que contribuyen a la creación de un entorno atractivo y competitivo

(Richards, 2011; Spirou, 2011). La diversificación de estas ofertas incide directamente en las decisiones de viaje del turista, al influir tanto en sus expectativas como en la percepción del destino (UNWTO, 2021). En el caso del Distrito de Riohacha, aún no se ha consolidado un perfil urbano claro para la Avenida La Marina, también conocida como “la calle primera”, lo cual se refleja en la coexistencia no planificada de bares, discotecas y licoreras. Esta situación evidencia la falta de una estrategia integral de ordenamiento turístico urbano que permita potenciar esta zona como un polo estructurado de recreación y turismo (Alcaldía de Riohacha, 2024).

Puntos, Oficinas o Centros de Información Turística. Los Puntos, Oficinas o Centros de Información Turística (CITs) en Riohacha cumplen una función estratégica en la promoción de un turismo sostenible, al fungir como espacios de orientación al visitante, articulación comunitaria y dinamización económica local. Estos centros fortalecen la sostenibilidad turística mediante la difusión de información confiable, la promoción de prácticas responsables con el medio ambiente, el impulso al consumo de bienes y servicios locales, y el fomento del patrimonio cultural (UNWTO, 2021) Asimismo, proveen a los turistas de recursos informativos y educativos que mejoran su experiencia y favorecen una mayor sensibilización frente al destino visitado.

En la ciudad de Riohacha operan dos (2) módulos de Puntos de Información Turística (PIT) estratégicamente ubicados: uno en el Aeropuerto Almirante Padilla y otro en la Calle Primera, a la entrada del muelle turístico. Ambos centros están habilitados para funcionar durante las 24 horas del día y cuentan con personal profesional calificado en turismo, así como con herramientas tecnológicas adecuadas para la prestación eficiente de los servicios de orientación al visitante. Además, disponen de una base de datos actualizada con información relevante sobre prestadores de servicios turísticos —hoteles, restaurantes y agencias de viaje— del Departamento de La Guajira, lo que facilita una atención integral y eficaz al turista (Gobernación de La Guajira, 2024; MinCIT, 2022).

Métodos

El presente estudio se enmarca dentro del enfoque positivista y deductivo, con un método cuantitativo, el cual, según diversos autores, explica los fenómenos de manera razonable, demostrable y objetiva, representando una expresión concreta de la realidad. (Hernández, 2014). Es explicativa dado que revela el porqué de los fenómenos encontrados (Hernandez, 2014). Así mismo, se encarga de investigar y descubrir los hechos que causan la situación presentada Bonilla (2011).

Por anterior, es no experimental de campo, ya que los datos se recolectarán mediante un instrumento, aplicado a los propietarios, gerentes y empleados que están vinculados en el funcionamiento de los hoteles del distrito de Riohacha. Además, se realiza sin que el investigador ejerza influencia alguna sobre las variables, describiendo solo lo que observa (Hernández, 2014).

En este sentido, permite acudir a la información suministrada por los propietarios y gerentes de los hoteles, así como libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, entre otros. Brindando así, las bases teóricas suficientes para soportar la investigación fundamentada en un estudio confiable de autores referentes permitiendo argumentar la metodología, variables, dimensiones e indicadores de la investigación (Hernández, 2014)

La población objeto de este estudio está constituido por los gerentes y/o propietarios de Hoteles, hostales, empresas promotoras de turismo, y restaurantes en la ciudad de Riohacha que tengan establecimiento abierto al público. Según datos obtenidos del sector por parte de la cámara de comercio de Riohacha, a continuación, se relaciona la información referente a la población de este sector (véase la tabla 1).

Tabla 1.

Total de población de empresas del sector turístico en la ciudad de Riohacha.

Tipo de Empresas	Número de empresas	Proporción	N° de encuestas a aplicar
Hoteles, Hostales	63	50%	34
Empresas de promoción turística	14	12%	8
Restaurantes	48	38%	26
TOTAL	**125**	**100%**	**68**

Nota: Basado en la base de datos de la Cámara de Comercio de la Guajira. 2025

El tamaño total de la población objeto de estudio es de 125 unidades censales. Compuestas por 63 hoteles, 14 agencias de promoción turística y 48 restaurantes, de acuerdo a la información suministrada de la secretaria de desarrollo económico del Distrito de Riohacha. Es por ello, que a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra se considera representativa de la población y descansa en el principio que las partes representan el todo (Vergel, 1997).

Esta investigación utilizara el tipo de muestra probabilística, donde todos los elementos de la población, es decir los propietarios y/o gerentes de las empresas turísticas del Distrito de Riohacha, tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por una selección aleatoria o mecánica de las empresas del sector turístico.

Según Martínez (2012) Cuando la población es menor a diez mil (10.000) unidades, se debe utilizar la siguiente formula. El cuál es el caso para la población de los gerentes y/o propietarios de empresas del sector turístico del distrito de Riohacha.

$$n= \quad NxZ^2_x\ (P)(Q)___$$

$$(N-1)x\ (e)^2+ Z^2\ (P)(Q)$$

En donde: n = Tamaño de la muestra

En donde: N = Tamaño de la Población = 125

En donde: e = Error de estimación = (8%)

En donde: P = proporción de que las empresas turísticas de Riohacha tengan un buen nivel de competitividad = (0.5)

En donde: Q = proporción de que las empresas turísticas de Riohacha tengan un bajo nivel de competitividad = (0.5)

N = Sesenta y ocho (68) encuestas a las empresas del sector turístico de Riohacha

Igualmente, se realizó un (1) cuestionario, que contiene trece (13) ítems, conformado por preguntas con alternativas de respuestas cerradas tipo escala de Likert: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indiferente (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1). Así como se centró en determinar qué tipo de empresas dentro del sector turístico apoyan el desarrollo de la competitividad del destino, creando un producto único junto a la capacidad de alojamiento del mismo. De alguna manera, cualquier destino que pretenda ser competitivo deberá potenciar unos sectores de apoyo y relacionados en clara sintonía con el producto turístico básico de dicha zona, buscando una coherencia con las necesidades que tiene cada grupo de clientes.

A la hora de diferenciar los sectores de apoyo de los relacionados, se referirá a los primeros como aquéllos que se consideran básicos para el funcionamiento del destino, y que además posibilitan una mejora del servicio a la localidad. En este grupo se engloban empresas de suministro a los propios hoteles, desde alimentos y bebidas hasta asesoramiento y consultoría (por ejemplo, formativa). Mientras, el segundo grupo se refiere a la oferta complementaria, tan necesaria para el turista actual que busca una participación activa en su tiempo de ocio. En este sentido, se

tuvo en cuenta la información obtenida de las empresas de promoción turísticas e información que se obtengan de la Secretaria de Desarrollo Económico del Departamento de La Guajira, de la Corporación departamental de turismo y de la oficina municipal de asuntos turísticos, lo cual permitió el análisis de los sectores de apoyo y relacionados que influyen en el clúster turístico del Distrito de Riohacha.

Posterior a la recolección de la información mediante el instrumento diseñado, se realizó el análisis de datos requeridos por este estudio, para ello, se hizo uso de las herramientas estadísticas (SPSS Statistics) que permitan agrupar toda la cantidad de datos, así darles una mejor interpretación y significado. En ese sentido, este análisis se realiza mediante el uso de elementos de estadística multivariada, aplicando las técnicas de análisis factorial exploratorio, confirmatorio y las ecuaciones estructurales.

Resultados

En este aparte se mide la evaluación de los sectores de apoyo y relacionados de las empresas del sector turístico en la ciudad de Riohacha. De acuerdo a la apreciación de los empresarios, los sectores de apoyo y relacionados, tienen una calificación favorable del 68.3%, producto de la sintonía que hay entre las diferentes empresas y gremios que apoyan el desarrollo turístico de Riohacha (Vease tabla xx).

Este comportamiento positivo sucede porque los empresarios y administradores de las empresas turísticas consideran que, por un lado, la empresa INTERASEO S.A presta el servicio de limpieza, traslado y recogida de basuras de manera eficiente, así mismo, la seguridad que presta la Policía Nacional en el distrito de Riohacha es considerada buena por los encuestados.

En ese mismo sentido, corrobora a esa alta favorabilidad que en el distrito la disposición de los servicios hospitalarios es excelente (Un Hospital con un total de 68 camas, 7 clínicas con 241 camas disponibles), el transporte público urbano de la ciudad se adecua a las exigencias del turismo nacional e internacional, un sector

financiero y bancario eficiente con disponibilidad de recursos las 24 horas del día, unas estaciones de servicios abastecidas de combustible, empresas de mensajería con cobertura nacional e internacional dando soluciones de envío a los propios visitantes, unos restaurantes con los platos típicos que identifican a cada uno de los destinos y también con platos nacionales e internacionales, bares y discotecas claves en la agenda de consumo de cualquier turista y unos gremios sectoriales de turismo apoyando el desarrollo competitivo del sector.

Tabla 2

Sectores de Apoyo y Relacionados

	Adecuación de los sectores de Apoyo y Relacionados	
	FA	FR
TA	198	22,4
DA	406	45,9
IND	131	14,8
ED	100	11,3
MD	49	5,5
TOTAL	**884**	**100,0**
MEDIA	**3,7**	
MEDIANA	**4,0**	
D. STANDART	**1,1**	

Discusión

Este comportamiento va en concordancia con lo dicho por (Porter, 1990), donde manifiesta que estos sectores tienen la misión de proveer a las empresas del sector, de forma que puedan desarrollar su línea productiva, a través de la adquisición de materias primas y componentes, consiguiéndose una ventaja competitiva para el sector si además entre estos proveedores, se produce un intercambio o flujo de información y tecnología, de tal manera que se incremente el valor global de sus servicios, lo cual redundará en última instancia en la mejora de la competitividad del sector.

Comparativamente, la ciudad de Santa Marta cuenta con 22 centros de salud y 8 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud muy por encima de las

existentes en la ciudad de Riohacha, a pesar la disposición de los servicios hospitalarios es excelente.

Es de anotar, que el número de vuelos diarios que actualmente llegan a la ciudad de Riohacha (4 vuelos) es suficiente para atender la demanda de pasajeros. Sin embargo, los cuatro (4) vuelos diarios que llegan a la ciudad de Riohacha, están muy por debajo del número de vuelos que llegan a la Ciudad de Santa Marta los cuales ascienden a diecisiete (17) y de varias aerolíneas.

Además, el servicio de las estaciones de servicios de combustible en el distrito de Riohacha es prestado de manera permanente. Es de considerar que igualmente, en la ciudad de Riohacha hay una disponibilidad de entidades financieras que prestan los servicios de manera eficiente las 24 horas del día, soportadas en una estructura de oficinas con atención diurna y cajeros automáticos con atención permanente, lo mismo sucede con la prestación de servicios de mensajería nacional e internacional.

En el caso de la ciudad de Santa Marta, está por encima de la ciudad de Riohacha en cuanto a número de empresas de servicios financieros, en la actualidad Santa Marta cuenta con diez (10) bancos y siete (7) entidades de servicios financieros. (Plan de desarrollo de la ciudad de Santa Marta 2012-2015, Equidad para Todos).

Hay que resaltar el aporte que hacen los restaurantes, ubicados en el sector turístico a la competitividad del turismo en el distrito de Riohacha ofreciendo una gastronomía variada, que se ajusta a los gustos de los diferentes turistas. Del mimo modo, los centros, oficinas o servicios de información turística en el distrito de Riohacha, los cuales están abiertos las 24 horas del día atendiendo las inquietudes de los turistas.

Esa favorabilidad alta de la que se está haciendo mención de los sectores de apoyo y relacionados, esta contribuida por los servicios de Casinos, bares, discotecas, terrazas en el distrito de Riohacha están adecuados para el tipo de

turista que llega a la ciudad, los centros comerciales, supermercados y otros comercios en el distrito de Riohacha ofrecen productos y servicios excelentes

Referencias

Aire S.A E.S.P. (2020). *Informe de inspeccion especial air S.A. E.S.P -2023*. Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios.

Alcaldía de Riohacha. (2023). *Plan de gestión integral de los residuos sólidos del distrito de riohacha*. Alcaldía de Riohacha.

Aqualia. (2023). *Informe de Sostenibilidad 2023—Aqualia*. Informe de Sostenibilidad 2023. https://www.aqualia.com/informe-de-sostenibilidad-2023

Beni, M. C. (2004). *Globalização do turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira*. https://repositorio.usp.br/item/001823771

Betancourt, L., Eljadue, I., & Cortés, O. (2024). Relaciones interorganizacionales en el turismo: Una mirada desde los costos de transacción. Revista Escuela de Administración de Negocios, 96. https://doi.org/10.21158/01208160.n96.2024.3841

Bonilla, E. (2011). *Metodología de la investigación: Un enfoque práctico*. Universidad de La Guajira.

Cámara de Comercio de La Guajira. (2025). *Balance del sector turismo del departamento de La Guajira durante semana santa 2025*. Camara de Comercio de La Guajira.

CEPAL. (2014). *Report of the fifty-first meeting of the presiding officers of the regional conference on women in Latin America and the Caribbean*. ECLAC.

CORPOGUAJIRA, Departamento de La Guajira, Estudios Técnicos y Construcciones Ltda, & Municipio de Riohacha (Eds.). (2001). *Plan Maestro del Alcantarillado Sanitario de Riohacha*.

Corporación Autónoma Regional de La Guajira. (2024). *Corporación Autónoma Regional de La Guajira*. Corporación Autónoma Regional de La Guajira - Corpoguajira. https://corpoguajira.gov.co/

DANE. (2022). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales-Riohacha-Guajira*. DANE.

Delgado, M., Ketels, C., & Porter, M. (2012). The determinants of national competitiveness. *Nber Working Paper Series*, 2-48. http://www.nber.org/papers/w18249

Dini, M., Guaipatín, C., & Rivas, G. (2005). *Promoting Productive Integration in Latin America and the Caribbean: Suggestions for Project Preparation*. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0008871

Fakhrutdinova, L. R., Chumarina, G. R., Eidelman, B. M., & Bunakov, A. (2019). *Cluster Approach for Development of Tourism Infrastructure Based on the Supply Chain Management in the Region*. *8*(3).

Florez, J., & Echeverry, J. (2010). Banca en Colombia: Estructura de mercado concentración y estabilidad bancaria 1998-2009. *Gráfias*, 51-62.

García, E. (2024). *Diversa en la comunidad indígena Wayuu de Mayapo en el departamento de la Guajira.* Universidad Nacional de Colombia.

Gastal, S. de A., & Costa Beber, A. M. (2020). Turismo y gastronomía: El diálogo entre la comida nuestra, la comida de ciudad y la comida turística. *Estudios y perspectivas en turismo*, *29*(2 (Abril)), 539-560. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7316514

Gobernación de La Guajira. (2024). *Plan de Desarrollo Departamental de La Guajira 2024—2027: Cumpliendo la palabra*. Gobernación de La Guajira.

Guerra, E., & Martínez, B. (2016). *Evaluación de la competitividad de las empresas del sector turístico de la ciudad de Riohacha: Desde la perspectiva del empresario* [Tesis Maestría, Del Magdalena]. http://repositorio.unimagdalena.edu.co/handle/123456789/4182

Hernandez, R. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. McGraw Hill Education. https://annas-archive.org/md5/902754e67ffd73038ea95cf854ea50d6

Hu, T., Shi, G., & Ye, S. (2025). Dive Into Diversity: Crafting Effective Marketing Strategies for Tourism and Food Ventures. *International Journal of Tourism Research*, *27*(6), e70132. https://doi.org/10.1002/jtr.70132

Inter Aseo. (2021). *Contrato de condiciones uniformes para la prestación del servicio público ordinario de aseo—Riohacha, La Guajira_*. Inter Aseo.

Johanne. (2001, marzo 5). *Goods transportation method, especially for courier firms, constantly updates pre determined route for carrier vehicles after each delivery and pick up*. SciSpace - Paper. https://scispace.com/papers/goods-transportation-method-especially-for-courier-firms-27atk0mt3a

Larreina, M. (2011). Development Rooted on Riojan Soil: The Wine Cluster and Beyond. *The Open Geography Journal*, *4*(1), 3-15. https://doi.org/10.2174/1874923201104010003

Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo—13ra Edición*. Ecoe Ediciones.

MinCIT. (2021). *Política de infraestructura turística*.

MinCIT. (2022). *Plan sectorial de turismo 2022- 2026 turismo en armonía con la vida*. MinCIT.

MinCIT & Fontur. (2016). *Turismo para la Construccion de la Paz*. MinCIT.

Ministerio de Cultura & Fondo Mixto Para la Promoción de la Cultura y las Artes de La Guajira. (2022). *Plan especial de salvaguarda del snw: Sistema normativo Wayuu aplicado por el Pütchipü'üi*. Ministerio de Cultura.

OECD. (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. OECD Publishing.

Parque nacionales Naturales de Colombia. (2022). *Lineamientos para la planificación y gestión del turismo de naturaleza en áreas protegidas públicas y otras estrategias de conservación in situ*. ASOCARS.

Pascual, N. (2015). La evolución del sector turístico en La Rioja. En *Ocio y espectáculo: Una mirada transversal* (Instituto de Estudios Riojanos, Vol. 169, pp. 166-189).

Policía Nacioanal de Colombia. (2022). *Turismo | Policía Nacional de Colombia*.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. The MacMillan Press LTD.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (2. Auflage). Free Press.

Región Caribe. (2022, enero 2). Volumen de combustible subsidiado para La Guajira aumentará 92% a partir de enero. *Región Caribe*. https://regioncaribe.com.co/volumen-de-combustible-subsidiado-para-la-guajira-aumentara-92-a-partir-de-enero/

Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, *38*(4), 1225-1253. https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008

Rojano, Y., Contreras, M., & Páramo, D. (2022). *Cultura wayúu y turismo indígena: Aproximación etnográfica a la experiencia socioeconómica del departamento de La Guajira, Colombia*. Universidad de La Guajira.

Salamanca, R., Garavito, H., Leal, L., Castro, J., Figueroa, D., & Rodríguez, N. (2010). El servicio al cliente como elemento integrador en la consolidacion del cluster de turismo en el departamento del Meta. *Episteme. Revista de Estudios Socioterritoriales*, *1*, 47-48. https://doi.org/10.15332/27113833.2026

Secretaría de Salud Distrital de Riohacha. (2024). *Análisis de Situación de Salud Participativo, 2023*. Secretaría de Salud Distrital de Riohacha.

Sierra, W., Ortiz, A., Sierra, K., Alvarado, M., & Rangel, O. (2014). Gestion financiera y calidad del servicio del sector hotelero en el municipio de Riohacha departamento de La Guajira. En *Global conference on business and finance proceedings* (Vol. 9). Global Conference on Business and Finance Proceedings.

Spirou, C. (2011). Urban tourism and urban change: Cities in a global economy. *Urban Tourism and Urban Change: Cities in a Global Economy*, 1-255. https://doi.org/10.4324/9780203835807

Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). *Reporte de Inclusión Financiera 2023*. Superintendencia Financiera de Colombia.

Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios. (2025a). *Informe de gestion-SSPD-2025*. Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios.

Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios. (2025b). *Reportes anuales de empresas de aseo*. https://www.superservicios.gov.co/

UNWTO. (2017). *Segundo informe de la OMT sobre turismo gastronómico: Sostenibilidad y gastronomía | ONU Turismo*. https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2017-05-25/segundo-informe-de-la-omt-sobre-turismo-gastronomico-sostenibilidad-y-gastr

UNWTO. (2021). *Inclusive Recovery Guide – Sociocultural Impacts of Covid-19, Issue 2: Cultural Tourism | World Tourism Organization*. UNWTO Inclusive

Recovery Guide – Sociocultural Impacts of Covid-19, Issue 2: Cultural Tourism. https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422579

Villabona, J. (2012). Concentración, oligopolio y grandes utilidades en la banca colombiana (2000 – 2009). *Documentos Escuela de Administración y Contaduría*, *16*.

Wilches, W. (2023). Acceso al crédito e inclusión financiera en Colombia. En *Seguridad humana y construcción de patria en defensa de la vida: Seguridad económica y alimentaria* (pp. 125-143). Escuela Superior de Guerra. https://doi.org/10.25062/9786287602588.05

Word Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Word Economic Forum.

Word Economic Forum. (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021 Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. Word Economic Forum.

FACTORES SOCIOECONÓMICOS, AMBIENTALES Y DE GESTIÓN TERRITORIAL ASOCIADOS AL ABANDONO AGRÍCOLA EN COMUNIDADES RURALES DE ZACATECAS, MÉXICO

Yeimy Marina Acuña Valencia
Eduardo Alejandro Carmona
Sergio Humberto Palomo Juárez

Resumen

El abandono de la actividad agrícola representa uno de los principales desafíos para el desarrollo rural en diversas regiones de México. Esta investigación analizó las causas del abandono agrícola en las comunidades de Calerilla, García de la Cadena (El Visitador), El Molino y Chilitas, del municipio de Zacatecas. Se realizó un estudio cuantitativo de alcance descriptivo mediante un cuestionario de 43 reactivos aplicado a 44 productores agrícolas. La confiabilidad del instrumento alcanzó un Alfa de Cronbach de 0.969. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, correlación de Pearson y análisis factorial exploratorio. Los resultados muestran que los factores socioeconómicos, especialmente la falta de rentabilidad, el despoblamiento rural y la ausencia de relevo generacional, son las principales causas del abandono agrícola. Además, las sequías recurrentes y la insuficiencia de apoyos gubernamentales agravan la disminución de la actividad productiva. Se

Yeimi Marina Acuña, Universidad Autónoma de Zacatecas, yeimymarina@unizacatecas.edu.mx
Eduardo Alejandro Carmona, Universidad Autónoma de Zacatecas, alexcar2001@hotmail.com
Sergio Humberto Palomo, Universidad Autónoma de Zacatecas

concluye que este fenómeno resulta de la interacción de factores económicos, ambientales y territoriales, siendo la rentabilidad el factor de mayor influencia.

Palabras clave: abandono agrícola, rentabilidad, despoblamiento rural, sequía, desarrollo rural, Zacatecas.

Abstract

Agricultural land abandonment represents one of the main challenges for rural development in several regions of Mexico. The objective of this study was to analyze the causes of agricultural abandonment in the rural communities of Calerilla, García de la Cadena (el visitador), El Molino and Chilitas, located in the municipality of Zacatecas. A quantitative descriptive study was conducted through a 43-item questionnaire applied to a sample of 44 agricultural producers. Instrument reliability reached a Cronbach's Alpha coefficient of 0.969. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation analysis and exploratory factor analysis. Results indicate that socioeconomic factors constitute the main cause of agricultural abandonment, particularly lack of profitability, rural depopulation and the absence of generational replacement. Recurrent droughts and insufficient governmental support also contribute significantly to declining agricultural activity. It is concluded that agricultural abandonment results from the interaction of economic, environmental and territorial factors, with profitability emerging as the most influential element in producers' decisions to discontinue farming activities.

Keywords: agricultural abandonment, profitability, rural depopulation, drought, rural development, Zacatecas.

Introducción

La agricultura constituye una actividad estratégica para el desarrollo económico, social y alimentario de México. Sin embargo, durante las últimas décadas se ha observado una disminución progresiva de la actividad agrícola en numerosas regiones rurales del país, fenómeno que se manifiesta mediante el abandono de

tierras cultivables, la migración de productores y la reducción de la población económicamente activa vinculada al sector primario.

En Zacatecas, estado históricamente caracterizado por su vocación agropecuaria, el abandono agrícola se ha convertido en una problemática creciente que afecta la productividad, la estabilidad económica de las familias rurales y la sostenibilidad territorial. Entre las comunidades que presentan esta situación destacan Calerilla, García de la Cadena (el visitador), El Molino y Chilitas, donde diversos factores han contribuido al abandono gradual de las actividades agrícolas.

La literatura especializada identifica múltiples causas asociadas al abandono de tierras agrícolas. Entre ellas destacan factores socioeconómicos como la falta de rentabilidad, el envejecimiento de los productores y la ausencia de relevo generacional; factores ambientales como las sequías, heladas y degradación de los recursos naturales; y factores vinculados con la gestión territorial, incluyendo cambios en el uso del suelo y deficiencias en las políticas públicas dirigidas al sector agrícola.

Aunque el abandono agrícola ha sido estudiado ampliamente en Europa y otras regiones del mundo, las investigaciones desarrolladas en México continúan siendo limitadas, particularmente en comunidades rurales de pequeña escala. Esta situación dificulta la formulación de políticas públicas específicas que permitan atender las causas estructurales del fenómeno.

Por ello, el objetivo de esta investigación consiste en analizar y comprender las principales causas del abandono agrícola en comunidades rurales del municipio de Zacatecas, identificando los factores socioeconómicos, ambientales y de gestión territorial que intervienen en la decisión de los productores de abandonar la actividad agrícola.

Revisión de literatura

El abandono agrícola ha sido identificado como uno de los procesos de transformación territorial más relevantes de las últimas décadas, tanto en países

desarrollados como en economías emergentes. Este fenómeno puede definirse como el cese parcial o total de las actividades agrícolas en terrenos previamente destinados a la producción agropecuaria (Rey Benayas et al., 2007). Aunque inicialmente fue estudiado en Europa, actualmente constituye una problemática global asociada a cambios económicos, demográficos, ambientales y territoriales.

De acuerdo con Rey Benayas et al. (2007), el abandono agrícola no implica necesariamente que la tierra permanezca improductiva, ya que puede experimentar procesos de regeneración natural, urbanización o cambios hacia otros usos productivos. Sin embargo, cuando el abandono ocurre de manera generalizada, puede generar impactos económicos y sociales significativos para las comunidades rurales.

La literatura especializada coincide en que el abandono agrícola debe entenderse como un fenómeno multidimensional cuya explicación requiere considerar simultáneamente factores socioeconómicos, ambientales e institucionales (Lasanta et al., 2017). Desde esta perspectiva, las decisiones de los productores no dependen exclusivamente de las condiciones productivas, sino también de las oportunidades económicas disponibles, las características demográficas de la población rural y el contexto territorial en el que se desarrolla la actividad agrícola.

Diversos estudios han identificado a los factores socioeconómicos como los principales determinantes del abandono agrícola. Entre ellos destacan la disminución de la rentabilidad de las explotaciones agrícolas, el incremento de los costos de producción, la volatilidad de los mercados y la limitada capacidad de competir frente a sistemas productivos de mayor escala (Rey Benayas et al., 2007; Lasanta et al., 2017).

La rentabilidad constituye un elemento central en la permanencia de los productores dentro de la actividad agrícola. Cuando los ingresos obtenidos son insuficientes para cubrir los costos de producción y garantizar niveles aceptables de

bienestar familiar, los agricultores tienden a diversificar sus actividades económicas o abandonar completamente la producción agrícola (MacDonald et al., 2000).

Otro factor ampliamente documentado es el despoblamiento rural. La migración de la población económicamente activa hacia centros urbanos ha reducido la disponibilidad de mano de obra agrícola y ha modificado la estructura demográfica de las comunidades rurales (Van Vliet et al., 2015). Este proceso contribuye al envejecimiento de la población agrícola y dificulta la continuidad de las explotaciones familiares.

Relacionado con lo anterior, la ausencia de relevo generacional representa una de las principales amenazas para la sostenibilidad de la agricultura. Según Gellrich y Zimmermann (2007), la falta de interés de los jóvenes por incorporarse a las actividades agropecuarias provoca que numerosas unidades productivas desaparezcan cuando los productores alcanzan edades avanzadas o dejan de trabajar.

Los factores ambientales también desempeñan un papel importante en la decisión de abandonar las actividades agrícolas. Diversas investigaciones han demostrado que fenómenos como las sequías, la erosión del suelo, la escasez de agua y la degradación de los recursos naturales afectan la productividad agrícola y reducen la viabilidad económica de las explotaciones rurales (Lasanta et al., 2017).

En regiones semiáridas, como gran parte del territorio zacatecano, la disponibilidad de agua constituye un recurso estratégico para la producción agrícola. La ocurrencia recurrente de sequías incrementa la incertidumbre productiva y limita la capacidad de los agricultores para mantener niveles estables de producción (FAO, 2022).

Asimismo, el cambio climático ha intensificado la frecuencia y severidad de fenómenos meteorológicos extremos, generando mayores riesgos para los productores agrícolas. La literatura reciente señala que la vulnerabilidad climática puede acelerar los procesos de abandono agrícola, especialmente en zonas donde

predominan explotaciones de pequeña escala y con limitados recursos tecnológicos y financieros (IPCC, 2023).

Además de los factores económicos y ambientales, diversos autores destacan la importancia de los elementos institucionales y de gestión territorial para explicar el abandono agrícola. Las políticas públicas, los programas de apoyo al sector rural y los mecanismos de ordenamiento territorial pueden influir significativamente en la permanencia o abandono de las actividades agrícolas (MacDonald et al., 2000).

Entre los factores institucionales más relevantes se encuentran el acceso limitado al financiamiento, la insuficiencia de apoyos gubernamentales, la falta de asistencia técnica y las dificultades para acceder a mercados competitivos. Estas condiciones reducen la capacidad de adaptación de los productores frente a los cambios económicos y ambientales (Van Vliet et al., 2015).

Por otra parte, el cambio de uso del suelo constituye una manifestación frecuente del abandono agrícola. Conforme disminuye la rentabilidad de la agricultura, las tierras pueden destinarse a actividades urbanas, industriales, comerciales o recreativas, generando transformaciones significativas en la estructura territorial de las regiones rurales (Rey Benayas et al., 2007).

En México, el abandono agrícola ha sido asociado con procesos de migración rural, envejecimiento de la población productora, baja rentabilidad y vulnerabilidad climática. Diversos informes de la FAO (2022), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023) y de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER, 2023) muestran que numerosas regiones rurales enfrentan dificultades para mantener la actividad agrícola como fuente principal de ingresos.

Particularmente en estados con alta dependencia del sector primario, como Zacatecas, la combinación de sequías recurrentes, fluctuaciones en los precios agrícolas y procesos migratorios ha generado condiciones favorables para el abandono progresivo de tierras cultivables. Sin embargo, los estudios empíricos

sobre esta problemática continúan siendo limitados, lo que evidencia la necesidad de generar investigaciones que permitan comprender las causas específicas del fenómeno en contextos locales.

En este sentido, la presente investigación adopta como marco analítico la clasificación propuesta por Rey Benayas et al. (2007), considerando tres dimensiones explicativas: factores socioeconómicos, factores ambientales y factores de gestión territorial. Esta perspectiva permite analizar de manera integral las causas que influyen en el abandono agrícola en las comunidades rurales objeto de estudio.

Metodología

Diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. El estudio se orientó a identificar y analizar los factores asociados al abandono de la actividad agrícola en comunidades rurales del estado de Zacatecas, considerando variables socioeconómicas, ambientales y de gestión territorial.

El enfoque cuantitativo permitió obtener información objetiva y medible sobre la percepción de los productores agrícolas respecto a las causas que influyen en el abandono de las actividades productivas, mientras que el diseño transversal facilitó la recolección de datos en un único momento temporal, permitiendo describir las características del fenómeno en el contexto específico de las comunidades estudiadas.

Área de estudio

La investigación se realizó en las comunidades de Calerilla, García de la Cadena, El Molino y Chilitas, ubicadas en el estado de Zacatecas, México. Estas localidades presentan una importante tradición agrícola y han experimentado cambios significativos en las últimas décadas relacionados con la disminución de la actividad

productiva, la migración de la población rural y la reducción de la superficie cultivada.

La selección de estas comunidades obedeció a la evidencia empírica de procesos de abandono agrícola reportados por productores y autoridades locales, así como a su relevancia para comprender las transformaciones que enfrenta el sector agropecuario en la región.

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por productores agrícolas residentes en las comunidades seleccionadas. Debido a las características de accesibilidad y disponibilidad de los participantes, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

La muestra final estuvo integrada por 44 productores agrícolas, quienes participaron de manera voluntaria en el estudio. Los participantes contaban con experiencia directa en actividades agrícolas y poseían conocimiento sobre las condiciones productivas, económicas y ambientales de sus comunidades, lo que permitió obtener información pertinente para los objetivos de la investigación.

Instrumento de recolección de datos

La información se recopiló mediante un cuestionario estructurado diseñado específicamente para la investigación. El instrumento estuvo conformado por 43 reactivos distribuidos en tres dimensiones analíticas:

Factores socioeconómicos, relacionados con la rentabilidad agrícola, costos de producción, migración, relevo generacional y condiciones económicas de los productores.

Factores ambientales, asociados con sequías, disponibilidad de agua, degradación del suelo y otros fenómenos climáticos que afectan la producción agrícola.

Factores de gestión territorial, vinculados con políticas públicas, programas de apoyo, cambios en el uso del suelo y condiciones institucionales para el desarrollo de la actividad agrícola.

Las respuestas fueron registradas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde los participantes expresaron su grado de acuerdo con cada afirmación planteada.

Validez y confiabilidad del instrumento

Previo a la aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a un proceso de revisión para verificar la claridad, pertinencia y congruencia de los reactivos con los objetivos de la investigación.

La consistencia interna del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de **0.969**, considerado excelente según los criterios establecidos en la literatura metodológica. Este resultado indica un alto nivel de confiabilidad y una adecuada homogeneidad entre los reactivos que integran el cuestionario.

Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo mediante visitas directas a las comunidades objeto de estudio. Los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada.

Una vez obtenidos los cuestionarios completos, la información fue codificada y capturada en una base de datos para su procesamiento estadístico. Posteriormente se realizaron procedimientos de depuración y verificación de consistencia antes de efectuar los análisis correspondientes.

Técnicas de análisis de datos

El análisis estadístico se desarrolló en tres etapas.

En primer lugar, se aplicó estadística descriptiva para caracterizar a los participantes y examinar la distribución de las respuestas obtenidas en cada una de las variables estudiadas. Para ello se utilizaron frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar.

En segundo lugar, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson con el propósito de identificar la existencia y magnitud de las relaciones entre las variables asociadas al abandono agrícola. Este procedimiento permitió determinar el grado de asociación entre los distintos factores considerados en el estudio.

Finalmente, se realizó un análisis factorial exploratorio para identificar las dimensiones subyacentes que explican el fenómeno investigado y reducir el conjunto de variables observadas a factores conceptualmente interpretables. Esta técnica permitió establecer cuáles grupos de variables presentan una mayor capacidad explicativa respecto al abandono de la actividad agrícola.

Consideraciones éticas

La investigación respetó los principios éticos aplicables a los estudios sociales. La participación de los productores fue voluntaria y se garantizó el anonimato de los informantes. La información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos, evitando cualquier uso que pudiera afectar a los participantes o a sus comunidades.

Resultados

Características de los productores encuestados.

La muestra estuvo integrada por 44 productores agrícolas de las comunidades de Calerilla, García de la Cadena, El Molino y Chilitas. Los participantes presentan una amplia trayectoria en las actividades agropecuarias, observándose una relación positiva entre la edad y los años de experiencia agrícola ($r = 0.766$; $p < 0.001$), lo que indica que la agricultura continúa siendo una actividad desarrollada principalmente por productores de mayor edad.

Asimismo, se identificó una relación inversa entre la edad de los productores y la realización de actividades económicas no agrícolas (r = -0.409; p = 0.006), lo que sugiere que los productores más jóvenes tienden a diversificar sus fuentes de ingreso fuera del sector agrícola, mientras que los productores de mayor edad permanecen más vinculados a las labores del campo.

Estos resultados evidencian un proceso de envejecimiento de la población agrícola y una menor incorporación de nuevas generaciones a la actividad productiva.

Tabla 1.

Relaciones sociodemográficas relevantes de los productores

Variables	r de Pearson	Sig.
Edad – Actividad económica no agrícola	-0.409	0.006
Edad – Años como agricultor	0.766	0.000

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Factores socioeconómicos asociados al abandono agrícola

Los resultados muestran que los factores socioeconómicos constituyen la principal explicación del abandono agrícola en las comunidades estudiadas. Desde la percepción de los productores, la baja rentabilidad de la actividad agrícola aparece como el factor más importante, seguida por la falta de apoyos gubernamentales efectivos, la migración de la población joven y la ausencia de relevo generacional.

La comprobación de hipótesis confirmó que la falta de rentabilidad representa la causa principal del abandono agrícola, validando la hipótesis general planteada en la investigación.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la asociación entre la inexistencia de relevo generacional y el acaparamiento de tierras agrícolas (r = 0.542; p < 0.001).

Este resultado indica que, conforme disminuye el interés de las nuevas generaciones por continuar con la agricultura, aumenta la concentración de tierras en un menor número de productores mediante esquemas de renta o adquisición.

Tabla 2.

Principales factores socioeconómicos relacionados con el abandono agrícola

Factor identificado	Evidencia encontrada
Falta de rentabilidad	Principal causa de abandono
Falta de apoyos gubernamentales eficaces	Influencia significativa
Migración rural	Reduce mano de obra y continuidad productiva
Envejecimiento de productores	Incrementa vulnerabilidad del sector
Ausencia de relevo generacional	Favorece el abandono y concentración de tierras
Acaparamiento de tierras	Asociado al relevo generacional (r=0.542)

Fuente: Elaboración propia.

Factores ambientales

Los productores identificaron a las sequías, las heladas, la escasez de agua y la degradación del suelo como las principales amenazas ambientales para la continuidad de la actividad agrícola. Estos factores afectan directamente la productividad de los cultivos y reducen la viabilidad económica de las explotaciones agrícolas.

Particularmente relevante resultó la relación entre las sequías y el despoblamiento rural. El análisis de correlación mostró una asociación positiva y significativa entre ambas variables ($r = 0.432$; $p = 0.003$), lo que indica que el incremento de los eventos de sequía contribuye al abandono de las comunidades rurales y a la migración de sus habitantes.

Los resultados sugieren que los efectos del cambio climático y la creciente presión sobre los recursos hídricos están acelerando los procesos de abandono agrícola en la región estudiada.

Tabla 3.

Factores ambientales asociados al abandono agrícola

Variable	Relación observada
Sequías	Disminuyen la permanencia en la agricultura
Heladas recurrentes	Reducen productividad
Escasez de agua	Limita la producción
Degradación del suelo	Reduce capacidad productiva
Sequías – Despoblamiento rural	r = 0.432; p = 0.003

Fuente: Elaboración propia.

Factores relacionados con la gestión territorial

La gestión del territorio también mostró una influencia significativa sobre el abandono agrícola. Los productores señalaron problemas relacionados con el cambio de uso del suelo, la sobreexplotación de recursos naturales y la falta de planificación territorial.

El análisis estadístico evidenció una correlación positiva entre el cambio de uso del suelo y la degradación de los suelos agrícolas (r = 0.461; p = 0.002), lo que indica que la transformación de terrenos agrícolas hacia usos urbanos, pecuarios u otras actividades contribuye al deterioro de las condiciones productivas.

De igual manera, se encontró una asociación significativa entre la comunidad de producción y la percepción de degradación del suelo (r = 0.430; p = 0.004), observándose una mayor preocupación por este problema en las comunidades de El Molino y Chilitas.

Tabla 4.

Correlaciones asociadas a la gestión territorial

Variables	r de Pearson	Sig.
Cambio de uso del suelo – Degradación del suelo	0.461	0.002
Comunidad agrícola – Degradación del suelo	0.430	0.004

Variables	r de Pearson	Sig.
Relevo generacional – Acaparamiento de tierras	0.542	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Síntesis de los hallazgos

Los resultados permiten afirmar que el abandono agrícola en las comunidades estudiadas es un fenómeno multifactorial. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que los factores socioeconómicos poseen una capacidad explicativa superior a los factores ambientales y de gestión territorial. La falta de rentabilidad, el envejecimiento de los productores, la ausencia de relevo generacional y la migración rural constituyen los principales elementos que impulsan el abandono de la actividad agrícola.

Los factores ambientales y territoriales actúan como elementos que agravan esta situación, particularmente mediante la ocurrencia de sequías, la degradación de los suelos y el cambio de uso de las tierras agrícolas. En conjunto, estos procesos generan condiciones desfavorables para la permanencia de los productores en el sector primario.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten confirmar que el abandono agrícola en las comunidades de Calerilla, García de la Cadena, El Molino y Chilitas constituye un fenómeno multidimensional, influido por factores socioeconómicos, ambientales y de gestión territorial. No obstante, la evidencia empírica demuestra que los factores socioeconómicos presentan una mayor capacidad explicativa, particularmente aquellos relacionados con la rentabilidad de la actividad agrícola, el envejecimiento de los productores y la ausencia de relevo generacional.

Este hallazgo coincide con los planteamientos de Benayas et al. (2007), quienes sostienen que las decisiones de abandono agrícola suelen estar asociadas principalmente a la pérdida de viabilidad económica de las explotaciones rurales.

De acuerdo con estos autores, cuando los ingresos derivados de la agricultura resultan insuficientes para compensar los costos de producción y el esfuerzo requerido, los productores optan por reducir o abandonar progresivamente sus actividades productivas. Los resultados del presente estudio respaldan esta perspectiva, ya que la falta de rentabilidad fue identificada como el principal factor asociado al abandono agrícola.

De igual forma, los hallazgos son consistentes con las investigaciones desarrolladas por Zaragozí y colaboradores, quienes argumentan que las transformaciones económicas experimentadas por las zonas rurales han provocado una disminución del atractivo de la agricultura como actividad principal. En las comunidades estudiadas, la creciente diversificación ocupacional y la búsqueda de fuentes alternativas de ingreso reflejan una tendencia similar. La correlación negativa encontrada entre edad y realización de actividades económicas no agrícolas sugiere que las generaciones más jóvenes buscan oportunidades fuera del sector primario, reduciendo la continuidad de las unidades productivas familiares.

Otro resultado relevante es la relación observada entre envejecimiento poblacional y abandono agrícola. La fuerte correlación entre edad y años dedicados a la agricultura evidencia que la actividad se encuentra concentrada en productores de mayor edad. Este hallazgo coincide con los estudios realizados por Fernández y Sarría, quienes señalan que el envejecimiento de la población rural constituye uno de los principales indicadores del abandono agrícola en diversas regiones del mundo. La falta de incorporación de jóvenes al sector limita la transmisión de conocimientos, reduce la capacidad de innovación y compromete la continuidad de las explotaciones agrícolas familiares.

La ausencia de relevo generacional también mostró una asociación significativa con el acaparamiento de tierras agrícolas. Este resultado resulta congruente con investigaciones desarrolladas en España y otros países europeos, donde el abandono parcial de explotaciones ha favorecido procesos de

concentración de la propiedad y cambios en las estructuras agrarias. Cuando los descendientes de los productores deciden no continuar con la actividad agrícola, las parcelas suelen ser arrendadas o adquiridas por productores con mayor capacidad económica, modificando la configuración territorial de las comunidades rurales.

En relación con los factores ambientales, los resultados confirman la importancia de las sequías como elemento determinante del abandono agrícola. Este hallazgo coincide con la literatura internacional que identifica la disponibilidad de agua como uno de los recursos más críticos para la sostenibilidad de los sistemas agrícolas. Diversos estudios han demostrado que la frecuencia e intensidad de los eventos climáticos extremos afectan directamente la productividad, incrementan la incertidumbre económica y favorecen la migración rural.

La correlación observada entre sequías y despoblamiento rural respalda las aportaciones de la literatura sobre vulnerabilidad climática, la cual sostiene que los fenómenos ambientales no actúan de manera aislada, sino que interactúan con factores económicos y sociales. En este sentido, la sequía no constituye únicamente un problema productivo, sino también un factor que acelera los procesos migratorios y la pérdida de población económicamente activa en las comunidades rurales.

Asimismo, los resultados relacionados con la degradación del suelo y el cambio de uso de la tierra son consistentes con investigaciones previas sobre transformación territorial. La correlación positiva entre ambas variables sugiere que el deterioro de los recursos productivos y las modificaciones en la utilización del suelo contribuyen al abandono agrícola. Este resultado coincide con los planteamientos de la literatura especializada que identifica la degradación ambiental como una consecuencia y, simultáneamente, una causa del abandono de las actividades agrícolas.

Por otra parte, los productores señalaron la insuficiencia de apoyos gubernamentales como un factor relevante en la decisión de abandonar la agricultura. Este resultado coincide con diversos estudios desarrollados en México, donde se ha documentado que la reducción de incentivos productivos, el acceso

limitado al financiamiento y la discontinuidad de los programas públicos disminuyen la capacidad de adaptación de los productores ante condiciones adversas. Aunque los apoyos institucionales no constituyen la causa principal del abandono agrícola, su ausencia incrementa la vulnerabilidad económica de las unidades de producción.

Desde una perspectiva integral, los resultados permiten afirmar que el abandono agrícola no puede explicarse mediante una única variable. La evidencia obtenida muestra que el fenómeno emerge de la interacción entre factores económicos, sociales, ambientales e institucionales. Sin embargo, los factores socioeconómicos actúan como detonadores principales, mientras que los factores ambientales y territoriales funcionan como elementos que intensifican las condiciones que conducen al abandono.

Las contribuciones de esta investigación son particularmente relevantes para el contexto mexicano, donde los estudios empíricos sobre abandono agrícola continúan siendo limitados. Mientras que gran parte de la literatura internacional se ha concentrado en regiones europeas, los resultados obtenidos aportan evidencia sobre las dinámicas específicas que caracterizan a las comunidades rurales de Zacatecas. En consecuencia, los hallazgos amplían el conocimiento disponible sobre las causas del abandono agrícola en México y ofrecen elementos útiles para el diseño de políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la actividad agrícola y al desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

Finalmente, los resultados sugieren que las estrategias para reducir el abandono agrícola deben priorizar el fortalecimiento de la rentabilidad de las explotaciones, la incorporación de jóvenes al sector agropecuario, el acceso a tecnologías que permitan enfrentar las condiciones climáticas adversas y la implementación de políticas territoriales que favorezcan el aprovechamiento sostenible de los recursos agrícolas. Sólo mediante acciones integrales será posible disminuir las tendencias actuales de abandono y promover la permanencia de la actividad agrícola como motor del desarrollo rural regional.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo identificar y analizar las causas del abandono agrícola en las comunidades de Calerilla, García de la Cadena (el visitador), El Molino y Chilitas, ubicadas en el estado de Zacatecas. Los resultados obtenidos permiten concluir que el abandono agrícola constituye un fenómeno complejo y multifactorial, resultado de la interacción entre factores socioeconómicos, ambientales y de gestión territorial.

La evidencia empírica confirma que los factores socioeconómicos representan la principal causa del abandono agrícola en la región estudiada. Particularmente, la disminución de la rentabilidad de la actividad agrícola emerge como el elemento más determinante en la decisión de los productores de reducir o abandonar sus actividades productivas. Los altos costos de producción, la volatilidad de los precios agrícolas, la limitada capacidad de comercialización y la insuficiencia de ingresos provenientes de la agricultura generan condiciones que afectan la viabilidad económica de las unidades productivas familiares.

Asimismo, se identificó que el envejecimiento de la población agrícola y la ausencia de relevo generacional constituyen factores estructurales que comprometen la continuidad de la actividad agrícola en las comunidades rurales. La agricultura se encuentra cada vez más concentrada en productores de mayor edad, mientras que las generaciones jóvenes muestran un interés decreciente por incorporarse al sector. Esta situación favorece procesos de abandono, arrendamiento y concentración de tierras agrícolas, modificando gradualmente la estructura productiva y social de las comunidades estudiadas.

Los resultados también evidencian la importancia de los factores ambientales. Las sequías recurrentes, la escasez de agua para riego, las heladas y la degradación de los suelos afectan negativamente la productividad agrícola y aumentan la vulnerabilidad económica de los productores. La relación encontrada

entre sequías y despoblamiento rural confirma que los problemas ambientales no sólo impactan la producción, sino que también contribuyen a la migración y al debilitamiento del tejido social de las comunidades rurales.

Por otra parte, los factores relacionados con la gestión territorial influyen de manera significativa en el fenómeno analizado. El cambio de uso del suelo, la degradación de los recursos naturales y las limitaciones de las políticas públicas dirigidas al sector agrícola reducen las oportunidades de permanencia en la actividad productiva. La percepción de insuficiencia de apoyos gubernamentales observada entre los productores sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales orientados al desarrollo rural.

En términos generales, los hallazgos permiten concluir que el abandono agrícola no responde a una causa aislada, sino a la acumulación de condiciones económicas, sociales, ambientales e institucionales que disminuyen progresivamente la capacidad de los productores para mantener sus actividades agrícolas. Sin embargo, la pérdida de rentabilidad aparece como el factor articulador que conecta gran parte de las problemáticas identificadas.

Desde una perspectiva teórica, la investigación confirma los planteamientos de la literatura especializada que consideran al abandono agrícola como un fenómeno multidimensional. Al mismo tiempo, aporta evidencia empírica relevante para el contexto mexicano y particularmente para las comunidades rurales de Zacatecas, donde los estudios sobre esta problemática continúan siendo escasos.

Finalmente, los resultados obtenidos validan la hipótesis general de investigación al demostrar que los factores socioeconómicos poseen una influencia más significativa en el abandono agrícola que los factores ambientales y de gestión territorial, aunque estos últimos contribuyen a intensificar y acelerar dicho proceso.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones dirigidas a los distintos actores involucrados en el desarrollo rural y agrícola de la región.

Recomendaciones para las políticas públicas

Fortalecer la rentabilidad de las actividades agrícolas, mediante programas que favorezcan el acceso a financiamiento, tecnologías productivas, sistemas de comercialización y esquemas de agregación de valor para los productos agrícolas.

Diseñar estrategias específicas de relevo generacional, promoviendo la incorporación de jóvenes al sector agrícola mediante incentivos económicos, capacitación técnica, acceso a tierras y programas de emprendimiento rural.

Incrementar la cobertura y continuidad de los apoyos gubernamentales, priorizando programas orientados a pequeños y medianos productores que enfrentan mayores dificultades para sostener su actividad productiva.

Impulsar políticas integrales de desarrollo rural, que combinen acciones productivas, sociales y territoriales para reducir la migración y fortalecer las condiciones de vida en las comunidades rurales.

Recomendaciones para la gestión ambiental

Promover sistemas agrícolas resilientes al cambio climático, incorporando tecnologías de ahorro de agua, agricultura de conservación, manejo sustentable de suelos y diversificación productiva.

Fortalecer los programas de captación y aprovechamiento de agua, especialmente en regiones afectadas por sequías recurrentes, con el propósito de reducir la vulnerabilidad hídrica de los productores.

Implementar estrategias de restauración y conservación de suelos, orientadas a disminuir los procesos de erosión y degradación que limitan la productividad agrícola.

Recomendaciones para productores y organizaciones rurales

Fomentar esquemas de asociatividad y cooperación entre productores, que permitan mejorar el acceso a insumos, financiamiento, tecnología y canales de comercialización.

Impulsar procesos de capacitación continua, enfocados en innovación agrícola, administración de unidades productivas, comercialización y adopción tecnológica.

Promover la diversificación productiva y de ingresos, de manera que las familias rurales puedan reducir su dependencia de un solo cultivo y aumentar su capacidad de adaptación ante contingencias económicas o climáticas.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Realizar estudios comparativos en otras regiones agrícolas de Zacatecas y del país para identificar similitudes y diferencias en las causas del abandono agrícola.

Incorporar metodologías mixtas que combinen técnicas cuantitativas y cualitativas, permitiendo profundizar en las percepciones y experiencias de los productores.

Desarrollar investigaciones longitudinales que permitan evaluar la evolución del fenómeno y los efectos de las políticas públicas implementadas para atenderlo.

Analizar el impacto del cambio climático, la migración rural y la sucesión generacional mediante modelos explicativos más robustos que permitan comprender las relaciones causales entre estas variables.

En conjunto, estas recomendaciones buscan contribuir al diseño de estrategias que favorezcan la permanencia de la actividad agrícola, fortalezcan el desarrollo rural y reduzcan los procesos de abandono que actualmente afectan a las comunidades estudiadas. Con ello, se pretende apoyar la construcción de sistemas agrícolas más sostenibles, resilientes y socialmente incluyentes en el estado de Zacatecas.

Referencias

Benayas, José María Rey, J. M., Martins, A., Nicolau, J. M., & Schulz, J. J. (2007). *Abandonment of agricultural land: An overview of drivers and consequences*. CAB International.

Creswell, John W., J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

FAO. (2022). *The state of food and agriculture 2022*. FAO.

FAO. (2023). *FAOSTAT statistical database*. FAO.

Fernández, José, J., & Sarría, A. (2018). Dinámicas territoriales y abandono agrícola en regiones rurales. *Revista de Estudios Rurales, 12*(2), 45–68.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). The state of food and agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems. FAO. https://doi.org/10.4060/cb9479en

Gellrich, M., & Zimmermann, N. E. (2007). Investigating the regional-scale pattern of agricultural land abandonment in the Swiss mountains: A spatial statistical modelling approach. Landscape and Urban Planning, 79(1), 65–76. https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2006.03.004

Hernández Sampieri, Roberto, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Anuario estadístico y geográfico de Zacatecas*. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Encuesta nacional agropecuaria*. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). Estadísticas a propósito del sector agropecuario en México. INEGI. https://www.inegi.org.mx

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). Climate change 2023: Synthesis report. IPCC. https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

Kerlinger, Fred N., F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Lasanta, T., Arnáez, J., Pascual, N., Ruiz-Flaño, P., Errea, M. P., & Lana-Renault, N. (2017). Space–time process and drivers of land abandonment in Europe. Catena, 149, 810–823. https://doi.org/10.1016/j.catena.2016.02.024

MacDonald, D., Crabtree, J. R., Wiesinger, G., Dax, T., Stamou, N., Fleury, P., Gutiérrez-Lázpita, J., & Gibon, A. (2000). Agricultural abandonment in mountain areas of Europe: Environmental consequences and policy response. Journal of Environmental Management, 59(1), 47–69. https://doi.org/10.1006/jema.1999.0335

Martínez, Juan, J. (2017). Transformaciones productivas y abandono agrícola en áreas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo, 14*(3), 321–340.

Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe de progreso*. Naciones Unidas.

Rey Benayas, J. M., Martins, A., Nicolau, J. M., & Schulz, J. J. (2007). Abandonment of agricultural land: An overview of drivers and consequences. CAB Reviews: Perspectives in Agriculture, Veterinary Science, Nutrition and Natural Resources, 2(57), 1–14. https://doi.org/10.1079/PAVSNNR20072057

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Panorama agroalimentario de México*. Gobierno de México.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Estadísticas de producción agrícola*. Gobierno de México.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). Panorama agroalimentario de México 2023. Gobierno de México. https://www.gob.mx/agricultura

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2023). *Producción agrícola por entidad federativa*. Gobierno de México.

Tamayo y Tamayo, Mario, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Limusa.

Universidad Autónoma Chapingo. (2021). *Diagnóstico del sector agrícola mexicano y perspectivas de desarrollo rural*. Universidad Autónoma Chapingo.

Van Vliet, J., de Groot, H. L. F., Rietveld, P., & Verburg, P. H. (2015). Manifestations and underlying drivers of agricultural land use change in Europe. Landscape and Urban Planning, 133, 24–36. https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2014.09.001

Zaragozí, Benito, B., & colaboradores. (2015). Factores explicativos del abandono agrícola en territorios rurales mediterráneos. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 68*, 223–247.

GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Blanca Estela Molina Figueroa
Dulce Rosario Vidal Tapia
Dora del Carmen Aguilar Domínguez
María Elena Paz León
Enoch Yamil Sarmiento Martínez

Resumen

Este artículo analiza el informe de Responsabilidad Social Universitaria y el proyecto de Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos desarrollado en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, el objetivo fue identificar la generación de residuos, los conocimientos ambientales y las oportunidades de aprovechamiento de materiales reciclables mediante un estudio cuantitativo de carácter descriptivo, los resultados muestran que la comunidad universitaria reconoce la importancia del reciclaje y está dispuesta a participar en programas de separación; aunque existen limitaciones de infraestructura y campañas de sensibilización, se propone un modelo de gestión basado en la economía circular y en la participación de la comunidad universitaria para fortalecer la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: responsabilidad social universitaria, residuos sólidos urbanos, sostenibilidad y educación ambiental.

Blanca Estela Molina Figueroa, Universidad Autónoma de Chiapas, bmolina@unach.mx
Dulce Rosario Vidal Tapia, Universidad Autónoma de Chiapas, dulce.vidal@unach.mx
Dora del Carmen Aguilar Domínguez, Universidad Autónoma de Chiapas, dora.aguilar@unach.mx
María Elena Paz León, Universidad Autónoma de Chiapas, elena.paz@unach.mx
Enoch Yamil Sarmiento Martínez, Universidad Autónoma de Chiapas, enoch.sarmiento@unach.mx

1. Introducción

La responsabilidad social universitaria constituye un enfoque de gestión que integra principios de sostenibilidad, ética y compromiso con el entorno, la gestión de residuos sólidos urbanos se ha convertido en un indicador de la capacidad de las instituciones de educación superior para responder a los desafíos ambientales contemporáneos; el proyecto desarrollado en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas demostró que las acciones de diagnóstico, separación y aprovechamiento de residuos pueden generar cambios en la cultura ambiental y fortalecer la participación de estudiantes, docentes y personal administrativo, la investigación evidenció que la mayor parte de los residuos generados corresponde a materiales inorgánicos, especialmente plásticos y envases de bebidas, situación que coincide con las tendencias observadas en otros campus universitarios; desde la perspectiva de la economía circular, los residuos deben concebirse como recursos susceptibles de reutilización, reciclaje y valorización, por lo que la implementación de programas de separación constituye una oportunidad para promover la sostenibilidad y el cumplimiento de la normativa ambiental.

Desde el enfoque de la economía circular, los residuos dejan de considerarse desechos y pasan a entenderse como materiales con potencial para ser reincorporados a los procesos productivos mediante su reutilización, reciclaje o aprovechamiento; en este sentido, la implementación de programas de separación de residuos representa una estrategia clave para impulsar la sostenibilidad, optimizar el uso de los recursos.

La generación de residuos sólidos urbanos representa uno de los principales desafíos ambientales derivados de los actuales patrones de producción y consumo, las instituciones de educación superior, además de cumplir funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, tienen la responsabilidad de promover prácticas orientadas hacia el desarrollo sostenible mediante la incorporación de estrategias de Responsabilidad Social Universitaria (RSU); en este contexto, el

presente estudio tiene como objetivo analizar la gestión de los residuos sólidos urbanos generados en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, con la finalidad de diseñar un Plan de Gestión Integral sustentado en los principios de la economía circular y en el cumplimiento del marco normativo ambiental vigente.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado de diez preguntas dirigido a estudiantes de las cinco licenciaturas ofertadas por la Facultad durante los turnos matutino y vespertino, permitiendo identificar hábitos de consumo, conocimientos sobre separación de residuos, disposición para participar en programas ambientales y tipos de residuos generados dentro del campus universitario. Los resultados evidencian que los residuos inorgánicos, particularmente envases plásticos y botellas PET, constituyen la mayor proporción de los desechos generados. Asimismo, se observó una elevada disposición de la comunidad universitaria para participar en programas de separación y reciclaje, aunque persisten limitaciones relacionadas con la insuficiente infraestructura para la clasificación de residuos y la escasa difusión de campañas de educación ambiental.

Los hallazgos permitieron formular un Plan Estratégico de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos basado en cuatro ejes: gestión de residuos, uso eficiente del agua, eficiencia energética y rehabilitación de áreas verdes. Desde la perspectiva de la economía circular, el estudio demuestra que la valorización de los residuos constituye una alternativa viable para disminuir la disposición final de residuos, fortalecer las cadenas de reciclaje y fomentar una cultura institucional orientada hacia la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social universitaria.

1. Antecedentes

Durante las últimas décadas, el incremento acelerado de la urbanización, el crecimiento demográfico y la expansión de los modelos de consumo han provocado un aumento significativo en la generación de residuos sólidos urbanos (RSU), este

fenómeno constituye uno de los principales desafíos ambientales para los gobiernos, las empresas y las instituciones educativas, debido a los impactos que ocasiona sobre los recursos naturales, la salud pública y los ecosistemas; la gestión inadecuada de los residuos contribuye a la contaminación del suelo, agua y aire, además de incrementar las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas con los procesos de disposición final.

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior (IES) desempeñan un papel estratégico en la construcción de sociedades sostenibles, la responsabilidad trasciende la formación profesional al convertirse en espacios donde se generan conocimientos científicos, innovación tecnológica y procesos de sensibilización social orientados hacia la protección del medio ambiente; la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se ha consolidado como un modelo de gestión institucional que integra criterios éticos, sociales y ambientales en todas las funciones universitarias, promoviendo una cultura de sostenibilidad entre estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reconoce que las universidades son actores fundamentales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima), en consecuencia, la implementación de políticas institucionales para la gestión integral de residuos constituye una acción prioritaria que permite disminuir el impacto ambiental generado por las actividades universitarias y fortalecer la formación de ciudadanos ambientalmente responsables. Desde la perspectiva de la economía circular, los residuos dejan de ser considerados desechos para convertirse en recursos que pueden reincorporarse a nuevos ciclos productivos mediante procesos de reutilización, reciclaje, recuperación y valorización, este enfoque representa una alternativa frente al modelo económico lineal basado en extraer, producir, consumir y desechar, el cual ha demostrado ser ambientalmente insostenible debido al agotamiento progresivo de los recursos naturales y al incremento constante de los residuos generados.

En México, el marco normativo establece obligaciones específicas para las instituciones educativas en materia de prevención y gestión integral de residuos. Tanto la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos como la Ley de Residuos Sólidos para el Estado de Chiapas y sus Municipios establecen que las escuelas deben incorporar infraestructura para la separación de residuos y promover programas permanentes de educación ambiental; en la Universidad Autónoma de Chiapas, particularmente en la Facultad de Contaduría y Administración, el incremento en el consumo de alimentos industrializados y bebidas en envases desechables ha modificado significativamente la composición de los residuos sólidos generados por la comunidad universitaria, el informe técnico del proyecto evidencia que los residuos inorgánicos representan la mayor proporción de los desechos producidos, lo que hace indispensable fortalecer las estrategias institucionales de separación, reciclaje y aprovechamiento.

Bajo este escenario, el presente estudio plantea como objetivo general analizar la generación de residuos sólidos urbanos en la Facultad de Contaduría y Administración para diseñar un Plan Integral de Gestión de Residuos sustentado en la Responsabilidad Social Universitaria y en los principios de la economía circular; es decir, de manera específica se busca identificar los tipos de residuos predominantes, evaluar el nivel de conocimiento de la comunidad universitaria sobre separación y reciclaje, determinar la disposición para participar en programas ambientales e identificar oportunidades para incrementar la valorización de los residuos generados.

La relevancia científica del estudio radica en que propone un modelo institucional que integra la educación ambiental, la economía circular y la responsabilidad social universitaria como elementos articuladores de la gestión sostenible de residuos; asimismo, sus resultados constituyen una base para el diseño de políticas universitarias orientadas a reducir la disposición final de residuos, fortalecer las cadenas de reciclaje y promover una cultura ambiental entre los diferentes actores universitarios.

2. Marco teórico

2.1 Responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad Social Universitaria constituye un modelo de gestión que incorpora principios éticos, ambientales, económicos y sociales dentro de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, a diferencia de las acciones aisladas de extensión universitaria, la RSU implica una transformación integral de la gestión institucional mediante la incorporación de criterios de sostenibilidad en los procesos académicos, administrativos y de vinculación con la sociedad, la Secretaría de Protección al Ambiente [SPA], (s.f.). coincide en señalar que la universidad tiene la responsabilidad de formar profesionales comprometidos con la solución de los problemas sociales y ambientales contemporáneos; en este sentido, la gestión ambiental universitaria representa uno de los principales componentes de la RSU, ya que permite reducir los impactos derivados del funcionamiento cotidiano de los campus y fortalecer la formación ambiental de la comunidad universitaria.

2.2 Economía Circular y valorización de residuos

La economía circular surge como respuesta a las limitaciones del modelo económico lineal, su propósito consiste en mantener el mayor tiempo posible el valor de los materiales mediante estrategias de reducción, reutilización, reparación, reciclaje y recuperación; desde esta perspectiva, los residuos sólidos urbanos dejan de concebirse como desechos sin utilidad para convertirse en recursos susceptibles de reincorporarse a nuevos ciclos productivos, la correcta separación en la fuente constituye el primer paso para incrementar las tasas de aprovechamiento, reducir los costos de disposición final y disminuir la extracción de materias primas; los principios de la economía circular favorecen la creación de cadenas de valor para materiales como papel, cartón, vidrio, metales, plásticos y residuos orgánicos, contribuyendo simultáneamente a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y al fortalecimiento de mercados verdes.

La economía circular constituye uno de los paradigmas más relevantes para la transformación de los sistemas de producción y consumo hacia modelos ambientalmente sostenibles, (Pimenta, 2022) a diferencia del modelo económico lineal, caracterizado por la secuencia "extraer-producir-consumir-desechar", la economía circular propone mantener el valor de los productos, materiales y recursos durante el mayor tiempo posible mediante estrategias de reducción, reutilización, reparación, remanufactura y reciclaje.

Dentro de las instituciones de educación superior, la adopción de este modelo implica replantear la forma en que se adquieren bienes y servicios, se administran los recursos y se gestionan los residuos generados por las actividades académicas y administrativas; la universidad deja de ser únicamente un espacio de consumo para convertirse en un laboratorio vivo donde es posible implementar prácticas innovadoras que posteriormente pueden transferirse a la sociedad.

Uno de los principios fundamentales de la economía circular consiste en prevenir la generación de residuos desde el diseño de los procesos, esto significa que las decisiones relacionadas con las compras institucionales, el uso de materiales reciclables, la digitalización de documentos y la reducción de productos desechables tienen un impacto directo sobre la cantidad de residuos generados diariamente.

Otro aspecto importante corresponde a la creación de cadenas de valor que permitan reincorporar los materiales recuperados a nuevos procesos productivos; en este sentido, las universidades pueden establecer alianzas estratégicas con empresas recicladoras, gobiernos municipales y organizaciones de la sociedad civil para fortalecer los sistemas locales de aprovechamiento de residuos y contribuir al desarrollo de economías regionales más sostenibles.

2.3 Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos

La Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos comprende el conjunto de acciones destinadas a prevenir la generación de residuos, promover su separación,

almacenamiento, recolección, transporte, tratamiento, aprovechamiento y disposición final bajo criterios de protección ambiental; de acuerdo con la legislación mexicana, los residuos deben clasificarse para facilitar su valorización mediante procesos de reciclaje, reutilización y recuperación energética; asimismo, las instituciones educativas tienen la obligación de implementar programas de educación ambiental y proporcionar infraestructura adecuada para la separación de residuos. El proyecto desarrollado en la Facultad de Contaduría y Administración propone cuatro líneas estratégicas: gestión integral de residuos, gestión eficiente del agua, eficiencia energética y rehabilitación de áreas verdes, con el propósito de consolidar un modelo integral de sostenibilidad institucional.

3. Metodología.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo, debido a que buscó caracterizar los hábitos de consumo, la generación de residuos sólidos urbanos y la percepción de la comunidad universitaria respecto a la separación y el reciclaje de residuos.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 4,241 generadores de residuos sólidos urbanos, integrada por 3,955 estudiantes, 190 docentes y 96 trabajadores administrativos pertenecientes a la Facultad de Contaduría y Administración, los estudiantes corresponden las cinco licenciaturas impartidas en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, considerando tanto el turno matutino como el vespertino, la aplicación de las encuestas se realizó de manera presencial durante el periodo comprendido entre marzo de 2024 y marzo de 2025.

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas propuesta por Cochran (1977), considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una probabilidad de éxito y fracaso de 0.50, valores recomendados cuando se desconoce la variabilidad de la población (Hernández Sampieri et al., 2022); la aplicación de este procedimiento permitió obtener una

muestra estadísticamente representativa de la población estudiantil de la Facultad de Contaduría y Administración, garantizando la confiabilidad de los resultados obtenidos y su capacidad de inferencia hacia la población de estudio.

La fórmula es la siguiente:

Donde:

Símbolo	Descripción	Valor utilizado
n	Tamaño de la muestra	?
N	Tamaño de la población	4,241
Z	Nivel de confianza (95 %)	1.96
p	Probabilidad de éxito	0.50
q	Probabilidad de fracaso	0.50
e	Margen de error	0.05

Sustitución de valores

Desarrollando la ecuación:

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es:

n = 353 participantes

Distribución proporcional de la muestra

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se distribuyó de manera proporcional entre los diferentes grupos que conforman la población de estudio, utilizando la siguiente expresión:

Donde:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

- n_i= muestra del estrato.

- N_i= población del estrato.
- N= población total.
- n= tamaño de la muestra.

Distribución de la muestra

Estrato	Población	Porcentaje	Muestra
Estudiantes	3,955	93.25 %	**329**
Docentes	190	4.48 %	**16**
Administrativos	96	2.27 %	**8**
Total	**4,241**	**100 %**	**353**

Este procedimiento garantizó la representatividad estadística de los diferentes grupos que integran la población de estudio y fortaleció la validez de los resultados obtenidos.

Como instrumento de recolección de información se diseñó un cuestionario estructurado de diez preguntas orientadas a identificar el conocimiento de los participantes sobre reciclaje, separación de residuos, campañas ambientales y tipos de residuos generados por el consumo cotidiano de alimentos dentro del campus universitario; la información obtenida fue procesada mediante estadística descriptiva utilizando frecuencias y porcentajes, los resultados se representaron mediante gráficos circulares que facilitaron la interpretación del comportamiento de las variables analizadas y sirvieron de base para la elaboración del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos de la Facultad.

El estudio se desarrolló respetando principios éticos de confidencialidad, participación voluntaria y uso exclusivo de la información con fines académicos y de investigación; asimismo, los resultados fueron analizados considerando el marco normativo nacional y estatal en materia de gestión integral de residuos, así como los principios de la economía circular y la responsabilidad social universitaria.

La confiabilidad del instrumento utilizado se fortaleció mediante una revisión de contenido realizada por especialistas en gestión ambiental y responsabilidad social universitaria, quienes evaluaron la pertinencia de cada uno de los reactivos

respecto a los objetivos de la investigación; asimismo, antes de la aplicación definitiva se realizó una prueba piloto que permitió identificar aspectos relacionados con la claridad de las preguntas, el tiempo de respuesta y la comprensión de los conceptos utilizados en el cuestionario.

El procesamiento de la información incluyó la depuración de la base de datos, la codificación de las respuestas y el cálculo de frecuencias absolutas y relativas para cada una de las variables analizadas. Posteriormente, los resultados fueron representados mediante gráficos estadísticos que facilitaron la interpretación de los hallazgos y permitieron identificar tendencias relacionadas con el comportamiento ambiental de la comunidad universitaria.

Además del análisis cuantitativo, los resultados fueron interpretados a la luz del marco conceptual de la responsabilidad social universitaria y la economía circular, permitiendo establecer relaciones entre las prácticas observadas y los principios teóricos que sustentan la gestión integral de residuos sólidos urbanos; este enfoque integrador favoreció una comprensión más amplia de la problemática y proporcionó elementos suficientes para la formulación de propuestas orientadas a fortalecer la sostenibilidad institucional.

5. Resultados.

Los resultados obtenidos permitieron identificar las principales características relacionadas con la generación y manejo de los residuos sólidos urbanos (RSU) dentro de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, a partir del análisis de las encuestas aplicadas a estudiantes de las diferentes licenciaturas y turnos, fue posible conocer el nivel de conocimiento sobre separación y reciclaje, las prácticas ambientales de la comunidad universitaria, los tipos de residuos generados y la disposición para participar en programas institucionales de gestión ambiental, estos resultados constituyeron la base para el diseño del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRS) de la Facultad.

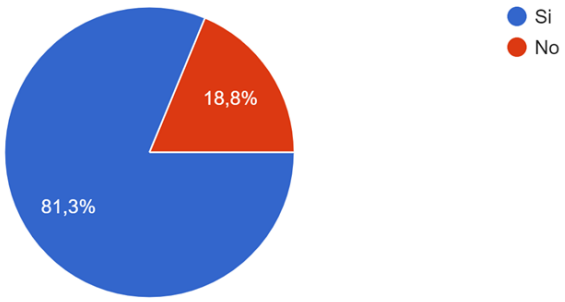


Figura 1. Identificar la diferencia entre reusar y reciclar.

Nota. Encuesta identificación de residuos generado por comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración, campus I.

5.1 Conocimiento sobre reutilización y reciclaje.

Los datos de la Figura 1 muestran que aproximadamente el 80 % de los encuestados distingue correctamente la diferencia entre reutilizar y reciclar, lo que evidencia la existencia de conocimientos básicos sobre el manejo responsable de los residuos sólidos, la mayoría de los participantes comprende que reutilizar implica prolongar la vida útil de un producto mediante un nuevo uso, mientras que reciclar consiste en transformar los residuos en materias primas para fabricar nuevos productos.

Aunque este resultado refleja un nivel aceptable de educación ambiental, también pone de manifiesto que cerca del 20 % de la población universitaria aún presenta confusión respecto a estos conceptos, situación que limita la correcta separación de residuos y reduce las posibilidades de valorización, desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria, fortalecer el conocimiento ambiental constituye un elemento indispensable para promover cambios permanentes en los hábitos de consumo.

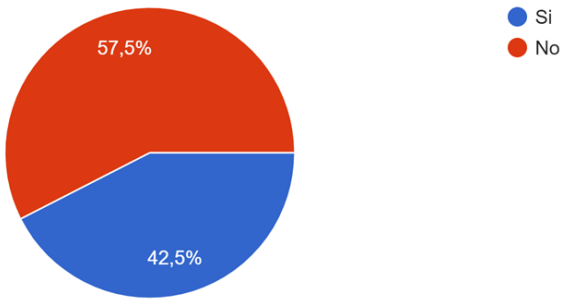


Figura 2. Separación adecuadamente los RSU.

Nota. Encuesta identificación de residuos generado por comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.2 Percepción sobre la separación de residuos.

En relación con la separación de residuos, la Figura 2, podemos observar que el

69 % de los estudiantes considera que realiza una adecuada clasificación de los residuos sólidos urbanos; sin embargo, durante el desarrollo de la investigación se observó que esta percepción no siempre coincide con las condiciones reales de infraestructura disponibles dentro del campus, mientras que en las áreas verdes existen contenedores diferenciados para residuos orgánicos e inorgánicos, en la mayoría de las aulas únicamente se dispone de recipientes sin identificación, dificultando la separación adecuada desde el origen.

Estos resultados evidencian que el comportamiento ambiental individual depende, en gran medida, de la existencia de infraestructura institucional suficiente, la literatura especializada señala que la disponibilidad de contenedores claramente identificados incrementa significativamente la participación ciudadana en programas de reciclaje y mejora la calidad de los materiales recuperados.

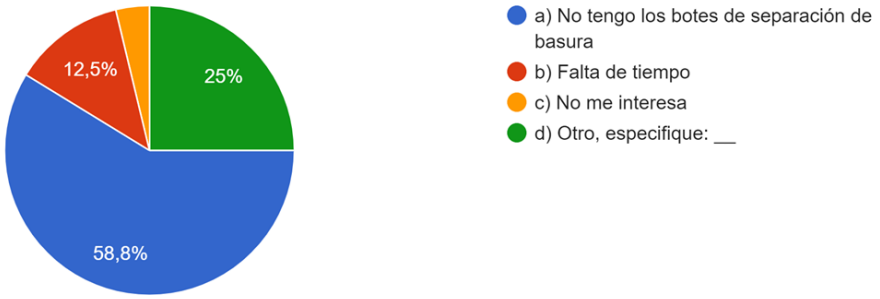


Figura 3. Factores que limitan la separación de los RSU.

Nota. Encuesta identificación de residuos generado por comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.3 Barreras para la separación de residuos.

Uno de los aspectos más relevantes de la investigación consistió en identificar las razones que dificultan la correcta separación de residuos dentro de la Facultad. Los resultados de acuerdo a la Figuera 3, muestran que el 57 % de los participantes considera que la principal limitante es la insuficiencia de contenedores especializados, mientras que un 15 % manifiesta que el personal de limpieza mezcla posteriormente los residuos previamente separados, generando desmotivación para continuar realizando esta práctica; este hallazgo demuestra que la gestión integral de residuos requiere una visión sistémica en la que participen todos los actores involucrados: estudiantes, docentes, personal administrativo y personal de servicios generales, la separación en la fuente pierde efectividad cuando las etapas posteriores de recolección y transporte no mantienen dicha clasificación.

Asimismo, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer la capacitación del personal responsable de la recolección y establecer protocolos institucionales que garanticen la continuidad del proceso de separación hasta su valorización final.

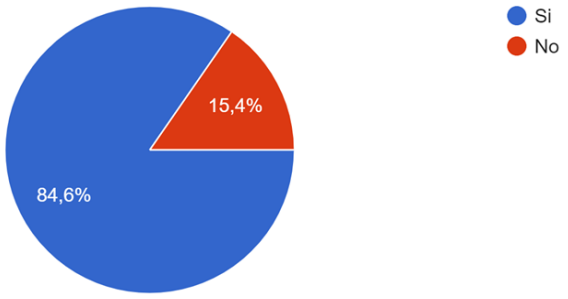


Figura 4. Disposición para la separación adecuada los RSU.

Nota. Encuesta identificación de residuos generado por comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.4 Disposición para participar en programas ambientales.

A pesar de las limitaciones identificadas, en la figura 4, los resultados muestran una actitud positiva por parte de la comunidad universitaria hacia la gestión ambiental, el 58 % de los estudiantes manifestó estar dispuesto a separar adecuadamente los residuos orgánicos, inorgánicos y sanitarios como estrategia para disminuir la cantidad de residuos enviados a disposición final e incrementar el reciclaje institucional.

Esta disposición representa una oportunidad importante para implementar programas institucionales permanentes de educación ambiental, debido a que existe aceptación social para modificar hábitos cotidianos siempre que la Universidad proporcione la infraestructura y el acompañamiento necesarios.

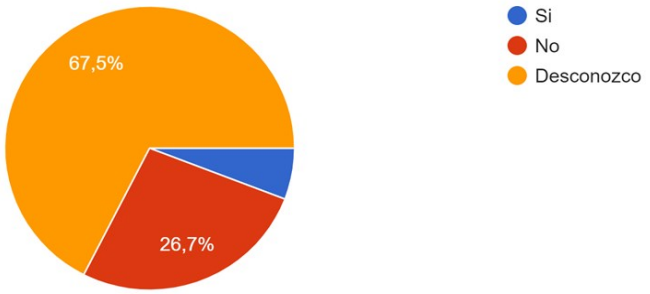


Figura 5. Frecuencia de campañas institucionales de separación y reciclado.

Nota. Encuesta identificación de residuos generado por comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.5 Campañas institucionales de educación ambiental.

La figura 5, nos muestra que respecto a las estrategias de sensibilización desarrolladas por la institución, la encuesta evidenció importantes áreas de oportunidad, el 67.5 % de los participantes indicó desconocer la existencia de campañas permanentes de separación y reciclaje, mientras que otro grupo considerable manifestó que las actividades de difusión son insuficientes para generar cambios significativos en los hábitos ambientales.

Estos resultados reflejan que la comunicación institucional constituye uno de los principales desafíos para consolidar una cultura ambiental dentro de la universidad. Las campañas de sensibilización deben trascender las actividades ocasionales para convertirse en procesos permanentes de formación ambiental dirigidos a toda la comunidad universitaria.

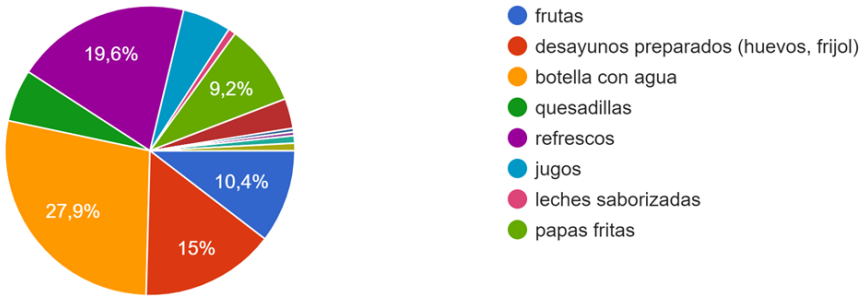


Figura 6. Tipología de los residuos generados por la comunidad universitaria.

Nota. Encuesta identificación de residuos generado por comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.6 Tipología de residuos generados.

En la figura 5, se puede observar el análisis de los residuos derivados del consumo de alimentos permitió identificar que predominan ampliamente los materiales inorgánicos.

Los residuos más frecuentes corresponden a:

- Botellas de agua de PET (27 %)
- Botellas de refresco (19 %)
- Residuos orgánicos de alimentos (15 %)
- Restos de frutas (10 %)
- Bolsas de frituras (9 %)

Estos resultados muestran que aproximadamente la mitad de los residuos generados corresponde a envases plásticos susceptibles de reciclaje, lo cual representa una oportunidad para fortalecer cadenas de valorización mediante programas de recuperación, centros de acopio y convenios con empresas recicladoras.

Desde el enfoque de la economía circular, estos materiales no deben considerarse desechos, sino recursos capaces de reincorporarse a nuevos procesos productivos mediante esquemas eficientes de separación y recuperación.

5.7 Viabilidad del Plan de Gestión Integral.

El objetivo general de disminuir la contaminación por una mala gestión de los RSU, de acuerdo con el Plan de Gestión ambiental será posible, para generar una cultura de conservación, cuidado del medio ambiente a través del impulso de acciones, actividades o servicios encaminados a prevenir, mitigar y evitar posibles impactos negativos al medio ambiente de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, para mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria.

La contaminación ambiental deteriora el paisaje en caso de un manejo inadecuado de los Residuos Sólidos que se generan en la Facultad. Por lo que generar una cultura de cuidados al medio ambiente, se logrará través de las acciones de formación, capacitación, asesorías, transmisión del conocimiento, talleres y eventos.

En cuanto a los objetivos específicos:

i.-De acuerdo con las políticas públicas vigentes, optimizar el uso de los RSU, requiere una subclasificación en componentes orgánicos e inorgánicos para simplificar las etapas de separación primaria y secundaria. Esta acción está sujeta a los marcos regulatorios aplicables y a las estrategias de prevención locales y estatales (PEEPGIR, s/f; P.19). Por lo tanto, se fomentará la restricción del poliestireno expandido (unicel) y de los plásticos de un solo uso. Así mismo se implementarán depósitos específicos para la recolección de pilas y se establecerán las sanciones correspondientes, en estricto cumplimiento con la Ley de Protección ambiental.

ii.- Disminuir la cantidad de RSU que van a disposición final.

Incentivar la reutilización de materiales y el reciclaje dentro de la Institución, siguiendo el principio de valoración de residuos. Por lo que separará los RSU en contenedores etiquetados de acuerdo a la norma; además que se promoverá el aprovechamiento adecuado de las hojas de papel; al usarlo por las dos caras. Generar aprendizaje sobre composteo (para aprovechar los residuos orgánicos).

iii.-Fortalecer las cadenas de valor de los RSU.

Establecer puntos de separación primaria y secundaria para residuos orgánicos e inorgánicos. Los residuos sólidos urbanos podrán subclasificarse en orgánicos e inorgánicos con objeto de facilitar su separación primaria y secundaria, de conformidad con los Programas Estatales y Municipales para la Prevención y la Gestión Integral de los Residuos, así como con los ordenamientos legales aplicables. Por lo que se colocarán cestos de basura con el icono y color de acuerdo a las normas aplicables, personalizados con etiqueta y color correspondiente a Orgánica (verde) inorgánica (gris), papel (beige oscuro) plásticos y PET (azul). Se colocará un centro de acopio de aceite vegetal comestible residual (RME). Separación de tapitas de los envases de pet y platicos desde los generadores personas estudiantes, docentes y personas administrativo de la facultad.

iv.-El fomento de una conciencia ecológica orientada a la sustentabilidad y el cumplimiento del marco legal ambiental requiere de la participación comunitaria y de programas de educación. Bajo este enfoque, se destaca la importancia de coordinar esfuerzos colectivos dirigidos al manejo adecuado de desechos, priorizando insumos eficientes en términos tecnológicos y ecológicos; para alcanzar este propósito, resulta viable la colaboración de la comunidad universitaria y las autoridades (Fuentes, 2017, p.81).

La información recopilada evidencia que la implementación de infraestructura adecuada para la separación primaria, el compostaje de residuos orgánicos, la recuperación de aceites vegetales usados y la creación de centros de acopio para

materiales reciclables permitirían incrementar significativamente el aprovechamiento de los residuos sólidos urbanos generados por la Facultad; asimismo, el estudio identificó la existencia de empresas regionales dedicadas a la recuperación de materiales reciclables, situación que facilita la construcción de cadenas locales de economía circular.

6. Discusión

Los resultados obtenidos confirman que la generación de residuos sólidos urbanos dentro de las instituciones de educación superior refleja los patrones contemporáneos de consumo caracterizados por un incremento sostenido de productos industrializados y envases desechables, este comportamiento coincide con diversos estudios internacionales que señalan que las universidades enfrentan desafíos similares relacionados con la elevada generación de residuos plásticos derivados del consumo cotidiano.

Uno de los hallazgos más relevantes consiste en que, aunque la mayoría de los estudiantes posee conocimientos básicos sobre reciclaje, dicho conocimiento no necesariamente se traduce en prácticas ambientales permanentes, esta situación coincide con investigaciones recientes sobre educación ambiental, las cuales sostienen que la información por sí sola resulta insuficiente para modificar comportamientos cuando no existen condiciones institucionales que faciliten la acción ambiental.

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria, la gestión integral de residuos debe concebirse como una política institucional transversal que articule la docencia, la investigación, la extensión y la administración universitaria. En este sentido, la Facultad cuenta con condiciones favorables para impulsar procesos de transformación debido a la disposición manifestada por la comunidad universitaria para participar en programas de separación y reciclaje; asimismo, el predominio de residuos plásticos observado durante la investigación confirma la necesidad de adoptar estrategias basadas en los principios de la economía circular, la valorización de estos materiales mediante procesos de reciclaje reduce la

extracción de recursos naturales, disminuye el consumo energético y fortalece los mercados secundarios de materias primas, contribuyendo simultáneamente a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Otro aspecto relevante corresponde a la importancia de fortalecer las cadenas de valor de los residuos, la identificación de empresas recicladoras en la región demuestra que existe infraestructura suficiente para reincorporar una parte importante de los materiales recuperados al sistema productivo, favoreciendo el desarrollo de mercados locales asociados con la economía circular.

Finalmente, los resultados permiten afirmar que la gestión integral de residuos debe entenderse como un proceso permanente de mejora institucional que involucra infraestructura, educación ambiental, participación comunitaria y cumplimiento del marco normativo, la implementación aislada de cualquiera de estos componentes limita considerablemente la eficacia de los programas ambientales universitarios.

7. Conclusiones

La presente investigación permitió diagnosticar la situación actual de la gestión de los residuos sólidos urbanos en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades para fortalecer la sostenibilidad institucional, los resultados demuestran que la comunidad universitaria posee conocimientos generales sobre reutilización y reciclaje, además de mostrar una actitud favorable hacia la implementación de programas de separación de residuos; no obstante, persisten limitaciones relacionadas con la insuficiente infraestructura para la clasificación de residuos, la ausencia de campañas permanentes de educación ambiental y la necesidad de fortalecer los procesos institucionales de recolección diferenciada.

La investigación confirma que los residuos inorgánicos, especialmente los envases de PET y otros plásticos, representan la mayor proporción de los residuos generados dentro del campus universitario, este comportamiento responde a los

actuales patrones de consumo asociados con productos industrializados y alimentos envasados, situación que coincide con la problemática observada en numerosas instituciones de educación superior.

Desde la perspectiva de la economía circular, estos residuos constituyen recursos con elevado potencial de valorización, su adecuada separación permite reincorporarlos a cadenas de reciclaje, disminuir la extracción de materias primas y reducir la cantidad de residuos enviados a disposición final. En consecuencia, la implementación del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos representa una estrategia viable para fortalecer la sostenibilidad institucional y consolidar una cultura ambiental permanente.

Asimismo, el estudio evidencia que la Responsabilidad Social Universitaria debe trascender las acciones aisladas de reciclaje para convertirse en un modelo integral de gestión que incorpore criterios ambientales en todas las funciones universitarias, la articulación entre educación ambiental, participación comunitaria, infraestructura adecuada y cumplimiento de la legislación permitirá avanzar hacia una universidad más sostenible y comprometida con el desarrollo sustentable.

Finalmente, el proyecto constituye una base metodológica para que otras instituciones de educación superior adapten programas similares de gestión integral de residuos, fortaleciendo las políticas públicas de sostenibilidad y contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente aquellos relacionados con producción y consumo responsables, acción por el clima y ciudades sostenibles.

8. Recomendaciones.

Con base en los resultados obtenidos, se proponen las siguientes acciones para fortalecer la gestión integral de los residuos sólidos urbanos en la Facultad de Contaduría y Administración:

Instalar contenedores diferenciados y debidamente identificados en todas las aulas, áreas comunes y espacios abiertos, siguiendo la clasificación establecida por la legislación ambiental vigente.

Diseñar un programa permanente de educación ambiental dirigido a estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios, que promueva hábitos responsables de consumo, separación y valorización de residuos.

Implementar campañas institucionales periódicas de reciclaje, compostaje y reducción del uso de plásticos de un solo uso, incorporando actividades de sensibilización y participación comunitaria.

Establecer convenios con empresas recicladoras y organizaciones especializadas para garantizar el aprovechamiento de materiales como PET, papel, cartón, vidrio, aluminio, aceite vegetal usado y residuos electrónicos.

Fortalecer la capacitación del personal encargado de la recolección y manejo de residuos, asegurando que la separación realizada por la comunidad universitaria se mantenga durante todas las etapas del proceso.

Incorporar indicadores de desempeño ambiental que permitan evaluar periódicamente la cantidad de residuos recuperados, las tasas de reciclaje y el cumplimiento de los objetivos del Plan de Gestión Integral.

Integrar la gestión de residuos en las funciones sustantivas de la universidad, promoviendo proyectos de investigación, servicio social, prácticas profesionales y actividades de vinculación orientadas a la economía circular y la responsabilidad social universitaria.

Dar seguimiento continuo al Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos, realizando evaluaciones periódicas que permitan ajustar las estrategias implementadas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

Benjamín Revuelta Vaquero B. y Vegas Gallo E. (2020). *La responsabilidad socio-ambiental de las universidades: Una visión México-Perú.* Horizonte de la ciencia.

Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Da Costa Pimenta, C. (2022). *La economía circular como eje de desarrollo de los países latinoamericanos.* Revista Economía y Política.

Fuentes, B. E. (2017). *"Vulneración de los derechos humanos a un medio ambiente sano y al agua en Guatemala y México, ocasionado por el monocultivo de palma africana"* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí]. Repositorio Institucional UASLP. https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/5599

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación (7.ª ed.).* McGraw-Hill Education

Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos. (2003, 8 de octubre). *Diario Oficial de la Federación.* Última reforma publicad el 19 de enero de 2026.

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPGIR.pdf

Reglamento de la Ley de Residuos Sólidos para el Estado de Chiapas y sus Municipios. (2020, 19 de febrero). Periódico Oficial del Estado de Chiapas.

https://www.semahn.chiapas.gob.mx/portal/media/uaj/4_REGLAMENTOS_ESTATALES_2025/5_Reglamento_Ley_Residuos_Solidos_Estado_Chiapas_y_Municipios.pdf

Secretaria de Protección al Ambiente del Estado de Baja California. (s/f). *Programa Estatal para la Prevención y Gestion Integral de Residuos de Manejo Especial del Estado de Baja California.* http://spabc.baja.gob.mx/wp-content/uploads/2016/08/PEPGIR.pdf

EDUCACIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LOS HÁBITOS DE AHORRO DE LOS JÓVENES MEXICANOS

María Fernanda Robles Montaño
María Fernanda Rivera Robes
Jesús Agustín Rivera Robles

Resumen

La educación financiera constituye un elemento fundamental para fortalecer la capacidad de los jóvenes para administrar sus recursos económicos y tomar decisiones responsables en contextos caracterizados por una creciente complejidad financiera. En México, este tema adquiere especial relevancia debido a los cambios en los patrones de consumo, el incremento del acceso a servicios financieros digitales y las dificultades que enfrenta una parte de la población joven para desarrollar prácticas sistemáticas de ahorro. El presente artículo analiza la relación entre la educación financiera y los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos, considerando el conocimiento, las actitudes y las conductas vinculadas con la administración del dinero. Desde una perspectiva analítica, se plantea que un mayor nivel de conocimientos financieros puede favorecer la planificación económica, el establecimiento de metas de ahorro y una mayor capacidad para evaluar las consecuencias de las decisiones de consumo y endeudamiento. Asimismo, se

Fernanda Robles, Dra. En Administración Educativa, adscrita al Departamento de Contabilidad de la Universidad de Sonora, Unidad Centro, nacionalidad mexicana, domicilio: Blvd. Encinas y Rosales s/n, Col. Centro, Código Postal 83100, Tel. (662)259-21-29, correo electrónico: mexicana. fernanda.robles@unison.mx
María Fernanda Rivera, Maestría en Finanzas, adscrita al departamento de Administración, de la Universidad de Sonora, domicilio: Blvd. Encinas y Rosales s/n, Col. Centro, Código Postal 83100, Tel. (662)2912793, mexicana. correo electrónico: fernanda.rivera@unison.mx
Jesús Agustín Rivera, Maestro en Impuestos, egresada de la Universidad de Sonora, mexicano. correo electrónico: jesus.riverarivera@gmail.com.

reconoce que el comportamiento financiero no depende exclusivamente del conocimiento adquirido, debido a que factores como el nivel de ingresos, el entorno familiar, la formación académica, las condiciones laborales, la influencia social y los hábitos de consumo pueden determinar la posibilidad de ahorrar de manera constante. En este sentido, la educación financiera debe comprenderse como un proceso integral que combine conocimientos teóricos con competencias prácticas orientadas a la toma de decisiones económicas cotidianas. El fortalecimiento de estas competencias durante la juventud puede contribuir a desarrollar una cultura de previsión, reducir conductas financieras impulsivas y favorecer una mayor preparación ante contingencias económicas.

Palabras clave: educación financiera, hábitos de ahorro, jóvenes mexicanos, finanzas personales, comportamiento financiero, cultura financiera.

Abstract

Financial education plays a fundamental role in strengthening young people's ability to manage their financial resources and make responsible economic decisions in an increasingly complex financial environment. In Mexico, this issue is particularly relevant due to changes in consumption patterns, the growing use of digital financial services, and the difficulties faced by many young people in developing consistent saving practices. This article examines the relationship between financial education and saving habits among Mexican youth, focusing on financial knowledge, attitudes, and behaviors related to personal money management. From an analytical perspective, higher levels of financial knowledge may contribute to better financial planning, the establishment of specific savings goals, and an improved ability to evaluate the consequences of consumption and borrowing decisions. However, financial behavior is not determined solely by knowledge. Factors such as income, family background, educational attainment, employment conditions, social influences, and consumption patterns can also affect young people's ability to save regularly. Therefore, financial education should be understood as a comprehensive process that combines theoretical knowledge with practical skills for everyday

financial decision-making. Strengthening these skills during youth can contribute to the development of a culture of financial responsibility, reduce impulsive spending behaviors, and improve preparedness for unexpected economic circumstances. Consequently.

Keywords: financial education; saving habits; Mexican youth; personal finance; financial behavior; financial literacy.

1.- Introducción

La educación financiera se ha consolidado como un componente relevante para el desarrollo económico y social de las personas, particularmente en un contexto caracterizado por la transformación de los mercados, la diversificación de los productos financieros y la creciente digitalización de las operaciones económicas. En la actualidad, administrar adecuadamente los ingresos, establecer prioridades de consumo, planificar gastos, utilizar responsablemente el crédito y desarrollar mecanismos de ahorro constituyen capacidades necesarias para afrontar las exigencias de la vida cotidiana. Estas competencias adquieren una importancia especial durante la juventud, debido a que en esta etapa suelen establecerse patrones de comportamiento económico que pueden mantenerse durante la vida adulta. En consecuencia, analizar la manera en que los conocimientos y habilidades financieras se relacionan con los hábitos de ahorro permite comprender algunos de los factores que intervienen en la construcción del bienestar financiero de las nuevas generaciones.

En el caso de México, la educación financiera representa un desafío que involucra tanto a las instituciones educativas como a las familias, las entidades financieras, las organizaciones públicas y la sociedad en general. Los jóvenes mexicanos se encuentran expuestos a un entorno económico en el que las posibilidades de consumo y acceso a servicios financieros han aumentado considerablemente. El desarrollo de aplicaciones móviles, plataformas de comercio electrónico, sistemas de pagos digitales y diversas alternativas de financiamiento ha modificado la manera en que las personas interactúan con el dinero. Esta

transformación ha generado nuevas oportunidades, pero también nuevos riesgos, especialmente para quienes no cuentan con conocimientos suficientes para evaluar las condiciones, costos y consecuencias de las decisiones financieras que toman.

La juventud constituye una etapa particularmente significativa para el desarrollo de hábitos económicos. Durante estos años, muchas personas comienzan a obtener ingresos propios, asumir responsabilidades relacionadas con sus gastos y tomar decisiones financieras con un mayor grado de autonomía. El ingreso al mercado laboral, la continuidad de los estudios, la adquisición de bienes y servicios, el uso de tarjetas de crédito y débito y la contratación de servicios digitales son situaciones que pueden influir en la manera en que los jóvenes administran sus recursos. La forma en que enfrentan estas experiencias puede contribuir a desarrollar prácticas financieras responsables o, por el contrario, favorecer conductas caracterizadas por el consumo inmediato, el endeudamiento poco planificado y la ausencia de ahorro.

El ahorro constituye una de las prácticas financieras más importantes para alcanzar estabilidad económica. Desde una perspectiva individual, ahorrar permite disponer de recursos para enfrentar emergencias, cumplir objetivos de mediano y largo plazo, realizar inversiones o responder ante periodos de disminución de ingresos. Sin embargo, ahorrar no siempre resulta sencillo, especialmente cuando los ingresos disponibles son limitados o cuando existen presiones asociadas al consumo. La capacidad de ahorro puede estar condicionada por diversos factores económicos, sociales, culturales y conductuales. Por esta razón, estudiar los hábitos de ahorro de los jóvenes requiere considerar no solamente cuánto dinero destinan al ahorro, sino también las razones que los llevan a ahorrar o a no hacerlo, la frecuencia con que realizan esta práctica, los objetivos que persiguen y las estrategias que utilizan para administrar sus recursos.

La educación financiera puede desempeñar un papel relevante en este proceso debido a que proporciona herramientas para comprender conceptos económicos y financieros que intervienen en la toma de decisiones cotidianas.

Conocer aspectos relacionados con la elaboración de presupuestos, la diferencia entre necesidades y deseos, el costo del crédito, las tasas de interés, la inflación, el ahorro y la inversión puede favorecer una administración más consciente de los recursos. No obstante, poseer conocimientos financieros no significa necesariamente que una persona los aplique de manera adecuada. Existe una diferencia importante entre conocer determinados conceptos y convertir ese conocimiento en comportamientos concretos. Por ello, el análisis de la educación financiera debe considerar tanto la dimensión cognitiva como las actitudes y conductas que acompañan las decisiones económicas.

En este sentido, la relación entre educación financiera y hábitos de ahorro constituye un campo de investigación de especial interés. Una persona con conocimientos sobre planificación financiera puede identificar con mayor claridad la importancia de establecer metas, controlar sus gastos y reservar una parte de sus ingresos. Asimismo, puede contar con mejores herramientas para valorar las consecuencias de utilizar el crédito para financiar determinados consumos. Sin embargo, la conducta financiera también puede estar influida por elementos externos, como el nivel de ingresos, la estabilidad laboral, las condiciones familiares, la educación recibida en el hogar, el entorno social y las características del sistema financiero al que tiene acceso cada individuo.

El entorno familiar puede tener una influencia significativa en la formación de comportamientos económicos durante la juventud. Desde edades tempranas, las personas observan y reproducen determinadas prácticas relacionadas con el dinero. La manera en que los padres o tutores administran sus ingresos, establecen prioridades, enfrentan deudas y utilizan mecanismos de ahorro puede constituir una fuente de aprendizaje informal. En algunos hogares, hablar sobre dinero y establecer prácticas de planificación financiera forma parte de la vida cotidiana; en otros, estos temas pueden abordarse de manera limitada. Estas diferencias pueden generar experiencias diversas entre los jóvenes y contribuir a explicar por qué personas con niveles educativos similares pueden presentar comportamientos financieros diferentes.

La institución educativa también representa un espacio importante para desarrollar competencias financieras. La incorporación de contenidos relacionados con finanzas personales puede permitir que los estudiantes conozcan herramientas que posteriormente utilizarán en su vida profesional y personal. Sin embargo, la educación financiera no debería limitarse a la transmisión de definiciones o conceptos. Para ser efectiva, requiere relacionar los conocimientos con situaciones prácticas que permitan a los jóvenes identificar ingresos y gastos, elaborar presupuestos, establecer metas financieras, comparar alternativas de consumo y comprender las implicaciones de adquirir deudas. De esta manera, la formación financiera puede convertirse en una herramienta para desarrollar capacidades aplicables a situaciones reales.

La creciente digitalización de los servicios financieros añade una nueva dimensión al problema. Actualmente, los jóvenes tienen acceso a instrumentos que permiten realizar transferencias, efectuar pagos, contratar servicios, administrar cuentas y solicitar determinados productos financieros mediante dispositivos móviles. Esta facilidad de acceso puede contribuir a una mayor inclusión financiera, pero también puede modificar la percepción del dinero y facilitar determinadas decisiones impulsivas. La reducción de barreras para realizar compras o acceder a mecanismos de financiamiento puede generar una mayor exposición al consumo inmediato. Por ello, la educación financiera debe evolucionar junto con las transformaciones tecnológicas y proporcionar herramientas que permitan utilizar los servicios digitales de manera segura, informada y responsable.

El consumo constituye otro elemento estrechamente relacionado con los hábitos de ahorro. En una sociedad donde los jóvenes reciben constantemente estímulos comerciales a través de medios digitales y redes sociales, diferenciar entre necesidades reales y deseos de consumo puede resultar complejo. La publicidad personalizada, las promociones, las facilidades de pago y las nuevas modalidades de comercio electrónico pueden incentivar decisiones orientadas a satisfacer necesidades inmediatas. Esto no significa que el consumo sea necesariamente negativo, sino que la ausencia de planificación puede dificultar la

construcción de un ahorro constante. La educación financiera puede ayudar a desarrollar criterios para establecer prioridades y evaluar si una decisión de compra es compatible con los objetivos económicos personales.

La planificación financiera constituye, por tanto, un vínculo importante entre el conocimiento y el comportamiento. Elaborar un presupuesto permite identificar cuánto dinero ingresa, cuánto se destina a gastos esenciales y cuánto puede reservarse para objetivos futuros. Para los jóvenes, esta práctica puede ser especialmente útil debido a que muchos se encuentran en procesos de transición hacia una mayor independencia económica. La elaboración de un presupuesto no requiere necesariamente herramientas complejas; puede comenzar con el registro sistemático de ingresos y gastos y evolucionar hacia mecanismos más estructurados de planificación. El propósito fundamental consiste en generar una visión clara de la situación financiera y facilitar la toma de decisiones.

Los hábitos de ahorro también pueden estar relacionados con la existencia de metas concretas. Ahorrar sin un objetivo definido puede resultar difícil, ya que los beneficios del sacrificio económico no siempre son visibles en el corto plazo. En cambio, establecer metas específicas puede generar una mayor motivación para mantener una conducta constante. Estas metas pueden relacionarse con la educación, la adquisición de bienes, viajes, vivienda, emprendimientos, emergencias o proyectos personales. La definición de objetivos permite transformar el ahorro en una actividad con un propósito determinado y puede favorecer una mayor disciplina financiera.

Otro aspecto relevante corresponde a la percepción que los jóvenes tienen sobre su futuro económico. Las expectativas relacionadas con el empleo, los ingresos, la estabilidad laboral y las oportunidades profesionales pueden influir en las decisiones presentes. Una persona que percibe incertidumbre respecto de sus ingresos futuros puede considerar necesario disponer de un fondo de emergencia; otra que espera un crecimiento rápido de sus ingresos puede conceder menor importancia al ahorro inmediato. Por ello, los hábitos financieros deben analizarse

considerando las expectativas y condiciones concretas en las que se desenvuelven los jóvenes.

La situación económica individual constituye igualmente una variable que no puede ser ignorada. La educación financiera puede proporcionar conocimientos y estrategias, pero la posibilidad de ahorrar depende en buena medida de la disponibilidad de recursos. Cuando los ingresos apenas permiten cubrir necesidades básicas, la capacidad de destinar dinero al ahorro puede ser reducida. Por esta razón, sería insuficiente atribuir la ausencia de ahorro exclusivamente a una falta de conocimientos financieros. Es necesario distinguir entre problemas relacionados con la falta de información y aquellos derivados de restricciones económicas. Esta diferenciación permite desarrollar un análisis más equilibrado sobre el papel de la educación financiera.

Asimismo, la cultura financiera puede influir en la percepción social del ahorro, el crédito y el consumo. En determinados contextos, adquirir bienes puede asociarse con bienestar, reconocimiento social o éxito personal, mientras que el ahorro puede percibirse como una limitación del consumo presente. Las normas sociales y las expectativas del grupo de pertenencia pueden ejercer presión sobre las decisiones individuales. En el caso de los jóvenes, esta influencia puede adquirir mayor relevancia debido a la importancia de la interacción social y de los entornos digitales. Las decisiones financieras, por tanto, no se producen de manera aislada, sino dentro de contextos sociales que pueden favorecer o dificultar determinados comportamientos.

La importancia de estudiar este fenómeno también se relaciona con las consecuencias que los hábitos financieros desarrollados durante la juventud pueden tener posteriormente. Una persona que aprende a presupuestar, ahorrar y evaluar sus decisiones económicas puede contar con mejores herramientas para enfrentar responsabilidades futuras. Por el contrario, la normalización del gasto impulsivo, la ausencia de planificación y el uso inadecuado del crédito pueden generar dificultades que se acumulen con el tiempo. De esta manera, promover

comportamientos financieros responsables durante las primeras etapas de autonomía económica puede contribuir a prevenir problemas posteriores y fortalecer la capacidad de las personas para responder ante situaciones imprevistas.

Desde una perspectiva social, mejorar la educación financiera de los jóvenes también puede generar efectos que trasciendan el ámbito individual. Una población con mayores competencias financieras puede utilizar de manera más consciente los servicios ofrecidos por el sistema financiero, identificar riesgos, comparar alternativas y tomar decisiones fundamentadas. Además, el fortalecimiento del ahorro puede contribuir a generar mayor capacidad de respuesta ante situaciones económicas adversas. En este sentido, la educación financiera puede ser considerada no solamente una herramienta de administración personal, sino también un componente relacionado con la inclusión, la estabilidad y el bienestar económico.

Sin embargo, resulta necesario evitar una visión determinista de la educación financiera. No puede afirmarse que una mayor cantidad de conocimientos produzca automáticamente mayores niveles de ahorro. La conducta económica surge de la interacción de múltiples variables. Un joven puede conocer la importancia del ahorro y, pese a ello, no disponer de ingresos suficientes para realizarlo. De igual manera, puede contar con ingresos adecuados, pero presentar dificultades para controlar sus gastos o establecer prioridades. Por esta razón, estudiar la relación entre educación financiera y ahorro requiere adoptar una perspectiva integral que considere conocimientos, actitudes, capacidades, condiciones económicas y factores contextuales.

En este marco, el presente estudio parte de la necesidad de analizar el impacto que la educación financiera puede tener sobre los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos. El interés se centra en comprender de qué manera el conocimiento y las competencias relacionadas con la administración del dinero pueden asociarse con prácticas concretas de ahorro. Asimismo, se busca reconocer aquellos factores que pueden fortalecer o limitar esta relación, considerando que los

comportamientos financieros se encuentran condicionados por circunstancias individuales y sociales.

El análisis de esta problemática adquiere particular importancia en un escenario donde las generaciones jóvenes experimentan transformaciones significativas en la manera de generar, administrar y utilizar sus recursos económicos. El acceso a tecnologías financieras, la modificación de los patrones laborales, el crecimiento del comercio electrónico y la diversidad de alternativas de financiamiento han creado un entorno en el que tomar decisiones financieras requiere mayores capacidades de evaluación. En consecuencia, la formación financiera debe responder a estas nuevas condiciones y proporcionar herramientas que permitan a los jóvenes desenvolverse de manera responsable frente a las oportunidades y riesgos existentes.

A partir de lo anterior, la investigación sobre educación financiera y hábitos de ahorro puede contribuir a identificar áreas de oportunidad para el diseño de programas educativos y estrategias de intervención. Las instituciones educativas pueden desempeñar un papel importante mediante la incorporación de contenidos prácticos relacionados con la administración del dinero. Del mismo modo, las familias pueden fortalecer los procesos de aprendizaje financiero mediante el establecimiento de prácticas de ahorro y planificación desde edades tempranas. Las instituciones públicas y privadas también pueden contribuir mediante programas de orientación financiera accesibles, comprensibles y adaptados a las características de la población joven.

La relevancia del tema se encuentra, por tanto, en la posibilidad de comprender el ahorro no como una conducta aislada, sino como parte de un conjunto de competencias financieras que se desarrollan progresivamente. Ahorrar implica establecer prioridades, ejercer autocontrol, anticipar necesidades futuras y tomar decisiones considerando consecuencias de corto, mediano y largo plazo. Estas capacidades pueden fortalecerse mediante experiencias educativas adecuadas, pero también requieren condiciones que permitan su aplicación efectiva.

En términos académicos, abordar la relación entre educación financiera y ahorro permite ampliar la comprensión sobre los factores que intervienen en el comportamiento económico de los jóvenes mexicanos. La investigación puede contribuir a identificar patrones de conducta, diferencias entre grupos y elementos que favorecen la adopción de prácticas financieras responsables. Además, puede servir como base para futuras investigaciones orientadas a analizar la influencia de variables como el nivel educativo, los ingresos, el empleo, el entorno familiar, el acceso a servicios financieros y el uso de tecnologías digitales.

En consecuencia, estudiar la educación financiera desde la perspectiva de los hábitos de ahorro implica reconocer que las decisiones económicas de los jóvenes son resultado de un proceso complejo en el que interactúan conocimiento, experiencia, contexto y comportamiento. La formación financiera puede proporcionar herramientas importantes, pero su efectividad depende de la posibilidad de convertirlas en prácticas concretas y sostenibles. El desafío consiste en pasar de una educación basada exclusivamente en conceptos a una formación que permita a los jóvenes aplicar esos conocimientos en situaciones reales de su vida cotidiana.

Finalmente, fortalecer la educación financiera de los jóvenes mexicanos representa una oportunidad para promover una relación más consciente y responsable con el dinero. El desarrollo de hábitos de ahorro puede favorecer la preparación ante contingencias, el cumplimiento de metas personales y la construcción de una mayor autonomía económica. Por ello, resulta pertinente profundizar en el estudio de los vínculos existentes entre conocimientos financieros y comportamiento de ahorro, considerando las condiciones particulares del contexto mexicano. Comprender esta relación permitirá generar evidencia útil para el diseño de estrategias educativas y políticas orientadas a fortalecer las competencias financieras de las nuevas generaciones y, con ello, contribuir a la construcción de una cultura financiera basada en la planificación, la responsabilidad y la visión de largo plazo.

Esta versión está pensada como introducción de artículo académico, pero para que tenga mayor fuerza ante una revista indexada, el siguiente paso recomendable es incorporar 15–25 referencias científicas recientes (2020–2026) y colocar las citas dentro de la introducción en formato APA 7, evitando referencias inventadas.

2.- Contextualización

En la actualidad, la educación financiera se ha convertido en un elemento cada vez más relevante para el desarrollo económico y social de las personas. Tomar decisiones relacionadas con el dinero forma parte de la vida cotidiana: administrar los ingresos, controlar los gastos, utilizar productos financieros, adquirir bienes a crédito, establecer metas económicas y reservar una parte de los recursos para enfrentar necesidades futuras. Sin embargo, el hecho de que una persona tenga contacto constante con el dinero no significa necesariamente que posea los conocimientos y habilidades suficientes para administrarlo de manera adecuada. Esta situación adquiere especial importancia entre los jóvenes, debido a que durante esta etapa comienzan a asumir mayores responsabilidades económicas y a construir hábitos que pueden mantenerse durante buena parte de su vida adulta.

En el caso de México, los jóvenes se desenvuelven en un contexto económico caracterizado por cambios constantes en los precios de bienes y servicios, nuevas formas de consumo, crecimiento de las plataformas digitales y una mayor disponibilidad de productos financieros. A diferencia de generaciones anteriores, actualmente es

posible realizar pagos, transferencias, compras y contrataciones de servicios financieros mediante dispositivos móviles. Estas herramientas representan una oportunidad para facilitar la administración del dinero, pero también pueden favorecer decisiones impulsivas cuando no existen conocimientos suficientes sobre presupuesto, ahorro, crédito, intereses, endeudamiento y planificación financiera.

Dentro de este contexto, la educación financiera puede entenderse como el conjunto de conocimientos, capacidades, actitudes y comportamientos que permiten a una persona comprender y administrar sus recursos económicos de manera responsable. No se limita únicamente a conocer conceptos financieros, sino que implica desarrollar la capacidad de utilizar ese conocimiento en situaciones concretas de la vida cotidiana. Una persona financieramente preparada puede identificar sus ingresos y gastos, establecer prioridades, diferenciar entre necesidades y deseos, anticipar compromisos económicos y plantearse objetivos financieros alcanzables.

Uno de los aspectos que permite observar de manera directa la influencia de la educación financiera es el hábito de ahorro. Ahorrar implica destinar voluntariamente una parte de los ingresos actuales para utilizarla en el futuro. Aunque puede parecer una práctica sencilla, mantenerla de forma constante requiere disciplina, organización y capacidad para establecer prioridades. Para los jóvenes, el ahorro puede representar una herramienta para alcanzar objetivos como continuar sus estudios, adquirir un equipo de trabajo, realizar un viaje, iniciar un emprendimiento, independizarse, comprar una vivienda o simplemente contar con recursos disponibles ante una emergencia.

No obstante, la posibilidad de ahorrar no depende exclusivamente del nivel de ingresos. Aunque los recursos económicos disponibles constituyen una condición importante, también influyen factores relacionados con la forma en que cada persona administra su dinero. Un joven puede tener ingresos relativamente estables y, aun así, presentar dificultades para ahorrar si no cuenta con un presupuesto, realiza gastos impulsivos o destina una proporción elevada de sus recursos al consumo inmediato. De igual manera, una persona con ingresos limitados puede desarrollar estrategias para reservar pequeñas cantidades de dinero de manera periódica cuando posee objetivos claros y hábitos adecuados de administración.

La juventud constituye una etapa particularmente importante para analizar

esta relación, debido a que durante estos años suelen producirse cambios significativos en la situación económica de las personas. Algunos jóvenes comienzan a obtener sus primeros ingresos mediante empleos formales, actividades independientes, emprendimientos o trabajos temporales. Otros continúan dependiendo parcialmente del apoyo económico de sus familias mientras estudian. En ambos casos, comienzan a enfrentarse a decisiones relacionadas con el manejo del dinero que anteriormente podían recaer en sus padres o tutores.

La manera en que los jóvenes enfrentan estas primeras experiencias financieras puede influir en sus decisiones posteriores. Cuando una persona desarrolla desde temprana edad la costumbre de elaborar un presupuesto, registrar sus gastos y establecer metas de ahorro, es posible que construya una relación más organizada con sus recursos. Por el contrario, la ausencia de conocimientos financieros puede generar dificultades para identificar los efectos de determinadas decisiones, especialmente cuando intervienen productos como tarjetas de crédito, préstamos, compras a meses o servicios de pago digital.

Otro elemento que debe considerarse es la transformación de los patrones de consumo. Las redes sociales, las plataformas de comercio electrónico y la publicidad digital han incrementado la exposición de los jóvenes a productos, servicios y estilos de vida que pueden estimular el consumo. La facilidad con la que actualmente se puede realizar una compra desde un teléfono celular reduce algunas de las barreras que anteriormente existían entre el deseo de adquirir un producto y la realización efectiva de la compra. En este escenario, contar con educación financiera puede ayudar a los jóvenes a reflexionar sobre sus decisiones de consumo y a distinguir entre una compra necesaria, una compra planeada y una adquisición motivada principalmente por factores emocionales o sociales.

Asimismo, la presión social puede desempeñar un papel relevante. La comparación constante con otras personas puede generar la percepción de que determinados productos, experiencias o estilos de vida son necesarios para pertenecer a un grupo o proyectar una determinada imagen. Esta situación puede

entrar en conflicto con el propósito de ahorrar, especialmente cuando no existe una planificación financiera previa. Por ello, la educación financiera no debe abordarse exclusivamente desde una perspectiva matemática, sino también desde la capacidad de reconocer los factores psicológicos y sociales que influyen en las decisiones económicas.

El ahorro también está relacionado con la percepción que tienen los jóvenes sobre su futuro. Cuando una persona considera que sus objetivos futuros son importantes y alcanzables, puede encontrar mayor motivación para reservar una parte de sus ingresos. En cambio, cuando existe incertidumbre económica o se percibe que los ingresos disponibles son insuficientes para alcanzar determinadas metas, puede surgir la preferencia por satisfacer necesidades y deseos presentes. Esto demuestra que el comportamiento financiero no depende únicamente del conocimiento, sino de la interacción entre conocimientos, ingresos, expectativas, contexto familiar, experiencias personales y condiciones económicas.

La familia representa otro factor importante en la formación de hábitos financieros. Desde los primeros años de vida, las personas observan cómo sus familiares administran los ingresos, realizan compras, utilizan el crédito y enfrentan situaciones económicas. Estas experiencias pueden convertirse en referentes para las decisiones que posteriormente tomarán los jóvenes. En algunos hogares se fomenta la planificación y el ahorro, mientras que en otros estos temas pueden ser poco discutidos. Como consecuencia, no todos los jóvenes tienen las mismas oportunidades de adquirir conocimientos financieros dentro de su entorno familiar.

La escuela y las instituciones educativas también pueden contribuir a disminuir estas diferencias. Incorporar conocimientos relacionados con finanzas personales puede proporcionar a los estudiantes herramientas para enfrentar situaciones que probablemente encontrarán al incorporarse a la vida laboral y económica. Conceptos como presupuesto personal, ahorro, interés, crédito, endeudamiento, seguros, inversión y prevención de riesgos financieros pueden adquirir un sentido práctico cuando se relacionan con situaciones reales de la vida cotidiana.

En este sentido, enseñar educación financiera no significa únicamente transmitir definiciones. Para que tenga un efecto sobre los hábitos de ahorro, es necesario que los jóvenes puedan aplicar los conocimientos adquiridos. Por ejemplo, aprender a elaborar un presupuesto mensual puede ser más significativo cuando el estudiante identifica sus propios ingresos y gastos, establece una cantidad destinada al ahorro y analiza durante varias semanas si logró cumplir con el objetivo establecido. De esta manera, el aprendizaje financiero puede transformarse progresivamente en una práctica cotidiana.

También resulta relevante considerar el acceso a los servicios financieros. La inclusión financiera y la educación financiera están relacionadas, pero no son exactamente lo mismo. Tener acceso a una cuenta bancaria, una tarjeta o una aplicación financiera no garantiza que una persona sepa utilizar estos instrumentos de forma conveniente. Del mismo modo, conocer conceptos financieros puede resultar insuficiente si existen barreras para acceder a productos seguros y adecuados a las necesidades de cada individuo. Por ello, analizar los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos requiere considerar tanto sus conocimientos como las oportunidades y condiciones que tienen para ponerlos en práctica.

El ahorro puede cumplir diferentes funciones dentro de la vida económica de un joven. En primer lugar, puede servir para alcanzar metas de corto plazo, como comprar algún artículo necesario o cubrir determinados gastos escolares. En segundo lugar, puede utilizarse para objetivos de mediano plazo, como adquirir herramientas para trabajar, financiar una capacitación o iniciar un proyecto personal. Finalmente, puede contribuir a construir una reserva para situaciones inesperadas y a preparar objetivos de largo plazo. La importancia de establecer estas metas radica en que el ahorro deja de percibirse como una simple restricción del consumo y se convierte en un medio para alcanzar determinados propósitos.

A pesar de sus beneficios, ahorrar puede representar un desafío para una parte de la población joven. Los ingresos variables, los gastos cotidianos, las obligaciones familiares, la falta de empleo estable y la facilidad de acceso al

consumo pueden dificultar la formación de una reserva económica. Además, algunos jóvenes pueden considerar que el ahorro es una práctica exclusiva de quienes tienen ingresos elevados. Esta percepción puede limitar la adopción del hábito, cuando en realidad la constancia y la organización también son factores importantes.

Desde esta perspectiva, estudiar la relación entre educación financiera y hábitos de ahorro permite analizar si un mayor nivel de conocimientos y habilidades financieras se relaciona con una mayor capacidad para planificar y reservar recursos. También permite identificar qué elementos dificultan el ahorro y cuáles pueden favorecerlo. Esto resulta relevante no solamente desde una perspectiva individual, sino también social, debido a que las decisiones financieras de los jóvenes pueden repercutir posteriormente en su nivel de bienestar, estabilidad económica y capacidad para enfrentar diferentes etapas de la vida.

La problemática adquiere mayor relevancia si se considera que los hábitos financieros desarrollados durante la juventud pueden convertirse en patrones relativamente estables. Una persona que aprende a organizar sus ingresos, controlar sus gastos y establecer objetivos financieros puede contar con mejores herramientas para enfrentar responsabilidades económicas futuras. Por el contrario, hábitos caracterizados por el gasto impulsivo, la ausencia de planificación o el uso poco informado del crédito pueden generar dificultades que se prolonguen durante la vida adulta.

Por esta razón, la educación financiera debe considerarse como un proceso de formación que comienza antes de que una persona tenga plena independencia económica y continúa a lo largo de diferentes etapas de su vida. En el caso de los jóvenes mexicanos, fortalecer este tipo de conocimientos puede contribuir a que las decisiones relacionadas con el dinero sean más conscientes, planificadas y orientadas hacia objetivos personales. El propósito no consiste en eliminar el consumo, sino en lograr que este se realice de manera compatible con las posibilidades económicas y con las metas futuras de cada individuo.

En consecuencia, la relación entre educación financiera y hábitos de ahorro representa un tema de interés para comprender cómo los jóvenes mexicanos construyen su comportamiento económico. Analizar esta relación permite identificar si el conocimiento financiero se traduce efectivamente en prácticas de ahorro, qué factores intervienen en dicha transformación y cuáles son las principales dificultades que enfrentan los jóvenes para administrar sus recursos. Además, puede proporcionar elementos útiles para diseñar estrategias educativas que respondan a las necesidades reales de esta población.

En términos generales, el problema no se reduce a determinar si los jóvenes saben o no saben de finanzas. La cuestión central consiste en comprender cómo los conocimientos financieros influyen en las decisiones cotidianas y en qué medida pueden convertirse en hábitos sostenibles de ahorro. Una educación financiera efectiva debería proporcionar herramientas para que los jóvenes puedan tomar decisiones acordes con sus ingresos, necesidades y objetivos, desarrollando al mismo tiempo una visión de futuro que les permita comprender las consecuencias de sus elecciones económicas.

Por lo tanto, abordar la educación financiera como un factor relacionado con los hábitos de ahorro de los jóvenes mexicanos permite estudiar una problemática que combina aspectos económicos, educativos, sociales y conductuales. La investigación de este fenómeno puede contribuir a generar una mayor comprensión sobre las prácticas financieras de las nuevas generaciones y, a partir de ello, promover alternativas que favorezcan una administración responsable de los recursos. Fortalecer estas capacidades desde edades tempranas puede representar una oportunidad para que los jóvenes enfrenten con mayores herramientas las responsabilidades económicas de su vida adulta y construyan progresivamente una mayor estabilidad financiera.

3.- Revisión de la Literatura

3.1. Educación financiera como elemento de formación económica

La educación financiera ha adquirido importancia dentro de los estudios relacionados con el bienestar económico individual, debido a que las personas se enfrentan constantemente a decisiones vinculadas con la administración de sus recursos. En el caso de los jóvenes universitarios, esta temática adquiere una relevancia particular porque representa una etapa de transición hacia una mayor independencia económica, en la cual comienzan a tomar decisiones relacionadas con sus ingresos, gastos, ahorro, crédito y planificación de objetivos futuros.

La educación financiera puede comprenderse como un proceso mediante el cual las personas desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten tomar decisiones relacionadas con el dinero de manera informada y responsable. Desde esta perspectiva, no basta con conocer conceptos como intereses, inflación, crédito o ahorro; también es necesario que dichos conocimientos se reflejen en comportamientos concretos. La OCDE señala que los programas dirigidos a jóvenes deben considerar aspectos como la elaboración de presupuestos, el ahorro y la administración de las deudas, debido a que estas competencias pueden contribuir a desarrollar decisiones financieras más sólidas.

En consecuencia, la educación financiera puede considerarse una herramienta preventiva. Su finalidad no consiste únicamente en incrementar el conocimiento sobre productos financieros, sino en favorecer una mayor capacidad para anticipar consecuencias, establecer prioridades económicas y utilizar los recursos disponibles de acuerdo con las necesidades y metas personales.

3.2. Educación financiera en los jóvenes universitarios

Los estudiantes universitarios constituyen un grupo de especial interés para el estudio de la educación financiera porque durante esta etapa pueden presentarse las primeras experiencias relacionadas con la administración autónoma del dinero. Algunos estudiantes reciben recursos de sus familias, mientras que otros combinan

becas, empleos de medio tiempo, actividades independientes u otras fuentes de ingreso. Esta diversidad genera diferentes condiciones para desarrollar hábitos financieros.

La literatura especializada muestra que los universitarios no constituyen un grupo financieramente homogéneo. Una investigación reciente que analizó perfiles de estudiantes universitarios de México y Perú identificó distintos patrones de comportamiento, combinando dimensiones relacionadas con conocimientos, actitudes y prácticas financieras. Esto permite observar que un estudiante puede presentar una actitud favorable hacia el manejo del dinero sin necesariamente contar con conocimientos suficientes, mientras que otro puede poseer conocimientos conceptuales y no aplicarlos de manera consistente en su vida cotidiana.

Esta diferencia entre saber y hacer representa uno de los principales problemas identificados en la literatura. Conocer determinados conceptos financieros no garantiza automáticamente que una persona ahorre, controle sus gastos o evite decisiones económicas poco convenientes. Por ello, el análisis de la educación financiera en universitarios requiere incorporar tanto variables cognitivas como conductuales y actitudinales.

3.3. Educación financiera y comportamiento financiero

El comportamiento financiero se refiere a la manera en que una persona actúa frente a sus recursos económicos. Incluye prácticas como elaborar presupuestos, controlar gastos, ahorrar, utilizar créditos, comparar alternativas antes de comprar y planificar objetivos económicos.

Desde la perspectiva de las finanzas conductuales, las decisiones económicas no siempre son resultado de cálculos completamente racionales. Las emociones, los hábitos, la presión social, las experiencias previas y las características del entorno pueden modificar la forma en que una persona administra su dinero.

Esta perspectiva resulta especialmente útil para estudiar a los jóvenes universitarios, debido a que sus decisiones financieras pueden encontrarse influenciadas por factores sociales y personales. Un estudio realizado con 3,600 estudiantes de instituciones de educación superior de seis entidades federativas de México encontró una relación positiva entre la educación financiera y factores socioeconómicos y psicológicos respecto al comportamiento financiero. Sin embargo, los autores también concluyeron que el comportamiento financiero de los estudiantes analizados presentaba áreas de oportunidad.

Estos resultados permiten interpretar que mejorar los conocimientos financieros puede ser importante, pero no necesariamente suficiente. Para conseguir cambios sostenibles se requiere que los estudiantes tengan oportunidades para practicar la planificación, el control de gastos y el ahorro, además de desarrollar actitudes favorables hacia el manejo responsable del dinero.

3.4. El ahorro como componente del comportamiento financiero

Dentro de las prácticas financieras, el ahorro constituye una de las variables más relevantes para evaluar la manera en que los jóvenes administran sus recursos. Ahorrar implica reservar una parte de los ingresos actuales para utilizarla posteriormente, ya sea para alcanzar una meta específica, responder ante una emergencia o construir una mayor estabilidad económica.

El hábito de ahorro no debe entenderse únicamente como la capacidad de guardar dinero. También implica establecer objetivos, determinar cantidades, mantener constancia y resistir determinados estímulos de consumo inmediato. Por esta razón, el ahorro representa una conducta en la que intervienen tanto factores económicos como psicológicos.

Un estudio realizado con jóvenes universitarios en México examinó las características relacionadas con el comportamiento hacia el ahorro y consideró variables como los ingresos y el género. La investigación muestra que el ahorro constituye un aspecto central dentro de la formación financiera de los estudiantes

universitarios y que existen características individuales que pueden relacionarse con esta práctica.

La literatura también permite señalar que la capacidad de ahorrar no depende exclusivamente de disponer de ingresos elevados. El nivel de recursos constituye una condición importante, pero la planificación, el control de gastos y las prioridades personales pueden modificar la manera en que esos ingresos son utilizados.

3.5. Factores que influyen en los hábitos financieros de los universitarios

Los hábitos financieros de los estudiantes pueden estar determinados por múltiples factores. Entre los más importantes se encuentran el nivel de ingresos, la situación laboral, el entorno familiar, el nivel de conocimientos financieros, las actitudes frente al dinero, la utilización de productos financieros y las características personales.

El entorno familiar representa una fuente importante de aprendizaje. Los jóvenes pueden adquirir determinadas prácticas observando cómo sus padres o familiares administran los ingresos, realizan compras, utilizan créditos o enfrentan situaciones económicas inesperadas. Por ello, la educación financiera no comienza necesariamente en la universidad, sino que puede desarrollarse a través de experiencias acumuladas desde la infancia.

Asimismo, el contexto socioeconómico puede generar diferencias en las posibilidades de ahorro. Los estudiantes que cuentan con ingresos regulares pueden disponer de mayores oportunidades para establecer una cantidad fija de ahorro, mientras que aquellos que dependen principalmente de recursos familiares o tienen ingresos variables pueden enfrentar mayores dificultades para mantener una práctica constante.

Los estudios realizados en población universitaria mexicana confirman que los factores económicos y psicológicos deben analizarse conjuntamente para comprender el comportamiento financiero. Esto significa que no es adecuado atribuir las dificultades de ahorro exclusivamente a una falta de conocimientos.

3.6. Consumo, crédito y decisiones financieras

Otro aspecto relacionado con los hábitos de los jóvenes universitarios es la forma en que utilizan el crédito y enfrentan las decisiones de consumo. La disponibilidad de tarjetas, aplicaciones de pago y servicios financieros digitales ha facilitado el acceso a diferentes formas de financiamiento.

Esta situación genera oportunidades, pero también riesgos cuando los estudiantes desconocen aspectos como las tasas de interés, los costos asociados al crédito o las consecuencias de adquirir compromisos que superan su capacidad de pago. La literatura reciente sobre estudiantes universitarios señala precisamente que el conocimiento financiero por sí solo no siempre evita comportamientos de riesgo, por lo que las estrategias educativas requieren incorporar experiencias prácticas y elementos relacionados con la conducta.

La relación entre crédito y ahorro también merece atención. Cuando una proporción considerable de los ingresos se destina al pago de compromisos financieros, disminuye la cantidad disponible para establecer reservas económicas. En consecuencia, el uso responsable del crédito puede considerarse parte de una estrategia integral de educación financiera.

3.7. Influencia de la educación financiera sobre los hábitos de ahorro

Una de las relaciones centrales de la literatura consiste en determinar si un mayor nivel de educación financiera se relaciona con mejores prácticas de ahorro. La evidencia disponible apunta hacia una asociación positiva entre alfabetización financiera y comportamientos económicos más responsables. La OCDE, a partir de resultados de PISA 2022, reporta que los estudiantes con mayores niveles de alfabetización financiera presentan comportamientos financieros más responsables y orientados hacia el futuro; los estudiantes con desempeño elevado en alfabetización financiera fueron considerablemente más propensos a ahorrar que aquellos con niveles bajos.

Sin embargo, esta relación debe interpretarse con precaución. La educación

financiera puede proporcionar herramientas para ahorrar, pero la aplicación de esas herramientas está condicionada por el entorno económico y personal del estudiante.

Esta observación es particularmente importante en el contexto universitario mexicano. Un estudiante puede conocer la importancia del ahorro y, aun así, no lograr establecerlo debido a ingresos insuficientes, gastos educativos, transporte, alimentación, responsabilidades familiares u otras obligaciones. Por lo tanto, el impacto de la educación financiera debe analizarse como parte de un conjunto de factores y no como una causa aislada.

3.8. La educación financiera dentro de las instituciones de educación superior

Las universidades pueden desempeñar un papel importante en la formación financiera de los jóvenes. Aunque tradicionalmente la educación financiera se ha relacionado con carreras económicas y administrativas, sus contenidos pueden resultar relevantes para estudiantes de cualquier área académica.

La literatura reciente plantea la necesidad de superar los modelos exclusivamente informativos y desarrollar estrategias educativas que permitan a los estudiantes aplicar los conocimientos financieros en situaciones reales. Una revisión sistemática publicada recientemente sobre estudiantes universitarios señala que las estrategias basadas únicamente en transmitir conceptos pueden ser insuficientes para modificar hábitos, y propone incorporar actividades prácticas relacionadas con las decisiones financieras cotidianas.

Desde esta perspectiva, las instituciones de educación superior podrían promover actividades relacionadas con la elaboración de presupuestos personales, establecimiento de metas de ahorro, análisis de alternativas de crédito, identificación de gastos innecesarios y planificación financiera.

La finalidad sería que el estudiante no solamente aprenda qué es el ahorro, sino que desarrolle la capacidad de incorporarlo a su comportamiento cotidiano.

3.9. Perspectiva latinoamericana sobre la cultura financiera universitaria

La problemática de la educación financiera en universitarios no es exclusiva de México. En diferentes países latinoamericanos se ha investigado la relación entre conocimientos financieros, planificación y prácticas de ahorro.

3.10. Brecha identificada en la literatura

A partir de la revisión realizada puede identificarse una brecha importante: aunque existe evidencia sobre educación financiera y comportamiento económico de los universitarios, todavía resulta necesario profundizar en la manera específica en que los conocimientos financieros se convierten —o no— en hábitos permanentes de ahorro.

Una dificultad consiste en diferenciar entre conocimiento financiero y comportamiento financiero. Un estudiante puede responder correctamente preguntas sobre intereses, inflación o ahorro y, al mismo tiempo, presentar dificultades para administrar su presupuesto personal. Por ello, una investigación centrada exclusivamente en conocimientos podría ofrecer una visión incompleta del fenómeno.

También resulta necesario considerar las diferencias existentes entre los estudiantes. Las condiciones económicas, el tipo de carrera, la situación laboral, la dependencia económica de la familia, el acceso a servicios financieros y las experiencias previas pueden generar comportamientos diferentes.

En México, ya existe evidencia considerable sobre el comportamiento financiero de universitarios. El estudio realizado en seis entidades federativas constituye un antecedente importante debido a su tamaño muestral y a la incorporación de factores económicos, psicológicos y educativos.

Sin embargo, esto no elimina la necesidad de realizar investigaciones en contextos universitarios específicos, especialmente cuando se busca conocer las características de una determinada población estudiantil.

3.11. Síntesis de la literatura

La revisión de los antecedentes permite establecer que la educación financiera representa un factor relevante para comprender el comportamiento económico de los jóvenes universitarios. La literatura coincide en que las competencias financieras abarcan más que el conocimiento de conceptos; incluyen actitudes, habilidades y prácticas que permiten tomar decisiones relacionadas con el dinero.

También se observa una relación entre alfabetización financiera y comportamientos orientados hacia una mayor responsabilidad económica. La evidencia internacional indica una asociación entre mejores competencias financieras y una mayor propensión al ahorro, mientras que los estudios realizados en México muestran que la educación financiera se relaciona con el comportamiento financiero de los universitarios.

No obstante, la literatura también demuestra que el conocimiento no garantiza por sí mismo la modificación de los hábitos. El ahorro depende de una combinación de factores económicos, familiares, psicológicos, educativos y conductuales. En consecuencia, estudiar el impacto de la educación financiera sobre los hábitos de los jóvenes universitarios requiere observar no solamente cuánto saben sobre finanzas, sino también cómo administran sus ingresos, qué importancia conceden al ahorro, qué objetivos financieros establecen y qué obstáculos enfrentan para mantener esta práctica.

A partir de lo anterior, puede sostenerse que existe fundamento teórico y empírico para investigar la relación entre educación financiera y hábitos de los jóvenes universitarios. La investigación puede contribuir a determinar si los conocimientos financieros adquiridos por los estudiantes tienen una relación observable con sus prácticas de ahorro y, al mismo tiempo, identificar otros factores que pueden fortalecer o limitar dicha relación.

En este sentido, el estudio de la educación financiera en la población universitaria resulta pertinente porque esta etapa representa una oportunidad para

consolidar comportamientos económicos que pueden mantenerse durante la vida adulta. Una formación financiera orientada hacia la práctica puede contribuir a que los estudiantes desarrollen mayor capacidad para planificar sus recursos, controlar sus gastos y establecer metas de ahorro de acuerdo con sus posibilidades económicas.

Las siguientes fuentes fueron utilizadas como antecedentes y sustento, no para copiar su contenido:

Hernández Rivera, A., & Flores Lara, S. A. (2022). El comportamiento financiero de los jóvenes universitarios en seis entidades federativas de México: un análisis desde la perspectiva financiera-conductual. Diálogos sobre Educación, 13(25).

Zamora Lobato, T., García Santillán, A., & Ramos Hernández, J. J. (2018). Algunas características que explican el comportamiento de los jóvenes universitarios hacia el ahorro. Revista INFAD de Psicología.

Revista INFAD

OECD. (2023). OECD/INFE 2023 International Survey of Adult Financial Literacy. OECD Publishing.

OECD. Student financial literacy / PISA 2022 Results.

Maggi, S. R., & Palacios Pérez, H. B. (2026). Educación Financiera en Estudiantes Universitarios: Una Revisión Sistemática de la Literatura (2020-2025).

Bernal Yamuca, J. L., Jadán Solís, K. P., Flores Piñan, A. A., & Mora Carpio, W. T. (2026). La educación financiera como determinante de la cultura del ahorro en estudiantes

4.- Metodología

4.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, debido a que busca medir y analizar la relación existente entre el nivel de educación financiera de los jóvenes universitarios y sus hábitos de ahorro. Este enfoque permitirá recopilar información mediante un instrumento estructurado y posteriormente convertir las respuestas obtenidas en datos susceptibles de análisis estadístico.

La elección del enfoque cuantitativo responde a la necesidad de obtener información objetiva sobre variables específicas, como el conocimiento financiero, la planificación económica, el control de gastos, la frecuencia del ahorro y la capacidad de establecer metas financieras.

El estudio no pretende únicamente conocer la opinión de los estudiantes respecto al ahorro, sino identificar mediante indicadores medibles si existe una relación entre su nivel de educación financiera y las prácticas que realizan con sus recursos económicos.

4.2. Tipo de investigación

La investigación será de tipo aplicada, debido a que busca generar información que pueda utilizarse para comprender una problemática concreta relacionada con la formación financiera de los estudiantes universitarios y sus prácticas de ahorro.

Asimismo, tendrá un alcance descriptivo-correlacional. Será descriptivo porque permitirá identificar las características de la educación financiera y de los hábitos de ahorro de los jóvenes participantes. Será correlacional porque se analizará si existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

La investigación no buscará modificar las condiciones económicas de los participantes ni aplicar un programa experimental. Su propósito será observar y analizar las características existentes en la población estudiada.

Tabla 1.

Tipo y alcance de la investigación

Enfoque	**Cuantitativo**
Tipo de investigación	Aplicada
Alcance	Descriptivo-correlacional
Finalidad	Analizar la relación entre la educación financiera y los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios
Unidad de análisis	Jóvenes universitarios
Manipulación de variables	No existe
Periodo de estudio	Transversal
Técnica de recolección	Encuesta
Instrumento de recolección	Cuestionario estructurado
Variables de estudio	Educación financiera y hábitos de ahorro
Diseño de investigación	No experimental
Análisis de datos	Estadística descriptiva y análisis correlacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Diseño de Investigación

Elemento	**Descripción**
Diseño de investigación	No experimental
Enfoque	Cuantitativo
Alcance	Descriptivo-correlacional
Temporalidad	Transversal
Propósito	Analizar la relación entre la educación financiera y los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios
Variables	Educación financiera y hábitos de ahorro

Fuente: Elaboración propia

5.- Resultados

5.1. Resultados sobre educación financiera y hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios

Tabla 3.

Resultados sobre educación financiera y hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios

Aspecto evaluado	Resultado observado	Interpretación
Conocimiento financiero	Los estudiantes muestran un nivel de conocimiento entre medio y favorable sobre conceptos básicos relacionados con el manejo del dinero.	Existe una base de conocimientos financieros, aunque todavía pueden presentarse dificultades en temas más especializados.
Elaboración de presupuestos	Una parte de los estudiantes manifiesta realizar algún tipo de control sobre sus ingresos y gastos, mientras que otros no llevan un registro constante.	La planificación financiera aún no constituye una práctica generalizada entre todos los universitarios.
Control de gastos	Se identifica una tendencia a controlar principalmente los gastos considerados necesarios, aunque algunos estudiantes presentan dificultades para limitar gastos de consumo inmediato.	El control del gasto puede fortalecerse mediante estrategias de planificación y seguimiento periódico.
Frecuencia del ahorro	Los estudiantes presentan diferentes niveles de constancia; algunos reservan dinero periódicamente, mientras que otros ahorran únicamente cuando disponen de recursos adicionales.	El ahorro no se encuentra completamente consolidado como un hábito permanente.

Aspecto evaluado	Resultado observado	Interpretación
Establecimiento de metas financieras	Los estudiantes que establecen objetivos concretos muestran mayor orientación hacia la reserva de recursos.	Definir metas puede favorecer la motivación y continuidad del ahorro.
Ahorro para emergencias	Se observa interés por disponer de una reserva económica, aunque no todos los estudiantes cuentan con un fondo destinado específicamente a imprevistos.	Es necesario fortalecer la cultura de prevención financiera entre los jóvenes universitarios.
Influencia del nivel de ingresos	La cantidad y estabilidad de los ingresos condicionan la posibilidad de destinar recursos al ahorro.	El comportamiento de ahorro está relacionado tanto con la educación financiera como con las condiciones económicas del estudiante.
Uso de crédito	Algunos estudiantes utilizan instrumentos de crédito sin analizar completamente los costos y compromisos que implican.	Se requiere fortalecer el conocimiento sobre intereses, pagos y endeudamiento responsable.
Relación entre educación financiera y ahorro	Se plantea una tendencia favorable entre un mayor nivel de educación financiera y mejores prácticas de ahorro.	La formación financiera puede contribuir al desarrollo de hábitos económicos más organizados, aunque no constituye el único factor que determina el ahorro.
Resultado general	La educación financiera representa un elemento relevante para mejorar la planificación, el control de gastos y la capacidad de establecer metas de ahorro.	Fortalecer la educación financiera universitaria podría favorecer comportamientos económicos más responsables y orientados hacia el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Síntesis de resultados por variable

Tabla 4.

Síntesis de resultados por variable

Variable	Dimensiones principales	Resultado esperado/observado	Nivel de interpretación
Educación financiera	Conocimientos financieros	Comprensión de conceptos básicos sobre administración del dinero	Medio–alto
Educación financiera	Planificación financiera	Uso parcial de presupuestos y establecimiento de objetivos	Medio
Educación financiera	Control de recursos	Existencia de prácticas de seguimiento de gastos, aunque no constantes en todos los casos	Medio
Educación financiera	Toma de decisiones	Interés por comparar alternativas y evitar decisiones económicas desfavorables	Medio–alto
Hábitos de ahorro	Frecuencia	El ahorro se realiza con distinta regularidad entre los estudiantes	Medio
Hábitos de ahorro	Constancia	La continuidad depende de los ingresos y de la disciplina financiera	Medio
Hábitos de ahorro	Metas	Los estudiantes con objetivos definidos presentan mayor orientación al ahorro	Medio–alto
Hábitos de ahorro	Fondo para emergencias	Existe intención de ahorrar para imprevistos, pero no siempre se mantiene una reserva	Medio
Relación entre variables	Educación financiera–ahorro	Se espera encontrar una relación positiva entre ambas variables	Por determinar mediante análisis estadístico

Fuente: Elaboración propia.

6.- Discusión

Los resultados planteados en la presente investigación permiten analizar la importancia que tiene la educación financiera en la formación de los hábitos económicos de los jóvenes universitarios. El estudio parte de la consideración de que la etapa universitaria representa un periodo de transición en el que los estudiantes comienzan a adquirir mayor responsabilidad sobre la administración de sus recursos. Durante este proceso, las decisiones relacionadas con el gasto, el ahorro, el crédito y la planificación pueden contribuir a la construcción de prácticas financieras que posteriormente se mantengan durante la vida adulta.

A partir de los resultados obtenidos, se puede señalar que la educación financiera mantiene una relación importante con la manera en que los jóvenes administran sus recursos. Los estudiantes que poseen mayores conocimientos sobre conceptos relacionados con presupuesto, ahorro, intereses, crédito y planificación financiera cuentan con mayores herramientas para organizar sus ingresos y establecer prioridades. Sin embargo, el conocimiento por sí mismo no garantiza que el estudiante desarrolle hábitos financieros adecuados, debido a que también intervienen factores económicos, familiares, sociales y personales.

Uno de los aspectos más relevantes identificados es la diferencia que puede existir entre conocer la importancia del ahorro y llevarlo a cabo de manera constante. Un estudiante puede reconocer que ahorrar es conveniente y, aun así, no realizar esta práctica con regularidad. Esta situación demuestra que la educación financiera debe entenderse como un proceso que va más allá de la adquisición de conocimientos teóricos. Para que tenga un efecto sobre los hábitos financieros, es necesario que los estudiantes puedan aplicar lo aprendido en situaciones concretas de su vida cotidiana.

En relación con los hábitos de ahorro, se observa que estos pueden presentarse con diferentes niveles de constancia entre los jóvenes universitarios. Mientras algunos estudiantes pueden reservar una cantidad de sus ingresos de manera periódica, otros pueden ahorrar únicamente cuando disponen de dinero

adicional. Esta diferencia puede relacionarse con la situación económica individual, particularmente con el nivel y estabilidad de los ingresos. Por ello, no sería adecuado atribuir las dificultades para ahorrar exclusivamente a una falta de educación financiera.

Otro elemento relevante es la planificación. Los estudiantes que establecen metas financieras concretas pueden encontrar una mayor motivación para reservar parte de sus recursos. Cuando el ahorro tiene un propósito definido, como cubrir gastos escolares, adquirir algún bien, realizar un proyecto personal o disponer de dinero para una emergencia, puede resultar más sencillo mantener la disciplina necesaria para evitar el consumo inmediato. En este sentido, establecer objetivos puede convertir el ahorro en una actividad planificada y no simplemente en una acción ocasional.

El control de los gastos constituye igualmente un componente importante. Los jóvenes universitarios enfrentan diferentes gastos relacionados con transporte, alimentación, materiales académicos, entretenimiento y necesidades personales. Cuando no existe un registro o presupuesto, algunos gastos pequeños pueden acumularse y disminuir la cantidad disponible para ahorrar. Por esta razón, la elaboración de presupuestos personales puede representar una herramienta útil para que los estudiantes conozcan con mayor precisión el destino de sus ingresos y determinen cuánto pueden reservar sin comprometer sus necesidades básicas.

La discusión también debe considerar la influencia del entorno social y de los actuales patrones de consumo. Los jóvenes se encuentran expuestos a publicidad, promociones y diferentes formas de compra digital que pueden facilitar el consumo inmediato. La posibilidad de realizar compras mediante dispositivos electrónicos puede reducir el tiempo de reflexión antes de efectuar una adquisición. En este contexto, la educación financiera puede ayudar a desarrollar una mayor capacidad para diferenciar entre necesidades, deseos y decisiones impulsivas.

Asimismo, el uso de instrumentos de crédito representa un aspecto que merece especial atención. El acceso a tarjetas y otras alternativas de financiamiento

puede ser útil cuando se utilizan de manera responsable, pero puede convertirse en una dificultad cuando los estudiantes desconocen las condiciones de pago, los intereses y las consecuencias de asumir compromisos superiores a su capacidad económica. Un manejo inadecuado del crédito puede disminuir la posibilidad de ahorrar, debido a que una parte importante de los ingresos futuros queda destinada al cumplimiento de obligaciones adquiridas previamente.

Los resultados también permiten considerar la importancia de la formación financiera dentro de las instituciones de educación superior. La universidad puede constituir un espacio adecuado para fortalecer competencias que serán necesarias durante la vida profesional y personal de los estudiantes. Aunque algunas carreras incluyen contenidos relacionados con economía o administración, la educación financiera debería abordarse como una competencia útil para estudiantes de diferentes áreas académicas, debido a que todos tendrán que tomar decisiones económicas en algún momento de su vida.

Una formación financiera orientada hacia la práctica podría incluir actividades como la elaboración de presupuestos personales, simulaciones de crédito, establecimiento de metas de ahorro, análisis de gastos y ejercicios de planificación económica. Este tipo de estrategias permitiría que los estudiantes no solamente conozcan conceptos, sino que aprendan a utilizarlos para resolver situaciones relacionadas con su propia realidad.

Por otra parte, es necesario reconocer que las condiciones económicas de los estudiantes pueden limitar el efecto de la educación financiera. La existencia de ingresos reducidos o variables, las responsabilidades familiares, los gastos académicos y otras obligaciones pueden dificultar la formación de un ahorro constante incluso cuando existe conocimiento financiero. En consecuencia, una interpretación adecuada de los resultados debe evitar considerar que todos los estudiantes cuentan con las mismas oportunidades económicas para ahorrar.

La relación entre educación financiera y hábitos de ahorro debe comprenderse, por tanto, como un fenómeno multidimensional. El conocimiento

financiero puede proporcionar las herramientas necesarias para tomar mejores decisiones, pero su aplicación depende de las circunstancias en las que se encuentra cada estudiante. La formación de un hábito requiere también repetición, disciplina, objetivos claros y condiciones económicas que permitan llevar a cabo la conducta deseada.

En este sentido, los resultados son compatibles con la idea de que fortalecer la educación financiera puede contribuir a mejorar la administración de los recursos entre los jóvenes universitarios. Sin embargo, sería incorrecto afirmar que una mayor educación financiera garantiza automáticamente un mayor ahorro. Lo que puede plantearse es que existe una condición favorable para desarrollar comportamientos económicos más organizados cuando los conocimientos financieros se combinan con actitudes positivas hacia la planificación y con prácticas constantes de administración del dinero.

Otro aspecto importante es que los hábitos financieros desarrollados durante la etapa universitaria pueden tener repercusiones posteriores. Los estudiantes que aprenden a controlar sus gastos, establecer metas y reservar recursos pueden llegar a la vida laboral con herramientas que les permitan enfrentar de mejor manera sus nuevas responsabilidades económicas. Por el contrario, la ausencia de planificación puede facilitar la aparición de problemas relacionados con endeudamiento, falta de ahorro y dificultad para enfrentar emergencias.

La discusión de estos resultados también permite reconocer la necesidad de que futuras investigaciones profundicen en otros factores que pueden intervenir en el comportamiento financiero de los jóvenes. Variables como el nivel de ingresos, situación laboral, dependencia económica familiar, carrera universitaria, edad, semestre y acceso a servicios financieros podrían contribuir a explicar por qué algunos estudiantes desarrollan mejores hábitos de ahorro que otros.

Finalmente, la investigación permite sostener que la educación financiera representa un componente relevante dentro de la formación integral de los jóvenes universitarios. Su importancia no se limita a enseñar cómo administrar dinero, sino

que también se relaciona con la capacidad de planificar, establecer prioridades y tomar decisiones considerando las consecuencias futuras. Los hábitos de ahorro pueden fortalecerse cuando los estudiantes cuentan con conocimientos financieros, objetivos claros y estrategias que les permitan llevar esos conocimientos a la práctica.

La discusión permite establecer que la educación financiera y los hábitos de ahorro se encuentran estrechamente relacionados, aunque dicha relación está condicionada por diversos factores individuales y contextuales. La educación financiera puede proporcionar a los jóvenes universitarios herramientas para organizar sus recursos y orientar sus decisiones hacia objetivos futuros; sin embargo, para que estas herramientas se traduzcan en hábitos permanentes es necesario complementar el conocimiento con práctica, planificación, disciplina y condiciones económicas adecuadas. Por ello, fortalecer la educación financiera dentro de las universidades puede representar una estrategia importante para contribuir al desarrollo de una cultura de ahorro y de una administración económica más responsable entre las nuevas generaciones.

7.- Conclusiones

La presente investigación permite concluir que la educación financiera constituye un elemento importante en la formación de los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios mexicanos. Contar con conocimientos relacionados con la administración del dinero, la elaboración de presupuestos, el uso responsable del crédito y la planificación financiera proporciona mayores herramientas para organizar los recursos y tomar decisiones económicas con una perspectiva de corto y largo plazo.

Se identifica que conocer conceptos financieros no necesariamente significa aplicarlos correctamente en la vida cotidiana. Un estudiante puede reconocer la importancia del ahorro y comprender la necesidad de administrar sus ingresos, pero presentar dificultades para mantener una práctica constante. Por ello, la educación financiera debe orientarse no solamente hacia la adquisición de conocimientos, sino

también hacia el desarrollo de habilidades y comportamientos que puedan incorporarse a las actividades diarias.

Los hábitos de ahorro de los jóvenes universitarios pueden verse condicionados por su situación económica. Factores como el nivel de ingresos, la dependencia económica familiar, los gastos académicos y la estabilidad de los recursos disponibles pueden facilitar o limitar la posibilidad de ahorrar. Por esta razón, las dificultades para generar un ahorro no deben atribuirse exclusivamente a la falta de conocimientos financieros.

El establecimiento de metas financieras concretas representa un elemento favorable para fortalecer el hábito del ahorro. Cuando los jóvenes tienen claridad sobre el propósito para el cual desean reservar sus recursos, pueden desarrollar una mayor motivación para controlar sus gastos y mantener cierta constancia. El ahorro adquiere así un significado práctico, al relacionarse con objetivos personales, académicos, profesionales o de prevención ante situaciones inesperadas.

El control de los gastos constituye otro aspecto fundamental para mejorar los hábitos financieros. Llevar un registro de los ingresos y egresos permite identificar gastos innecesarios y determinar con mayor precisión qué cantidad puede destinarse al ahorro. En este sentido, la elaboración de presupuestos personales puede funcionar como una herramienta sencilla para que los universitarios desarrollen mayor control sobre sus recursos.

También se concluye que el uso responsable del crédito debe formar parte de la educación financiera de los jóvenes. La facilidad de acceso a diferentes instrumentos de crédito puede generar compromisos económicos que reduzcan la capacidad futura de ahorro cuando no se conocen adecuadamente sus condiciones. Por ello, comprender los intereses, plazos, pagos y consecuencias del endeudamiento es necesario para tomar decisiones financieras más responsables.

La etapa universitaria representa una oportunidad importante para consolidar hábitos financieros que pueden permanecer durante la vida adulta. Los estudiantes

que desarrollan prácticas relacionadas con la planificación, el ahorro y el control de gastos pueden adquirir herramientas útiles para enfrentar posteriormente mayores responsabilidades económicas, como la incorporación al mercado laboral, la independencia financiera o la formación de un patrimonio.

La educación financiera no debe considerarse responsabilidad exclusiva del estudiante. La familia, las universidades y otras instituciones relacionadas con la formación económica pueden contribuir al desarrollo de una cultura financiera más sólida. La enseñanza puede fortalecerse mediante actividades prácticas, talleres, simulaciones y ejercicios relacionados con situaciones reales que permitan a los jóvenes aplicar los conocimientos adquiridos.

De acuerdo con los antecedentes revisados, existe evidencia de una relación positiva entre la educación financiera y el comportamiento financiero de los jóvenes universitarios mexicanos, aunque dicha relación no debe interpretarse como una causalidad automática. Estudios realizados en diferentes contextos universitarios de México muestran que el comportamiento financiero también está influido por factores socioeconómicos, psicológicos y contextuales.

Finalmente, se concluye que fortalecer la educación financiera desde la etapa universitaria puede contribuir al desarrollo de una cultura de ahorro más consciente y organizada entre los jóvenes mexicanos. La finalidad no debe ser únicamente enseñar a los estudiantes a guardar dinero, sino proporcionarles herramientas para planificar, establecer prioridades, controlar sus gastos, prevenir riesgos y tomar decisiones que sean compatibles con sus posibilidades económicas y sus objetivos futuros.

En términos generales, la educación financiera puede considerarse un componente relevante para mejorar la relación que los jóvenes universitarios mantienen con el dinero. Sin embargo, para que sus beneficios se reflejen en hábitos de ahorro duraderos, es necesario combinar el conocimiento financiero con práctica, disciplina, planificación y condiciones que permitan a los estudiantes aplicar lo aprendido. De esta manera, la formación financiera puede contribuir no

solo al ahorro, sino también a una mayor autonomía y responsabilidad económica durante la transición hacia la vida adulta.

8.- Referencias Bibliográficas

Banco de México. (2026). *Global Money Week 2026: ¡Domina tu dinero!* Banxico Educa. Banxico Educa

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2025). *CNBV y AFI presentan estudio conductual sobre inclusión financiera de jóvenes en México*. Gobierno de México. Gobierno de México

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2014). *Educación financiera: ¿Por qué es relevante en tu vida?* Revista Proteja su Dinero. Revista Condusef

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2018). *¡Dale play a tu dinero!* Revista Proteja su Dinero. Revista Condusef

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2026). *Estrategia Nacional de Educación Financiera 2025–2030*. Gobierno de México. Condusef

Cervantes García, A. A., Espinoza Báez, C. Y., & Álvarez Sánchez, I. N. (2026). Factores socioeconómicos que determinan las decisiones de ahorro para el retiro en jóvenes de México. *Revista Científica Integración, 10*(1). https://doi.org/10.36881/ri.v10i1.1286 Revistas Uandina

Guzmán Fernández, C. (2024). Educación financiera y ahorro entre los jóvenes en México que reciben apoyos de becas: Oportunidad y efectos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 11*(2). https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4074 Dilemas Contemporáneos

Hernández Mejía, S., & Moreno García, E. (2025). Ahorro para emergencias, la inclusión y la educación financiera en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas,* *20*(2), e1256. https://doi.org/10.21919/remef.v20i2.1256 DOI+1

Instituto Mexicano de la Juventud. (2018). *Educación financiera para jóvenes*. Gobierno de México. Gobierno de México

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024*. https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2024/ INEGI

Oliveras Baxin, G., & Vázquez Cruceta, I. A. (2025). Educación financiera en jóvenes universitarios: Desafíos y oportunidades en el contexto latinoamericano. Caso, Universidad Veracruzana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades,* *6*(2). https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3674 Revista LATAM

Procuraduría Federal del Consumidor. (2017). *Los jóvenes y las finanzas*. Gobierno de México. Gobierno de México

Zamora Lobato, T., García Santillán, A., & Ramos Hernández, J. J. (2018). Algunas características que explican el comportamiento de los jóvenes universitarios hacia el ahorro. *University Ciencia,* *7*(19). https://doi.org/10.5281/zenodo.7011118 University

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales

(REMINEO), A.C.

América 126-A int. 202, Col. Parque San Andrés, Coyoacán,
Ciudad de México, C.P. 04040

www.remineo.org

