

II Ciencias de las organizaciones en la democracia

Clotilde Hernández Garnica • José Luis Velasco
COORDINADORES

Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana



Jorge Cadena-Roa
Miguel Armando López Leyva
COORDINADORES GENERALES

IX Congreso Nacional
de Ciencias Sociales
Las ciencias sociales y los retos
para la democracia mexicana





K Congreso Nacional
de Ciencias Sociales
Las ciencias sociales y los retos
para la democracia mexicana

IX Congreso Nacional
de Ciencias Sociales
Las ciencias sociales y los retos
para la democracia mexicana

IX Congreso Nacional
de Ciencias Sociales
Las ciencias sociales y los retos
para la democracia mexicana

IX Congreso Nacional
de Ciencias Sociales
Las ciencias sociales y los retos
para la democracia mexicana

IX

LAS CIENCIAS SOCIALES
Y LOS RETOS PARA LA DEMOCRACIA MEXICANA

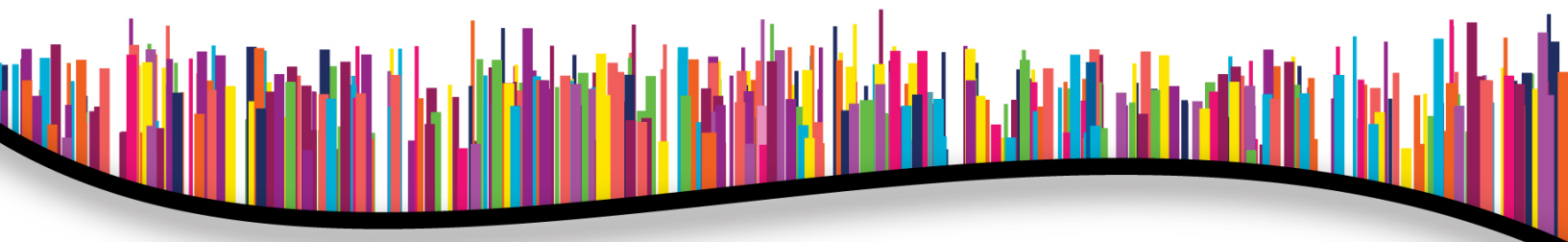
Jorge Cadena-Roa
Miguel Armando López Leyva
Coordinadores generales

LAS CIENCIAS SOCIALES
Y LOS RETOS PARA LA DEMOCRACIA MEXICANA

II

Ciencias de las organizaciones en la democracia

Clotilde Hernández Garnica
José Luis Velasco
Coordinadores



COORDINACIÓN GENERAL

Jorge Cadena-Roa (COMECSO)
Miguel Armando López Leyva (CH-UNAM)

COMITÉ CIENTÍFICO

Jorge Cadena-Roa (COMECSO)
Rosalba Casas Guerrero (IIS-UNAM)
Oscar F. Contreras Montellano (COLEF)
Carola García Calderón (FCPyS-UNAM)
Miguel Armando López Leyva (CH-UNAM)
Margarita Lumbreras Hernández (BUAP)
María Luisa Martínez Sánchez (UANL)
Cristina Puga Espinosa (CEPHCIS-UNAM)
Armando Sánchez Vargas (IIEc-UNAM)
Héctor Raúl Solís Gadea (UdG)
Esperanza Tuñón Pablos (ECOSUR)
Eduardo Vega López (FE-UNAM)

COMITÉ ORGANIZADOR

Jorge Cadena-Roa (COMECSO)
Miguel Armando López Leyva (CH-UNAM)
Oscar F. Contreras Montellano (COLEF)
Carola García Calderón (FCPyS-UNAM)
Mauricio Sánchez Menchero (CEIICH-UNAM)
Armando Sánchez Vargas (IIEc-UNAM)
Paulina Arredondo Fitz (IIS-UNAM)
Sandibel Martínez Hernández (COMECSO)

COORDINACIÓN TÉCNICA

Paulina Arredondo Fitz (IISUNAM)
Sandibel Martínez Hernández (COMECSO)

DIFUSIÓN

Laura Gutiérrez Hernández (COMECSO)
Adriana Razo Salinas (IIS-UNAM)
Francisco Ehécatl Cabrera (IIS-UNAM)
Víctor Alfonso Fonseca González (IIS-UNAM)
Octavio Olvera Hernández (IIS-UNAM)
Ana Karen Rivera León (IIS-UNAM)
Antonio Sierra García (IIS-UNAM)

SISTEMAS Y ASISTENCIA TÉCNICA

Roberto Holguín Carrillo (COMECSO)
Edgar Martínez Otamendi (COMECSO)

COORDINACIÓN DE TALLERES

Laura Gutiérrez Hernández (COMECSO)
Roberto Holguín Carrillo (COMECSO)
Sandibel Martínez Hernández (COMECSO)

EQUIPO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN IIS-UNAM

Sofía Aké Farfán (IIS-UNAM)
Juan Javier Alcántara López (IIS-UNAM)
Francisco Daniel Álvarez Chávez (IIS-UNAM)
Julio César Cruz Estrada (IIS-UNAM)
Michelle Catherine García (IIS-UNAM)
María De La Luz Guzmán (IIS-UNAM)
Ernesto Pathros Ibarra García (IIS-UNAM)
Carlos Sánchez Perales (IIS-UNAM)

9ª FERIA DEL LIBRO EN CIENCIAS SOCIALES

Rosaura Avalos Pérez (IIS-UNAM)
Rubí Hernández Ríos (IIS-UNAM)
Jorge Alberto Mejía Ruiz (IIS-UNAM)

PRESENTACIONES DE LIBRO

Heladio Herrera Cárdenas (IIS-UNAM)

EXPOSICIÓN ROSTROS DE VERACRUZ

Emmanuel Galindo (IIS-UNAM)
Jesús Francisco García Pérez (IIS-UNAM)
Wilbert Antonio Mendoza (IIS-UNAM)
Jonathan Menjivar Pleitez (IIS-UNAM)
Oscar Quintana Ángeles (IIS-UNAM)
Cynthia Trigos Suzán (IIS-UNAM)
Ángel Villalba Roldán (IIS-UNAM)

APOYO OPERATIVO

Norma Angélica Velázquez (IIS-UNAM)
Julio Caballero Godoy (IIS-UNAM)
Ingrid Plata Sandoval (IIS-UNAM)
Fernando Cordero Hortube (IIS-UNAM)
Edgar Guzmán Prieto (IIS-UNAM)
Ofelia Vilchis León (IIS-UNAM)

DISEÑO EDITORIAL

Roberto Holguín Carrillo (COMECSO)
Sandibel Martínez Hernández (COMECSO)

DISEÑO GRÁFICO

Laura Gutiérrez Hernández (COMECOSO)
Alan Josué Luna Castañeda (IIS-UNAM)
Omar Reyes Solorzano (IIS-UNAM)

VOLUNTARIOS

Mercedes Ixchel Alonzo García
José Francisco Alvarado Juárez
Francisco Daniel Álvarez Chávez
Alan Fernando Álvarez Estrada
Eduardo Daniel Andrés Rivera
Miguel Ángel de Jesús Anguiano Torres
Aixa Galilea Antonio Nava
Fernanda Daniela Arenas Percastegui
Sergio Arias Alonso
Metzli Celic Arroyo Bonilla
Cintia Jocelyn Bravo Cárdenas
Inti Calderón Reyes
Alejandro Camacho Ake
Yoatzin Alitzel Camacho García Ruíz
Brenda Naomi Caracheo Pedraza
Valeria Carillo Sánchez
Marco Antonio Cayetano Aguilar
Javier Cervantes López
Olga Cruz Arellano
Alejandro De la Cruz Ávila
Daniel De la Torre González
Moisés De Valle Villegas
Ariane Del Águila Hernández
Yeni Esmeralda Del Carmen Martínez
Valeria Delgado Montero
Saraí Díaz Ascanio
Dennia Elizabeth Domínguez Rojas
María Rebeca Espinosa Martínez
Maribel Fernández López
Kristofer Franco Rojo
Jennifer Maribel Galicia Hernández
Diego André Galicia Ramírez
Esperanza Del Carmen Gallardo Rosas
Dalia García Chávez

Sofía Zirión Martínez (COMECOSO)

FORMACIÓN DE TEXTOS

Juan José Caballero Flores (COMECOSO)

DISEÑO DE PORTADA E INTERIORES

Omar Reyes Solorzano (IIS-UNAM)

VOLUNTARIOS

María Fernanda García Cruz
Pavel Alonso García Magdaleno
María Jimena García Maldonado
Guadalupe García Ramírez
Michelle Caterine García Velasco
Ángela Gayosso Pitol
Fátima González Sánchez
Danna Paola Guerrero Salazar
Rodrigo Hernández Cervantes
Miguel Ángel Hernández Lazo
Joan Alejandro Hernández Rojas
Iliana Hernández Ruiz
Samantha Daniela Hernández Santiago
Marisel Hinojosa Toro
Ania Delia Infante Fernández
Mariana Juárez Ángel
Carlos Yahir Lara Bautista
Sergio Adrián Leñero Hernández
Ian Alejandro Lepe Quiñones
Lucía Jimena López González
Ángeles Cecilia Lorenzo Ciriaco
Christian Fabian Lucano Uzquiano
Flor Yazmín Maldonado Cruz
Janet Martínez Aparicio
Dulce María Martínez González
Francisco Javier Martínez Rodríguez
Iván Alexis Martínez Sosa
Araceli Mejía Balderrama
Samara Mejía Carrillo
Víctor Hugo Monroy López
Sophia Michelle Moraga Lara
Sebastián Morales Cordero

VOLUNTARIOS

Francisco José Morales Larumbe
Patricio Axayacatl Morales López
Jorge David Ordaz Jiménez
José Julián Peralta López
Karla Jacqueline Perdomo Velázquez
Lizbeth Patricia Pérez Hernández
Pulido Martínez David
Alondra Monserrat Quintero Pérez
Xiuhtlamin Ramírez Cruz
Andrés Ramírez Nájera
María Guadalupe Raya Avalos
Ixchel Metzeyali Reyes Romero
Adriana Daniela Rivas López
Diego Emiliano Rivera Mejía
Sarah Patricia Robledo Sánchez
Gerardo Daniel Rodríguez Benavidez
Aranzazú Rodríguez Ortega
José de Jesús Rosas Guerrero
Giovanni Ruiz Sánchez
Beatriz Saldaña Nieves
Sara Anahí Salgado Molina
Andrea Daniela Sánchez Domínguez
Carla Paola Sánchez Martínez
Carlos Sánchez Perales
Jesús Isaac Sánchez Vizcaya
Atzin Simón Chávez
Mónica Yazmín Solís Suárez
Miguel Ángel Soto Torres
Mitzi Texcucano Cruz
Gerson Roberto Tiscareño Saucedo
Anabel Trejo Saucedo
Elizabeth Troncoso Ortiz
Luis Ángel Vargas Santos
Danna Paola Vega Chino
Ana Belem Vera Flores
Nadia Guadalupe Villa Cárdenas
Sandra Sabina Villanueva Sosa
Marisa Paulina Zavala López

COORDINADORES DE EJES

Acción colectiva, participación ciudadana y sociedad civil Marco Aranda Andrade (IINSO-UANL) Gustavo Urbina Cortes (COLMEX)	Las ciencias sociales en el siglo XXI Rosalba Casas Guerrero (IIS-UNAM) Oscar Contreras Montellano (COLEF) Cristina Puga Espinosa (FCPyS-CEPHCIS-UNAM)
Ciencias de las organizaciones en la democracia Clotilde Hernández Garnica (FCA-UNAM) José Luis Velasco (IIS-UNAM)	Los retos de los derechos humanos Carlos Aguilar Astorga (UAM-L) Luis Raúl González Pérez (PUDH-UNAM)
Ciencias sociales de la salud Roberto Castro Pérez (CRIM-UNAM) Miguel Ángel Rivera Herrera (FCPyS-UNAM)	Los retos de la ciudadanía laboral y el desarrollo económico Alfredo Hualde Alfaro (COLEF) Sara Ochoa León (FE-UNAM)
Religiones, espiritualidades, y democracia en el Estado mexicano Fernando M. González González (IIS-UNAM) Mariana Molina Fuentes (CEBJ, UNAM)	Migraciones, refugio y políticas migratorias Martha Judith Sánchez Gómez (IIS-UNAM) Eduardo Torre Cantalapiedra (COLEF)
Estudios sobre las desigualdades Melina Altamirano (COLMEX) Alí Ruíz Coronel (IIS-UNAM)	Dinámica demográfica, desigualdades y medio ambiente Ana Escoto Castillo (FCPyS-UNAM) Sandra Murillo López (IIS-UNAM)
Educación y aprendizaje: desigualdades, calidad, políticas Alejandro Canales Sánchez (IISUE-UNAM) Lorenza Villa Lever (IIS-UNAM)	Horizontes del análisis, evaluación e incidencia de las políticas públicas en México y su democracia Maximiliano García Guzmán (FCPyS-UNAM) Berenice Patricia Ramírez López (IIEc-UNAM) Gabriel Badillo González (IIEc-UNAM)
Desafíos de la ciudad contemporánea: memoria, disputas, futuros Javier Delgado Campos (PUEC-UNAM) Vicente Moctezuma Mendoza (IIS-UNAM)	Energía y transiciones socio-ecológicas Sofía Ávila Calero (IIS-UNAM) Marcela Torres Wong (FLACSO-México)
Estudios sociales, económicos y políticos de la ciencia, tecnología e innovación Marcela Amaro Rosales (IIS-UNAM) Gabriela Dutrénit Bielous (UAM-X)	Tecnologías digitales, cultura, sociedad y política Rodrigo Perera Ramos (FCPyS-UNAM) Raúl Trejo Delarbre (IIS-UNAM)
Feminismos, género y mujeres. Avances y retrocesos en las agendas hacia la igualdad Karina Bárcenas Barajas (IIS-UNAM) María Luisa Martínez Sánchez (UANL)	Transparencia, ética e integridad María Marván Laborde (IIJ-UNAM) Jacqueline Peschard Mariscal (SUT-UNAM)
La democracia ante nuevos desafíos: polarización, declive y resiliencia Karolina Monika Gilas (FCPyS-UNAM) Alejandro Monsiváis Carrillo (COLEF) Esperanza Palma Cabrera (UAM-A)	Violencias, ilegalidades e inseguridad Jairo Antonio López (UAZ) Silvia Inclán Oseguera (IIS-UNAM)

La formación teórica y metodológica del profesional,
el docente y el investigador de las ciencias sociales
Laura Beatriz Montes de Oca Barrera (IIS-UNAM)
Lorena Umaña Reyes (FCPyS-UNAM)

AGRADECEMOS a todos los que contribuyeron a que el IX Congreso Nacional de Ciencias Sociales (IXCNCS), *Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana*, fuera un éxito:

Mtra. Yvon Angulo Reyes, directora interina del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS), y a su equipo de trabajo por haber hospedado el Congreso y facilitado su desarrollo;

Dr. Miguel Armando López Leyva, actual Coordinador de Humanidades quien siendo director del IIS solicitó la sede del IXCNCS y llevó a cabo los preparativos para el mismo;

Dr. Mauricio Sánchez Menchero, director del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades que proporciona la sede del COMECSO;

Dra. Carola García Calderón, directora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales;

Dra. Mónica González Contró, directora del Instituto de Investigaciones Jurídicas;

Dr. Armando Sánchez Vargas, director del Instituto de Investigaciones Económicas;

Dr. Juan Antonio Cruz Parceró, director del Instituto de Investigaciones Filosóficas;

Dr. David García Pérez, director del Instituto de Investigaciones Filológicas;

Mtro. Eduardo Vega López, director de la Facultad de Economía;

Dr. Melchor Sánchez Mendiola, Coordinador de la Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED);

Mtro. Ricardo Arroyo Mendoza, director de Tecnologías de la Información, CUAIEED;

A los miembros del Comité científico del Congreso;

A los Coordinadores de los ejes temáticos del Congreso.

Agradecemos también a los alumnos de licenciatura y posgrado que dieron su apoyo en la semana del Congreso.



Los trabajos incluidos en *Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana*, coordinado por Jorge Cadena-Roa y Miguel Armando López Leyva, caen bajo la licencia de Creative Commons Atribución-Sin Derivar 4.0 Internacional (CC BY-ND 4.0). El contenido de dichos trabajos puede ser copiado y redistribuido en cualquier medio o formato, siempre y cuando se den los créditos correspondientes y no tenga fines comerciales.

El contenido, textos, cuadros e imágenes, de los trabajos publicados aquí es responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan las opiniones de los coordinadores ni de las instituciones académicas a las que se encuentran adscritos.

Obra en www.comecso.com

Cómo citar:

Hernández Garnica, Clotilde y José Luis Velasco, coords. 2025. Ciencias de las organizaciones en la democracia. Vol. II de Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana. Cadena-Roa, Jorge y Miguel Armando López Leyva, coords. México: COMECOSO.

Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana

COORDINADORES GENERALES

Jorge Cadena-Roa
Miguel Armando López Leyva

VOLUMEN II

Ciencias de las organizaciones en la democracia

COORDINADORES

Clotilde Hernández Garnica
José Luis Velasco

ISBN Colección: 978-607-8664-55-9

ISBN Volumen II: 978-607-8664-62-7

Consejo Mexicano de Ciencias Sociales, AC.
www.comecso.com

Instituto de Investigaciones Sociales
www.iis.unam.mx

Ciudad de México, 2025

Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana consta de veinte volúmenes, correspondientes a los ejes temáticos desarrollados en el IX Congreso Nacional de Ciencias Sociales, que se ponen a disposición del público en formato de documento portátil (.pdf). En esta edición del Congreso los eventos especiales (tales como las Conferencias Magistrales, Mesas Magistrales y Presentaciones de libro) fueron grabados y también se encuentran disponibles en formato digital. Junto con los volúmenes, pueden encontrarse en la siguiente dirección: <https://www.comecso.com/congreso-ix/volumenes>.

Índice

Presentación 15

Jorge Cadena-Roa

Mensaje de bienvenida 23

Miguel Armando López Leyva

Introducción 29

Clotilde Hernández Garnica

Geopolítica, género y democracia

Geopolítica y seguridad internacional como condicionantes de los mercados globales, las organizaciones y el régimen democrático 37

Edgar Ortiz Arellano

Las interacciones políticas y administrativas de los servidores públicos municipales: tensiones gubernamentales a partir de la conformación de las estructuras burocráticas 57

Diego Paul Álvarez Montes y Carlos Adrián Jiménez Ruiz

Igualdad de género y democracia en cooperativas de la Ciudad de México 77

Sair Alejandra Martínez Hernández y Armando Tomé González

Capacidades dinámicas y recursos humanos

Pertinencia de estrategias del talento humano en la organización ante los retos de la inteligencia artificial 103

María Dolores Romero Pérez y Graciela Bribiesca Correa

Capacidades dinámicas en la gestión de las organizaciones mieleras: una relación entre actividades bioculturales y servicios ecosistémicos..... 127

Ángel José Martínez Salinas

Presentación

Jorge Cadena-Roa
Secretario Ejecutivo
COMECOSO

Esta publicación reúne los trabajos seleccionados por los coordinadores de los ejes temáticos del IX Congreso Nacional de Ciencias Sociales (IXCNCS), *Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana*, que tuvo lugar en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, del 8 al 12 de abril de 2024, gracias a la generosa hospitalidad de sus directivos, su equipo de trabajo, su comunidad académica y la de varias entidades de la UNAM que alojaron algunas actividades del Congreso.

El COMECOSO agrupa a todas las ciencias sociales: las ciencias de las organizaciones, la antropología, las ciencias jurídicas, la ciencia política, la comunicación, la demografía, la economía, la geografía, la historia, la psicología social, las relaciones internacionales y la sociología y también de áreas interdisciplinarias como estudios regionales, desarrollo intercultural, educación, metodología de las ciencias sociales, salud pública, trabajo social, migraciones y movilidades, riesgos y desastres, sustentabilidad y medio ambiente, urbanismo y otras más. Todas ellas cuentan con capacidades científicas instaladas muy considerables para definir y estudiar problemas complejos, elaborar diagnósticos, identificar causas y consecuencias, generar conocimientos nuevos, proponer soluciones y evaluar los resultados de intervenciones previas. Nuestro congreso bienal es el más interdisciplinario e interinstitucional de las ciencias sociales mexicanas.

En vísperas de las elecciones generales a celebrarse el 2 de junio del 2024, el Comité científico del Congreso decidió que su tema central fuera la democracia y la formación del nuevo gobierno que tendría que atender diversas problemáticas de enorme importancia. El VIII CNCS estuvo centrado a los desafíos que presentaba la pospandemia y el futuro inmediato. Ahora la atención estaría centrada en los retos para la democracia. En tres de las cuatro elecciones presidenciales anteriores (2000, 2006, 2012 y 2018) la ciudadanía había votado por despedir del ejecutivo federal al partido gobernante. En el 2000 terminó la prolongada hegemonía del PRI con el triunfo del PAN que refrendó en el 2006. Sin embargo, 2012 el PRI recuperó la Presidencia de

la República y en 2018, Morena, el partido más joven, desplazaba al PRI iniciando una nueva época en el país. ¿En 2024 volvería a ganar las elecciones? ¿Cuáles serían las tareas pendientes para el siguiente gobierno? ¿Cuáles sus prioridades y estrategias?

Desde marzo del 2020 el país sufrió el flagelo de la pandemia del COVID-19 que provocó la pérdida de cientos de miles de vidas humanas con todo lo que ello implica para sus familias, sus seres queridos, sus comunidades, para el país. Para comprender lo que sucedía, sus consecuencias previsibles y para hacer recomendaciones de política pública, organizamos el ciclo de conferencias *Las Ciencias sociales y el coronavirus* del 12 de mayo al 30 de junio de ese año (<https://www.comecso.com/coronavirus>), cuyas versiones revisadas fueron publicadas en un libro colectivo con el mismo título (https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2022/01/CSyCoronavirus_220121.pdf). Ese desastre corrió paralelo al mayor desajuste económico mundial en cien años. A lo anterior se sumó el creciente deterioro de la seguridad pública, retrocesos respecto a logros alcanzados durante décadas de construcción de la democracia en México, violaciones a los derechos humanos derivados de la creciente presencia del ejército en asuntos de seguridad pública y un debilitamiento del Estado constitucional de derecho. La lista de amenazas y retrocesos podría alargarse, pero solo agregó que, ahora que más se necesita del conocimiento científico, el presupuesto destinado a la ciencia, la tecnología y la innovación disminuyó y que el diseño de políticas públicas basadas en evidencias fue desplazado por decisiones unilaterales, cuando no unipersonales. Este breve e incompleto balance de la situación es suficiente para darnos cuenta de que el país enfrenta enormes desafíos en el futuro inmediato. Así estamos, no sirve de nada ocultarlo, minimizarlo, hacer como si no pasara nada.

Para el IXCNCS fuimos muy afortunados de contar con la participación de 25 destacados conferencistas que trataron los siguientes temas: Manuel Alcántara, *La democracia fatigada en el marco de sociedades virtuales cansadas*; Gerardo Munck, *Las ciencias sociales y la democracia: dos miradas*; Claudio Lomnitz y Alejandro Portes, *Reflexiones sobre las ciencias sociales en México y Latinoamérica en el marco de la celebración por el 85° Aniversario de la Revista Mexicana de Sociología.*; Carlos Fidel, Flavio Gaitán e Iliana Yaschine, *Desigualdad y pobreza en México y América Latina en el marco de los retos para la democracia*; Isabel Osorio Caballero, Seyka Sandoval y Sara Ochoa, *Retos y oportunidades de la economía mexicana de cara al futuro*; Carlos Silva, Salvador Maldonado y José Luis Velasco, *Inseguridad y violencia*; Irene Pisanty,

Mildred Castro y Eduardo Vega, *La crisis del agua en México: desafíos hidrológicos, hidráulicos y de política pública*; Araceli Pérez, Emanuela Borzacchiello y Libertad Argüello, *Desplazamiento forzado interno y violencias en México*; María Marván, Rosa María Mirón y Javier Aparicio, *Resiliencia de la democracia*; Liz Hamui Sutton, Marina Kriscautzky y Jackeline Bucio, *Inteligencia artificial en la docencia, la investigación y la difusión*.

La convocatoria al IXCNCS comprendió 21 Ejes temáticos para los que recibimos 1,202 ponencias. Los 44 coordinadores de eje aceptaron 802 de ellas que fueron presentadas en 216 mesas de trabajo. Se programaron 22 mesas magistrales, con la participación de 70 especialistas. Se realizó una feria del libro de las ciencias sociales en la que participaron 25 casas editoriales y se presentaron 15 libros. Las conferencias, mesas magistrales y presentaciones de libros fueron transmitidas en vivo y se pueden consultar en nuestro canal de YouTube (<https://www.youtube.com/comecso>). Como en congresos anteriores, se impartieron talleres sobre temas como análisis del discurso, cartografías participativas, movimientos estudiantiles, análisis de las imágenes, análisis espacial de datos sociopolíticos, entre otros.

Durante mi gestión como Secretario Ejecutivo del COMECSO procuramos ampliar la cobertura temática de los congresos nacionales de ciencias sociales, enfatizar su vocación interdisciplinaria, multiplicar las oportunidades de contacto entre practicantes de diversas disciplinas, atraer la atención sobre algunos de los problemas más apremiantes que enfrenta el país, incentivar la formulación de propuestas de intervención de los sectores social, gubernamental, legislativo, privado y académico para atenderlos, atraer la atención sobre las capacidades instaladas en las ciencias sociales y su potencial para apoyar actividades de intervención. Por ello, en el IXCNCS se incluyeron ejes temáticos dedicados a:

- *ciencias de las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil* porque es evidente que las organizaciones son la vía más efectiva para canalizar esfuerzos colectivos orientados a solucionar problemas y producir efectos deseables. Tenemos que impulsar el estudio de las organizaciones a fin de potenciar la eficacia, eficiencia, relevancia y legitimidad de la acción colectiva;
- *las ciencias jurídicas* porque las leyes son la forma de regular las relaciones sociales en condiciones democráticas y de economía de mercado, de acotar las decisiones

discrecionales y arbitrarias de diferentes actores, de procurar que las relaciones entre las partes se mantengan dentro de marcos previsible y regulados;

- *la democracia ante nuevos desafíos: polarización, declive y resiliencia* porque en diferentes partes del mundo, aun en países con democracias consolidadas, los sistemas democráticos han sufrido deterioros y regresiones que es necesario reconocer, entender, contener y revertir y con esos conocimientos contribuir a la conservación de la democracia, a su ampliación, profundización y a que prevalezca sobre las amenazas autoritarias;
- *opinión, pública, comunicación y encuestas* para entender la dialéctica de los discursos polarizantes, sus intenciones, la necesidad de distinguir entre información verdadera y falsa, que nos permita comprender cómo se moldea el sentido común y se producen el consenso y el disenso, para discernir la importancia de la deliberación en la toma de decisiones públicas y de la rendición de cuentas como responsabilidad democrática;
- *sustentabilidad, recursos naturales y energías limpias* porque sabemos de las amenazas que enfrenta la humanidad por el deterioro ambiental, el calentamiento global, la creciente escasez de agua potable, la zoonosis y otras amenazas que deben atenderse de inmediato;
- *tecnologías de la información y la comunicación, redes digitales y sociedad* porque la pandemia aceleró el uso de diferentes tecnologías en el hogar, en la escuela, en el trabajo y está por conocerse su impacto en la sociedad, particularmente por el uso de inteligencia artificial en diferentes actividades;
- *vulnerabilidades, riesgos y desastres* porque la pandemia debe ser analizada como un desastre mayúsculo y porque resulta evidente que hay un margen muy considerable para mejorar lo que hemos hecho en materia de prevención, atención y recuperación;
- *Sistemas agroalimentarios* porque la producción, distribución y consumo de alimentos para una población creciente es de importancia vital, lo mismo que la atención a los problemas de salud asociados con el consumo de algunos alimentos y bebidas, como la obesidad, la diabetes y la hipertensión, enfermedades crónico-degenerativas que en México han alcanzado niveles alarmantes.

Otros ejes temáticos del IXCNCS estuvieron dedicados a temas que se habían tratado con anterioridad en nuestros congresos y que generan importantes intercambios de ideas y propuestas, como ciencia, tecnología e innovación, cultura, religiones y representaciones colectivas, problemas

económicos y de política pública, desigualdades, vulnerabilidades e interseccionalidad, población y desarrollo, educación, estudios de género, mercados de trabajo, relaciones internacionales, migraciones, la vida en las ciudades, sociedad civil, protestas y movimientos sociales, salud pública, violencias, ilegalidades y crimen, padecimientos mentales, problemas teóricos y metodológicos de las ciencias sociales, entre otros.

En palabras de Clausewitz, sostenemos firmemente que *el conocimiento se debe transformar en capacidades genuinas*. La clave para conseguirlo se encuentra en estrechar los lazos y la colaboración entre pensadores (*thinkers*), particularmente quienes se dedican al estudio sistemático de causas y consecuencias, e implementadores (*doers*), es decir, políticos, funcionarios públicos, diseñadores e implementadores de política pública. El IXCNCS mostró las capacidades científicas instaladas con las que cuenta el país para comprender los procesos económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales; para proponer formas de intervención basadas en evidencias que enfrenten los graves problemas que nos amenazan, que también nos ayuden a prevenir, preparar, responder y recuperarnos de los desastres que inevitablemente ocurrirán en el futuro. Con este Congreso refrendamos nuestra disposición a poner el conocimiento generado por las Ciencias Sociales al servicio del país.

Desde la Secretaría Ejecutiva del COMECSO hemos procurado impulsar el desarrollo de ciencia básica, pero también de ciencia post-académica, es decir, no dirigida solamente a especialistas y a nuestros pares, sino a actores no académicos, sociales, gubernamentales, legislativos, del sector privado, que se traduzca en resultados y productos que pueden elevar la calidad de vida de la población, mejorar el funcionamiento de las instituciones, mejorar la efectividad de los sistemas de procuración e impartición de justicia, enfrentar los desafíos del cambio climático, atender las problemáticas que enfrentan los migrantes, la falta de empleo, superar las limitaciones fiscales y la austeridad gubernamental que en la práctica se traduce en la destrucción de capacidades estatales y en una severa limitación de la acción pública estatal. No tenemos duda de que las ciencias sociales pueden contribuir a la comprensión, atención y solución de los graves problemas que enfrentamos como colectividad. Tenemos propuestas viables para enfrentar los más diversos problemas de la convivencia social en paz, justicia y democracia. Lo que nos motiva es una firme voluntad de comprender de manera sistemática y basada en evidencias fenómenos de la vida en sociedad. No nos mueve una lógica de poder, sostenemos que la ciencia

debe permanecer ajena a las contiendas políticas y los discursos ideológicos. Queremos sí, un mejor país, y nuestra manera de contribuir a ello es proporcionado una base científica para el diseño y evaluación de las políticas públicas.

Agradezco, en nombre del COMECSO a todos los que hicieron posible que el IXCNCS fuera un éxito, a los conferencistas, ponentes, moderadores y comentaristas y al público que de manera presencial o remota siguió sus actividades. Particularmente estamos muy agradecidos con el director del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, Dr. Miguel Armando López Leyva, quien asumió con entusiasmo el reto de ser el anfitrión de este Congreso que se desarrolló bajo la mirada atenta de la directora interina del mismo instituto, Dra. Ivon Angulo.

Aprovecho para agradecer a quienes apoyaron las actividades de esta Secretaría Ejecutiva durante el periodo 2016-2024. En primer lugar, al Comité Directivo y a la Asamblea General del COMECSO por su confianza y apoyo. Agradezco muy especialmente a la Dra. Guadalupe Valencia García quien siendo directora del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH) de la UNAM, acogió sin reservas la sede del COMECSO. El Dr. Mauricio Sánchez Menchero, director actual del CEIICH mantuvo el apoyo irrestricto a las actividades del Consejo. También quiero dejar constancia de nuestro reconocimiento a las entidades de la UNAM que durante ese periodo apoyaron las actividades cotidianas del Consejo: Dra. Guadalupe Valencia, Coordinadora de Humanidades; Dr. Miguel Armando López Leyva, Coordinador de Humanidades; Dra. Angélica Cuéllar y Dra. Carola García Calderón, directoras de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; Dr. Tomás Rubio Pérez, director de la Facultad de Contaduría y Administración; Mtro. Eduardo Vega, director de la Facultad Economía; Dra. Mónica González Contró, directora del Instituto de Investigaciones Jurídicas; Dr. David García Pérez, director del Instituto de Investigaciones Filológicas; Dra. Marcela Amaro Rosales, directora del Instituto de Investigaciones Sociales; Dr. Melchor Sánchez Mendiola, Coordinador de la Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED) y al Mtro. Ricardo Arroyo Mendoza, Director de Tecnologías de la Información de la CUAIEED.

La publicación de estos volúmenes no busca solo dejar constancia de lo realizado, sino de que tenga la mayor difusión posible, que estos trabajos lleguen a públicos cada vez más amplios y se vea la importancia de las Ciencias Sociales para la comprensión de los problemas nacionales y su capacidad de generar propuestas de atención y solución a ellos. De esa manera esperamos

contribuir a que se haga cada vez más y mejor investigación, de que se presenten más y mejores propuestas de intervención para la solución de problemas, que se conozcan las capacidades instaladas con las que cuenta el país en ciencias sociales, que se sepa de qué manera pueden contribuir a la comprensión y solución de los grandes problemas nacionales.

En el 2016, la Asamblea General del COMECSO me eligió para el cargo de secretario ejecutivo de la asociación. Mi periodo concluía en el 2020, pero debido a las restricciones impuestas por la pandemia el Comité Directivo me solicitó que continuara en el cargo hasta que la sucesión pudiera darse en condiciones adecuadas. La Asamblea General ratificó esa decisión. Esta será la última presentación de los resultados del Congreso que escriba como Secretario Ejecutivo del Consejo. Quiero por eso dedicar unas líneas para resumir lo que hicimos en los últimos ocho años:

1. Organizamos cuatro congresos nacionales de ciencias sociales, incluido el IXCNCS. Uno de ellos, el de 2020, durante la pandemia, fue en línea. En esos cuatro congresos se impartieron 24 conferencias magistrales, se presentaron 94 mesas magistrales y se expusieron 2,855 ponencias;
2. Cada año, desde el 2018, convocamos a la semana nacional de las ciencias sociales. En las seis primeras semanas nacionales que organizamos participaron 598 coordinadoras y coordinadores, se registraron 1,385 actividades académicas en las que participaron 6,071 personas en todo el país. Este número no incluye al público que estuvo presente ni a quienes vieron posteriormente las actividades que quedaron registradas.
3. Convocamos a la formación de siete grupos de trabajo en los que, hasta el momento de escribir esta presentación, participan más de 200 especialistas de más de un centenar de entidades académicas del país y del extranjero. Los temas sobre los que trabajan esos grupos de trabajo son: *Desplazamiento forzado interno y violencias en México; Desastres; El humor, la risa y las jerarquías; Atención psicológica para estudiantes universitarios y del bachillerato en México; Senderos metodológicos para la investigación social contemporánea; Gobernanza; Retos y posibilidades para la teoría social en el siglo XXI.*
4. Avanzamos en la internacionalización del COMECSO: reactivamos nuestra afiliación a la International Science Council (ISC) y a propuesta nuestra, la coordinadora del Grupo de Trabajo sobre Desastres del Consejo fue nombrada miembro del comité científico del

Programa de Investigación en Riesgos de Desastre (IRDR) de la ISC y la Organización de las Naciones Unidas. Asimismo, fuimos reconocidos por la International Sociological Association (ISA) como representantes de los sociólogos mexicanos.

5. En materia de difusión, nuestro portal (<https://www.comecso.com/>) pasó de 144,433 vistas en 2017 a 1,512,305 en 2023. Hemos subido 241 videos a nuestro canal de YouTube y el número de suscriptores al canal pasó de 27 en 2017 a 2,320 en el 2023. Desde 2017, enviamos un boletín semanal a unos 6,975 suscriptores. El número de seguidores del COMECSO en Facebook se triplicó y el de X (antes Twitter) casi se cuadruplicó.

Prácticamente todas estas actividades han sido realizadas por un pequeño equipo de trabajo que me ha acompañado durante estos años y sin el cual no habríamos alcanzado las metas que nos propusimos: Sandibel Martínez, Secretaria técnica; Roberto Holguín, Coordinador de innovación tecnológica; Laura Gutiérrez, Coordinadora de difusión y comunicación; Anabel Meave, Asistente ejecutiva; Edgar Martínez, Becario de innovación tecnológica. Nuestro reconocimiento a los 104 alumnos de licenciatura y posgrado que apoyaron las actividades del IXCNCS. En la formación de los textos publicados aquí colaboraron Juan José Caballero y Sofía Zirión. Omar Reyes diseñó la portada.

Mis mejores deseos para el Dr. Ricardo López Santillán, investigador del Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales (CEPHCIS) de la UNAM quien, a propuesta de la directora del Centro, Dra. Carolina Depetris, resultó electo por la Asamblea General del COMECSO, para el honroso cargo de Secretario Ejecutivo durante el periodo 2024-2028.

Mensaje de bienvenida

Las Ciencias Sociales y los retos para la democracia mexicana

Miguel Armando López Leyva

Coordinador de Humanidades de la UNAM

“Las palabras tienen su valor en función de quién, cómo y cuándo las pronuncia, y en un contexto determinado todo puede tener sentido”, escribe el escritor húngaro Sándor Márai (2009: 34) en su novela *Los rebeldes*. Quienes somos científicos sociales, podemos apreciar el espíritu de esta frase, así fuese escrita para la ficción, un mundo en el que “lo imposible es posible”, donde “las leyes del cálculo de probabilidades pueden ser infringidas”, donde “puede aparecer un hombre más poderoso que el azar”, para citar a otro escritor, este rumano, Mircea Cărtărescu (2010).

Nuestro mundo, el que estudiamos en su diversidad de fenómenos y procesos, en el que convivimos y discutimos, no es de ficción, aunque a veces haya paralelismos inquietantes que nos hagan dudar del suelo que pisamos. Sucesos que podríamos considerar impensables en otro tiempo, transcurren con naturalidad hoy y nos acostumbramos a ellos; ideas que podríamos asumir razonablemente como inadmisibles, por excluyentes e intolerantes, rigen el destino de varios países en la actualidad y amenazan con regir a otros en el futuro; personajes con pretensiones autoritarias, con concepciones simplistas de la vida política, establecen los parámetros de la escena pública y consiguen apoyos sustantivos para sus causas. Es este un escenario de no ficción que bien daría pie a la imaginación fértil de un buen escritor.

Son estos, si acaso, algunos rasgos generales de la incertidumbre política de los tiempos recientes, que se suma a aquella que ya la ciencia social había advertido de nuestros entornos. Muchos han sido los diagnósticos sobre cómo y por qué se ha llegado a esta situación problemática. Cristina Lafont (2021), por ejemplo, ha sugerido el “significado intuitivo” de lo que llama el “déficit democrático” en el mundo: la decreciente “capacidad de los ciudadanos de participar en procedimientos de toma de decisiones que influyan efectivamente en el proceso político, de manera que éste vuelva a ser receptivo a sus intereses, opiniones y objetivos políticos”.

La conexión “responsiva” entre ciudadanos y gobernantes es la clave en esta interpretación, como ya lo habían advertido previamente, de distintas maneras y en distintos tiempos, otros autores, como Peter Mair (2015) al referirse al “proceso de vaciado” de las democracias

occidentales, y G. Bingham Powell (2004), cuando expresaba su preocupación acerca de las “subversiones” a la “cadena de la responsividad”. Dicha conexión (o desconexión más bien) es la que, desde esta perspectiva, parece generar la incertidumbre de la que hablo aquí, la del régimen político, entendido como reglas e instituciones, dimensión que se relaciona con otras no menores que se interrelacionan, como la representación y la rendición de cuentas.

Como puede apreciarse, me refiero a la democracia, y a una de las interpretaciones acerca de lo que provoca su actual condición crítica. Los riesgos que enfrenta no son menores y no debemos desestimarlos. No estamos frente a un proceso de estabilidad duradera ni en un momento de clara perdurabilidad, como se esperaba a finales del siglo pasado cuando llegó a su fin la tercera ola de las democratizaciones; estamos en una coyuntura delicada en la que se han puesto en duda los cimientos institucionales y conceptuales de la democracia por quienes se han visto beneficiados por ella.

Eso es lo que hace particularmente diferente esta nueva “ola de autocratización”, como se le ha llamado: los “agentes del cambio”, si se les puede llamar así, no son ahora militares o grupos armados en rebeldía, son líderes civiles, con altas tasas de popularidad, que aprovechan las condiciones de competencia que negociaron previamente para acceder al poder y, entonces, transgredir las reglas democráticas. El poder se personaliza, deja de ser institucional para encarnarse en un líder que define lo que es bueno y lo que es malo. El poder, siempre el poder, del que dijera el escritor nicaragüense Sergio Ramírez (2017), “es ya una locura en sí mismo”.

Esa ola ocurre en la mayor parte del mundo, por lo que nos reportan los informes más relevantes e influyentes de la materia, como nos lo recuerda el profesor Manuel Alcántara en su conferencia inaugural de este *IX Congreso Nacional de Ciencias Sociales: 2022 y 2023* han sido los peores años de las últimas décadas. Por cierto, en dicha conferencia, planteó la noción de “democracia fatigada” para referirse a los procesos conducentes al declive democrático y la necesidad de tener en cuenta tres cuestiones relevantes: la política centrada en líderes excesivamente individualistas, el desdibujamiento del eje “tradicional” de izquierda – derecha, y el efecto disruptor del presidencialismo, particularmente en América Latina.

Es relevante decir que esa situación crítica ha mermado el clima de trabajo para la comunidad académica. El *Índice de Libertad Académica de 2023*, entre cuyos indicadores se encuentran la libertad de investigación y de cátedra, y la autonomía institucional de las

universidades, dos de los basamentos de nuestra identidad como científicos sociales, establece que, de 179 países evaluados, en 22 de ellos, en donde la libertad académica ha caído, concentran más del 50% de la población mundial; en América Latina, el deterioro es particularmente visible en Uruguay, Nicaragua, El Salvador y Brasil. La libertad académica solo ha mejorado en cinco países (0.7% de la población mundial) y se ha estancado en la mayoría de ellos (152) en un nivel muy bajo. A nivel regional, hay algunas que se han visto afectadas más que otras: Asia y el Pacífico, América Latina y El Caribe, Medio Oriente y África del Norte. Un panorama preocupante, sin duda.

Porque el contexto importa y porque es el que nos corresponde afrontar y analizar con realismo, pero con optimismo cauteloso, resulta relevante que la Universidad Nacional Autónoma de México acoja una vez más el *Congreso Nacional de Ciencias Sociales* en su novena edición, una de las actividades más importantes del Consejo Mexicano de Ciencias Sociales (Comecso). Lo es por el protagonismo que universidades como la nuestra tienen, en el sentido de su papel fundamental en la sociedad, lo que se observa no solo en la generación y transmisión del conocimiento, sus tareas básicas, sino en la “decisiva contribución” en la “definición de los grandes horizontes científicos y éticos de la humanidad”, como lo ha escrito Felipe Portocarrero Suárez (2017). Las universidades cumplen, además, con funciones que van más allá del presente inmediato, siguiendo con este autor: estimular a preguntarse metódicamente sobre cualquier asunto humano desde una perspectiva crítica, fomentar debates racionales e incitar a cuestionar los supuestos de todo razonamiento. En suma, incentivar nuestra imaginación y articular nuestra capacidad reflexiva. Nada mejor define el rol que juega nuestra Universidad Nacional, por lo cual este es el espacio propicio para dar cabida a distintas visiones sobre lo que ocurre con nuestra democracia, y comprender los variados procesos por los que ha transitado y experimenta en estos días.

En ese sentido, es doblemente relevante que el Congreso tenga lugar en 2024, año electoral, en el que nuestra democracia tendría que refrendarse mediante el mecanismo básico con el que se forman, expresan, agregan y distribuyen las preferencias ciudadanas: el voto. No es fortuito que el tema que nos congrega en esta ocasión sea: “Las ciencias sociales y los retos para la democracia mexicana”, pues para el régimen es una prueba de resiliencia: de la correlación de fuerzas que deriva de estos comicios y el proyecto de nación propuesto para conducir del país, dependerá su

rumbo en los siguientes años. No es menor que del Congreso sea sede el Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) de nuestra Universidad, entidad en la que conviven las ciencias sociales y las humanidades, que fue creada para dar cabida al conocimiento pleno de “lo social”, y en el que la democracia ha sido tema recurrente de las investigaciones de los y las colegas. Bastaría citar *La democracia en México*, de Pablo González Casanova, para ubicar la raigambre que el tema tiene en la producción académica del IIS. Me congratulo de que sea así y que podamos aportar un escenario abierto al diálogo y a la discusión, a deliberaciones y posturas críticas que nos permitan entender mejor este presente pleno de desafíos. El éxito que tuvo el Congreso, visto desde la participación que concitó y el impacto que generó en nuestras comunidades, nos permite ser optimistas sobre la vitalidad de las ciencias sociales y las humanidades.

Referencias

- Cărtărescu, Mircea (2010), “El ruletista” en *Nostalgia*, Madrid, Impedimenta (versión ePub).
Índice de Libertad Académica de 2023, Consultado el 25 de marzo de 2024 en:
<https://academic-freedom-index.net/>
- Mair, Peter (2015), *Gobernando el vacío. La banalización de la democracia occidental*, Madrid, Alianza.
- Márai, Sándor (2009), *Los rebeldes*, Barcelona, Salamandra.
- Lafont, Cristina (2021), *Democracia sin atajos. Una concepción participativa de la democracia deliberativa*, Madrid, Trotta (versión ePub).
- Portocarrero Suárez, Felipe (2017), “Prefacio” en *La idea de universidad reexaminada y otros ensayos*, Lima, Universidad del Pacífico (versión ePub).
- Powell, G. B. (2004) ‘The Chain of Responsiveness’. *Journal of Democracy*. Vol. 15 (No. 4), pp. 91-105.
- Ramírez, Sergio (2017), “Introducción. La necesidad de contar” en *Antología personal. 50 años de cuentos*, México, Océano Hotel de las Letras (versión ePub).

Introducción

Ciencias de las organizaciones en la democracia

Clotilde Hernández Garnica (FCA-UNAM)
Coordinadora

Vivir en democracia requiere estudiar la manera en que se conforman los gobiernos con visión estratégica; valores en los que basan su legitimidad; los métodos y técnicas que incrementan la eficiencia en el otorgamiento de los servicios públicos haciendo un uso racional de los recursos; la forma en que se lleva a cabo la administración para vincularse con los sectores privado y social, entre otros temas.

Con la finalidad de atender los temas anteriores se abrió una convocatoria para presentar investigaciones en las que se abordara: los retos del cambio tecnológico y su impacto en los diferentes órdenes de la economía; flexibilidad en la gestión del personal; impacto del cambio climático en la producción de bienes y servicios; el emprendimiento social; migración en la conformación de nuevos mercados; equidad e inclusión en el trabajo; comercio justo; economía circular; recaudación fiscal; el cambio en el crecimiento económico local y regional; redistribución de ingresos; las transformaciones en los escenarios geopolíticos y su influencia en la globalización de los mercados; la nueva gestión pública y el gobierno abierto; la tecnificación de la producción primaria; la gestión de la salud y el bienestar social.

La respuesta obtenida permitió que se llevaran a cabo tres mesas magistrales: *Procesos de planeación y organización democrática*, *Administración de los recursos y democracia* y, *Gobierno abierto, control y fiscalización*; así mismo se desarrollaron cinco mesas de trabajo: Gestión fiscal, geopolítica y democracia; La perspectiva organizacional y la democracia; Lógicas institucionales en el análisis organizacional; Género y democracia y, Capacidades dinámicas y recursos humanos. Asimismo se contó con la presentación del libro *Fundamentos de administración pública*.

En la mesa magistral titulada *Procesos de planeación y organización democrática* fueron relevantes las reflexiones acerca de la atribución del Estado moderno en la planeación nacional; la importancia de la administración pública en su relación con la comunidad, el gobierno, la justicia y la jurisdicción; y, el gasto, la austeridad, la privatización y la desregulación.

En la mesa magistral *Administración de los recursos y democracia* se analizaron, entre

otros temas, la regulación de las relaciones de trabajo, la implementación del servicio profesional de carrera y los lineamientos para incrementar la efectividad del personal. El impacto del sistema de servicio profesional de carrera que propone la igualdad de oportunidades para acceder a los diferentes cargos administrativos sobre la base de la calidad, competencia, imparcialidad, eficiencia, equidad de género, legalidad y objetividad.

Respecto a la mesa magistral *Gobierno abierto, control y fiscalización* se tocaron los temas: Ingresos y gastos a cargo del Gobierno Federal; la importancia del derecho, de la economía y la contabilidad en la administración de los recursos públicos; la responsabilidad de los servidores públicos en sus actividades de gestión administrativa de acuerdo a las normas nacionales e internaciones; la ley general de responsabilidades administrativas; los trabajos que se han llevado a cabo para implementar políticas e iniciativas que logren un cambio institucional; la legitimidad de la función pública y la confianza de la ciudadanía; y, la necesidad no sólo de formar funcionarios públicos en materia de gobierno abierto, sino lograr que se incluya a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, se alcance la colaboración y responsabilidad compartida entre los tres sectores de la economía al abordar problemas complejos para asegurar la efectividad y legitimidad de las políticas públicas.

En las cinco mesas de trabajo se destacan los siguientes estudios que se incluyen en la versión extensa. El primero de ellos es *Geopolítica y seguridad internacional como condicionantes de los mercados globales, las organizaciones y el régimen democrático* de Edgar Ortiz Arellano, doctorante de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. De acuerdo con el autor al final de la Guerra Fría y con la expansión del capitalismo, por una parte las finanzas y el comercio globales tuvieron un papel fundamental en la generación de riqueza y bienestar material de la sociedad, por otra parte, se reafirmó a la democracia como una forma de gobierno indispensable para garantizar derechos individuales y colectivos bajo un marco de libertad y consenso.

Las perspectivas de un orden mundial justo, pacífico, prospero e interdependiente ha presentado dificultades e incluso retrocesos, por lo que las organizaciones públicas, privadas, internacionales o nacionales consideran en la construcción de sus escenarios, políticas que toman en cuenta: la geopolítica y la seguridad internacional. Es necesario investigar estas condiciones para prevenir afectaciones económicas y que las organizaciones tengan elementos de referencia

para crear futuros favorables, de ahí la aplicación de enfoques teóricos como el neorrealismo, economía-mundo y biopolítica, que aportan nuevas aproximaciones al contexto internacional y su incidencia en las organizaciones.

Así, el objetivo de esta investigación es analizar los retos y las repercusiones geopolíticas de seguridad en las empresas, los Estados-Nación y el sistema económico mundial para plantear diversos panoramas, utilizando esquemas de Schwartz, y generar propuestas de solución.

La maestra Sair Alejandra Martínez Hernández y el doctor Armando Tomé González de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM presentaron el trabajo *Igualdad de género y democracia en cooperativas de la Ciudad de México*. A pesar de que las cooperativas -empresas sociales en las que los trabajadores son propietarios y también desempeñan un papel activo en la toma de decisiones- se basan en los principios democráticos y promueven relaciones igualitarias, investigaciones previas realizadas en contextos internacionales dan cuenta de la subrepresentación de las mujeres como miembros y una participación limitada en la toma de decisiones.

El objetivo de este estudio es explorar la interrelación entre la igualdad de género y el principio de democracia en cooperativas de la Ciudad de México para caracterizar las dinámicas de género presentes en el proceso de toma de decisiones. Se analizó la situación de las mujeres en estas organizaciones, siguiendo un método cualitativo, de carácter exploratorio y transversal. El alcance de este estudio consiste en proponer estrategias y líneas de acción para impulsar la participación equitativa de los socios, independientemente de su género.

Un hallazgo importante que se contrapone a otros observados en investigaciones previas es que las mujeres participan en igual medida que los hombres en la toma de decisiones en general. Sin embargo, se identificó que su participación tiende a ser menor en decisiones técnicas y de producción. La discrepancia está relacionada con la preponderancia masculina en estos campos. En consecuencia, se plantea la necesidad de implementar programas de acción afirmativa, fomentar la capacitación cruzada y promover la sensibilización de género como medidas para avanzar hacia una mayor equidad de género en la toma de decisiones en las cooperativas.

Las doctoras María Dolores Romero Pérez y Graciela Bribiesca Correa de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México presentaron el trabajo titulado *Pertinencia de estrategias del talento humano en la organización ante los retos de la inteligencia artificial*. La Inteligencia Artificial (IA) mediante algoritmos avanzados de

aprendizaje, que replican la inteligencia humana y las habilidades para resolver problemas, en simuladores, tomados de la red de internet, ha permitido mejorar la automatización de tareas y procesos en las organizaciones, utilizando robots y sistemas inteligentes.

Lo anterior, sin duda afectará, más allá de las profesiones y las competencias o la naturaleza y transformación de las tareas, el entorno laboral de cada persona y terminará eliminando determinados puestos de trabajo. Ante este problema, las investigadoras se plantean como objetivo identificar y analizar las estrategias que reconozcan la pertinencia y el valor del talento humano al ser único e inigualable en la organización porque aporta conocimiento, habilidades, experiencia, destrezas, aptitud, actitud, creatividad, inteligencia emocional, razonamiento lógico, ética, comprensión de los problemas y resolución con creatividad.

Finalmente, con la identificación y análisis del talento humano, así como la adecuada apropiación de la IA, se generarán estrategias para que, en la medida de lo posible, el personal se prepare para no ser desplazado de sus puestos.

Ángel José Martínez Salinas, doctorante en la Universidad Nacional Autónoma de México presentó el trabajo titulado *Capacidades dinámicas en la gestión de las organizaciones mieleras: una relación entre actividades bioculturales y servicios ecosistémicos* en él señala con precisión lo relativo al desarrollo de capacidades dinámicas que se requiere para establecer una relación entre la empresa y los servicios ecosistémicos. A partir de Barnard, Barney, Teece, Gunderson y Holling define la gestión de las organizaciones mieleras como un proceso productivo en el que interactúan elementos físicos, biológicos y sociales que permiten la continuidad operativa de la organización en el Sistema Socio – Ecológico (SSE).

Su objetivo es analizar las capacidades dinámicas del proceso biocultural, que permiten administrar la resiliencia del sistema con el propósito de comprender la conformación de hechos sustentables que permitan a las unidades productoras de miel ubicadas en el Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta (APFFCU) permanecer en el SSE a pesar de perturbaciones del sistema. El trabajo presenta una propuesta conceptual en la que emergen actividades bioculturales que identifica como capacidades dinámicas que operan en los servicios ecosistémicos que expresan los límites de cada recurso ubicado dentro de la organización.

Finalmente, en la presentación del libro *Fundamentos de administración pública*, es importante destacar su valor al describir la administración pública y las funciones que lleva a cabo

para regular las decisiones políticas, económicas, sociales y culturales en México; describe los lineamientos que rigen los procesos de planeación para estructurar el Plan Nacional de Desarrollo; así como la coordinación que se requiere para alinear los planes en los distintos niveles de gobierno.

Otro tema relevante es la integración, administración y medición del desempeño del personal para generar condiciones apropiadas de bienestar y desarrollo integral del país; los procesos de adquisición, almacenamiento, logística documental y formalidades jurídico-administrativas en la gestión de los bienes materiales; el apoyo de las disciplinas de las que se auxilia el sector público (derecho, economía, y contabilidad) para la administración de los recursos financieros. De la misma manera considera las funciones de control y fiscalización para analizar el desempeño de la administración gubernamental, verificar el debido cumplimiento de sus atribuciones y funciones, así como el ejercicio de los recursos públicos. Otro tema fundamental es la interpretación práctica de la filosofía del Gobierno Abierto con la que se busca lograr la confianza y la legitimidad de la acción pública a partir de la interacción transparente en la que colaboran el Estado y la ciudadanía.

En este eje temático queda la convicción de que para dar respuesta a las necesidades sociales, económicas y políticas de una población en la que prevalecen las desigualdades y problemas complejos se requieren de instituciones e instrumentos de administración fortalecidos. La búsqueda de un sistema de administración democrático en el que participe la población, en sus diferentes niveles e instancias, permitirá la equidad, el respeto a la diversidad, la salud, la seguridad y una vida en armonía con la naturaleza.

Geopolítica, género y democracia

Geopolítica y seguridad internacional como condicionantes de los mercados globales, las organizaciones y el régimen democrático

Geopolitics and international security as conditions of global markets, organizations and the democratic regime

*Edgar Ortiz Arellano**

Resumen: Con el final de la Guerra Fría y la expansión del capitalismo por todo el orbe, las finanzas y el comercio globales tomaron una relevancia crucial para la generación de riqueza y bienestar material de la sociedad, por otra parte, se reafirmó a la democracia como forma de gobierno indispensable para garantizar derechos individuales y colectivos bajo un marco de libertad y consenso, sin embargo, las perspectivas de un orden mundial más justo, pacífico, próspero e interdependiente ha tenido una serie de dificultades e incluso retrocesos. Las organizaciones públicas, privadas, internacionales o nacionales deben de considerar en la construcción de sus escenarios, planeaciones estratégicas o diseño de políticas que el sistema global se encuentra supeditado a dos condicionantes: la primera es la geopolítica y la segunda la seguridad internacional. El examinar estas condiciones, es necesario para prevenir afectaciones económicas y también con el fin de que las organizaciones tengan elementos de referencia para crear los futuros favorables y pueden aportar nuevas aproximaciones al contexto internacional y sus incidencias en las organizaciones, de ahí que el objetivo de esta ponencia fue el analizar los retos de seguridad y las repercusiones de estos a los Estados-Nación, organizaciones y al sistema económico mundial. La presente investigación usó un método de trabajo estructurado de manera deductiva, en cuanto a la revisión de conceptos claves decantados de la de literatura especializada y de recolección de datos para proponer escenarios que sirvan para la toma de decisiones.

Abstract: With the end of the Cold War and the expansion of capitalism throughout the world, global finance and trade took on crucial relevance for the generation of wealth and material well-being of society; on the other hand, democracy was reaffirmed as a form of essential government to guarantee individual and collective rights under a framework of freedom and consensus, however, the prospects for a more just, peaceful, prosperous and interdependent world order have had a series of difficulties and even setbacks. Public, private, international or national organizations must consider in the construction of their scenarios, strategic planning or policy design that the global system is subject to two conditions: the first is geopolitics and the second is international security. Examining these conditions is

* Doctor en gestión estratégica y políticas del desarrollo por la Universidad Anáhuac. Líneas de investigación: seguridad nacional; biopolítica; y mercados globales. Adscripción: Posgrado de la Facultad de Contaduría de la Universidad Nacional Autónoma de México y el Colegio de Defensa Nacional. Correo: cortizarellano@comunidad.unam.mx

necessary to prevent economic damage and also so that organizations have elements of reference to create favorable futures and can provide new approaches to the international context and its impact on organizations, hence the objective of This presentation was to analyze security challenges and their repercussions on Nation-States, organizations and the global economic system. The present research used a deductively structured work method, regarding the review of key concepts derived from specialized literature and data collection to propose scenarios that serve for decision making.

Palabras clave: amenazas; geopolítica; mercados; organizaciones; seguridad internacional.

Incertidumbre y riesgo

La seguridad internacional hace referencia a la posibilidad de que la comunidad internacional, es decir, tanto actores estatales y no estatales, coexistan de forma pacífica, bajo un marco mínimo de normas y acuerdos para desarrollarse de manera armónica y a su vez tengan la capacidad para neutralizar amenazas y riesgo que ponen en entredicho la estabilidad de las naciones, el crecimiento económico y la integridad de las poblaciones, en consecuencia, los Estados-Nación, las organizaciones globales privadas (empresas), las organizaciones sin fines de lucro y los organismos internacionales, empeñan sus esfuerzos para asegurar el cumplimiento de objetivos comunes que ayuden al progreso colectivo. Sin embargo, la realidad es otra: cada vez surgen nuevas y más sofisticadas amenazas que hacen que el sistema global se convierta en un espacio peligroso, pero sobre todo incierto.

La incertidumbre puede ser caracterizada a partir de que el decisor de una estrategia, política pública o curso de acción, no conoce las condiciones reales sobre las cuales toma una decisión y mucho menos el comportamiento de los actores involucrados y afectados por sus decisiones, tampoco conoce con precisión las posibles consecuencias de sus actos, esta situación puede señalar con claridad como es el entorno internacional en los cuales conviven los actores estatales y no estatales actualmente, es decir, no existen patrones de comportamiento o de equilibrios a pesar de los esfuerzos que la estructuras que el orden global a través de las Naciones Unidas ha tratado de implementar. En esa lógica, este organismo ha detectado una serie de amenazas a nivel global que, por su complejidad, son incluso mucho más peligrosas a las que se enfrentó el mundo en la era de la Guerra Fría. Entre ellas destacan (véase tabla 1): la profundidad de las divisiones geopolíticas entre países; 2) la proliferación de conflictos regionales y el involucramiento de potencias mundiales en ellos; 3) la presencia del terrorismo y el extremismo; 4) el surgimiento de amenazas

no tradicionales como el Covid-19, el aumento de la inequidad social, pobreza, el cambio climático, la discriminación y la exclusión económica; y 5) el uso de la tecnología digital para cometer ilícitos, acciones terroristas, ciberataques sabotajes o aplicaciones de inteligencia artificial con fines bélicos (Guterres, 2022).

Tabla 1
Amenazas globales según las Naciones Unidas

Amenaza global	Temas o casos relacionados
Divisiones geopolíticas	Lucha por la hegemonía global: disputas territoriales entre Estados; conflictos de zona gris; nueva Guerra Fría; lucha contra el autoritarismo.
Conflictos regionales	Disputas fronteras; liderazgos regionales; guerras civiles; lucha contra actores no estatales; conflicto palestino-israelí; problemáticas étnicas; guerra Ucrania versus Rusia.
Terrorismo y extremismo	Grupos e individuos terroristas, organizaciones de extrema derecha o izquierda. Ataque de índole político.
Amenazas no tradicionales	Covid-19; desastres naturales; piratería marítima; crimen organizado.
Tecnología sin control	Ciberataques; inteligencia artificial con usos militares; hackers.

Fuente: Guterres, 2022. Elaboración propia.

Estas amenazas en el estado actual de interdependencia que tiene el sistema internacional, como producto del largo proceso de globalización, afectan a todos los países, agudizándose especialmente en aquellos que se encuentran en la periferia y han sido marginados por el desarrollo económico capitalista, no obstante, al mediado plazo tanto las naciones periféricas como las que ahora gozan de pleno desarrollo se verán afectadas en sus procesos comerciales, económicos y sobre todo en la protección de sus derechos humanos y prácticas democráticas, de ahí que los Estados empeñan sus esfuerzos en tratar de acrecentar su poder e influencia para resolver o mitigar aquellos elementos que amenazan su desarrollo o intereses. “Estos recursos de poder pueden ser materiales; como el ejército, recursos naturales, población, riqueza económica y la tecnología. También pueden ser inmateriales, como la cultura, los valores y los sistemas políticos, legales y educativos” [traducción propia]. (Meierding y Sigman, 2021, p. 5), pero este poder nacional que puede ser usado para promover el desarrollo y bienestar de las personas, para ampliar los mercados, los bienes, los servicios y, por lo tanto, el bienestar de las sociedades, deben de usarse para combatir

a todos los antagonismos que se le presentan.

Los Estados-Nación en sus agendas de seguridad nacional se enfrentan a amenazas no militares, especialmente realizadas por actores no estatales, que cometen crímenes de acto impacto como lo son el tráfico de personas y drogas; o por fenómenos no realizados por el ser humano como son las pandemias; y desastres naturales (Fjäder, 2014: p. 117). También existen amenazas que están en la esfera de lo político, por ejemplo, los grupos subversivos, las tendencias autoritarias o antidemocráticas, la polarización y el radicalismo ideológico. Con el triunfo del liberalismo sobre los sistemas autoritarios de socialismo real, se pensó que la guerra no sería un hecho recurrente, en el mejor de los casos sería una condición aislada en algunas partes del mundo y desaparecería de la escena internacional como resultante de la prosperidad económica que traería el mercado global, bajo el liderazgo político de los Estados Unidos de América (EE. UU.), pero la realidad ha sido otra. Las guerras convencionales e híbridas están en vigencia y siguen siendo un instrumento muy utilizado para acrecentar el poder de una nación o para dirimir conflictos con otras naciones.

Se debe considerar que existen asuntos que por su naturaleza ambivalente pueden ser un gran recurso utilizado para generar prosperidad colectiva, pero también puede ser empleados de forma negativa, es decir, se presentan tendencias que definen el curso de un tema o situación determinada y de la manera que incidirá en la seguridad internacional, por ejemplo, la innovación tecnológica: puede tener fines para el desarrollo y revolucionar las estrategias en seguridad y defensa (Csernatonya y Martins, 2023) pero también pudiese ser un elemento disruptor que genere mayor tensión, confusión y desinformación, debido a que el crimen organizado se apoya de la tecnología para cometer actos ilícitos o desinformar.

Las amenazas que se han mencionado se oponen claramente a una serie de valores que la comunidad internacional ha asumido, como es el respeto irrestricto a los derechos humanos; el libre mercado de bienes y servicios; la democracia como régimen político preferido para salvaguardar las libertades individuales; la ayuda mutua entre naciones y el multilateralismo; la agenda común para resolver problemas (Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030), por mencionar algunos, pero estos valores y principios que coadyuvan al impulso del desarrollo económico global y a una paz sustentada en el entendimiento y no en equilibrios de fuerza militar como ha sucedido en otras épocas ¿pueden ser viables en las condiciones actuales? La respuesta deseada es sí, a partir de la condición de que el mundo está interconectado por la economía y las tecnologías de la

comunicación y la información, esto ayudaría o facilitaría una sociedad internacional más proclive al entendimiento, sin embargo, en los hechos se comporta bajo los principios del realismo político.

El mercado global, el orden el democrático y el Estado biopolítico es decir el ocupado en la vida o como diría Foucault en “hacer vivir y dejar morir” (2006, p. 223), para que puedan alcanzar la meta de proveer bienestar a las poblaciones a través de mecanismos económicos, políticos y sociales, requiere primeramente, potencializar las características geopolíticas que pueden facilitar el intercambio de bienes y servicios, por ejemplo, desarrollo de vías de comunicación terrestres, aeropuertos, condiciones climáticas favorables entre otras, orografía favorable para la construcción de infraestructura, alimentos suficientes para la población, etcétera, pero también es necesario considerar cómo esta condición geográfica se relaciona con la innovación y tecnología que a su vez permiten condiciones de crecimiento económico (Góes y Bekkers, 2023) y con las instituciones políticas que desarrolla una sociedad y sí estás ayudan al bienestar general o sólo a intereses oligárquicos.

Es importante enfatizar que el orden biopolítico crea una serie de instrumentos que tienen como objetivo el control de las poblaciones en cuanto a su vitalidad, a sus procesos de organización, preparación para la vida y control demográfico en el contexto del Estado-Nación como entidad concentradora del poder y de la economía capitalista que necesita que los individuos y en la población como entidad colectiva estén preparados para la actividad laboral generadora de plusvalor, pero también que esta cuide de sí misma. La sociedad basada en el biopoder disciplina al individuo y controla bajo márgenes delimitados de acción a las poblaciones.

La seguridad internacional depende su eficacia en la medida que considera que las relaciones de poder en el espacio internacional se determinan por los recursos que cada país proyecta hacia sus adversarios, pero también en que espacios geográficos son vulnerables ante una serie de antagonismos que se oponen a las reglas internacionalmente aceptadas para garantizar un orden basado en el respeto a los derechos humanos y en el libre mercado, reconociendo al multilateralismo como el eje rector de las relaciones entre países, pero también desde una postura realista, se debe considerar que existe competencia, conflicto y confrontación por la preeminencia hegemónica y que existen actores no estatales que se encuentran al margen de toda estructura política nacional o internacional y que se convierten en verdaderos obstáculos para la seguridad global.

Divisiones geopolíticas

La lucha hegemónica abarca una serie de problemáticas que van desde la guerra comercial basada en barreras proteccionistas hasta llegar a las tensiones diplomáticas, económicas y militares de manera permanente, es decir, una especie de Nueva Guerra Fría, que actualmente está protagonizada por los Estados Unidos de América versus China, (Golberg y Reed, 2023) confrontación que a todas luces afecta al comercio internacional y coloca a la democracia y a las empresas globales en entredicho (véase tabla 2). Para autores como Morgenthau el sistema internacional es un frágil sistema de alianzas que sostienen el equilibrio entre países y son los intereses nacionales y el deseo de poder lo que impulsa la conducta de los Estados que se relacionan bajo profundas condiciones asimétricas (1985), de ahí que sea lógico el estado actual de cosas con respecto a la multipolaridad competitiva que se vive en el ámbito mundial.

Tabla 2
Características de la “Nueva Guerra Fría”

1	China y EE. UU., son parte de un mismo sistema y participan ambos de la economía de mercado global a diferencia del conflicto soviético estadounidense donde los adversarios no compartían un mercado común.
2	El conflicto entre las potencias es de índole geoeconómico.
3	La confrontación es a partir de dos modelos económicos y sociales donde las redes sociales son espacio para influir sobre sus rivales.
4	Los rivales pueden (y de hecho lo son) socios económicos, pero, por otra parte, son adversarios en temas de seguridad.
5	La competencia implica el control de los bienes comunes globales (internet, conectividad, espacio exterior) y no por territorios.

Fuente: Zhao (2019: p. 389). Elaboración propia.

Las tensiones entre las potencias no necesariamente implican que exista una escalada que termine en una guerra total, pero sí se extenderán hacia en el campo del ciberespacio y en próximos años al espacio exterior, tampoco se considera que tanto a EE. UU., como China en el afán de lograr la hegemonía usen armas nucleares (Heginbotham, 2015), pero si es importante considerar que la proliferación y creación de estas armas son un riesgo para el mundo.

En esta lucha por la hegemonía global, también está la prevalencia de la democracia

occidental sobre formas autoritarias como las que rigen en Rusia y China (Brands, 2024) y el riesgo que estos regímenes significan para el liberalismo y las libertades de las personas, es decir la lucha inter-superpotencias de índole geopolítico trasciende lo económico y se vuelve un asunto de modelos civilizatorios. El tema cultural atraviesa la forma de hacer negocios, establecer equipos y metas, lo cual no tendría que ser un problema es una sociedad que se entiende que está globalizada y, por lo tanto, es cosmopolita, lo que lleva a que la diferencia de culturas sea algo a lo que se está acostumbrando sin embargo, la realidad no funciona así. Para Huntington, el tema de la diferencia cultural definirá los conflictos:

En este nuevo mundo los conflictos más generalizados, importantes y peligrosos no serán entre clases sociales, ricos y pobres, u otros grupos económicamente definidos, sino entre pueblos que pertenecen a diferentes entidades culturales. Guerras tribales y conflictos étnicos ocurrirán dentro de las civilizaciones. Violencia entre estados y grupos de diferentes civilizaciones, sin embargo, conlleva el potencial de una escalada a medida que otros estados y grupos de estas civilizaciones se unan para apoyar a sus "países parientes" {traducción propia] (1996: p. 28).

La lucha geopolítica entre las potencias en buena medida es el resultado de la multipolaridad que existe, lo que ha provocado que los conflictos inter Estados aumente y también *los conflictos armados intraestatales internacionalizados*, que suceden cuando un Estado interviene de manera directa a favor de un grupo interno de otra nación (Institute for Economics & Peace, 2023: p, 53), como es el caso del apoyo que Rusia da a los gobiernos de Mali, Myanmar y Siria, este último caso incluso con presencia de tropas rusas en la región.

Conflictos regionales

En la medida que la Guerra Fría fue finalizando y el orden bipolar desapareció surgieron una serie de polos regionales y zonas que no están bajo la influencia significativa de alguna potencia mundial, esto provocó una nueva redistribución del poder económico y militar especialmente en la periferia (Väyrynen, 1984) que ha llevado a una serie de guerras civiles, golpes de Estado e invasiones. En buena parte, esta inestabilidad es producto de la competencia estratégica que protagonizan las grandes potencias como lo son los EE. UU., la Unión Europea, Rusia y China:

“La competencia entre las principales potencias es la principal causa de la disfunción de la actual arquitectura de seguridad regional, pero los Estados intermedios han sido los más afectados por esa disfunción. Han experimentado guerras, desplazamientos demográficos a gran escala y pérdida de oportunidades económicas” (Shapiro, et., al., 2019: p. 12).

El conflicto más reciente y cubierto por los medios de comunicación es la guerra ruso-ucraniana, que tiene antecedentes que provienen desde la Segunda Guerra Mundial y que parece que a partir de las pretensiones de Rusia de mantener buena parte de Eurasia bajo su control, ha generado este tipo de conflictos, que tienen un impacto relevante en la economía internacional y en particular la de Europa. El *Global Peace Index 2023*, reporta que en el 2022 hubo cuando menos 82,000 muertos, producto del conflicto ucraniano, que además de la inestabilidad política y las pérdidas de vidas humanas que ha provocado, se ha creado una espiral inflacionaria que afecta prácticamente a todos los países vinculados al sistema de comercio internacional.

En general, las condiciones de guerra, violencia en diversas naciones como lo son Malí, Yemen, Afganistán, Myanmar, Irak, Siria, Etiopía y Sudán, entre otras naciones de todo el orbe, generaron el año pasado “un impacto global de 17.5 trillones de dólares” (Institute for Economics & Peace, 2023: p. 5). Estos conflictos evitan que el comercio, la creación de una sociedad fuerte y el desarrollo general de las naciones se concrete en acciones específicas, pero también deteriora todo el espacio social internacional, generando pérdidas de todo tipo, especialmente de vidas y económicas.

Los procesos de descolonización iniciados en la mitad del siglo XX dejaron nuevos países con precarias condiciones políticas y económicas, así como escasos procesos de institucionalización, lo que llevó especialmente en aquellos espacios territoriales donde había más de un grupo étnico se gestarán guerras civiles que aún perdura. Países como Siria, Myanmar, Sudán, Rwanda, Líbano, Uganda, Sri Lanka e India tienen conflictos armados no internacionales, donde la constante es un pasado colonial, que perduró hasta el siglo XX.

Henderson y Singer (2000, pp. 295-296) establecieron una correlación entre mayor probabilidad de guerra civil en aquellos países descolonizados, pero con procesos democratizadores poco desarrollados (semidemocracias o democracias defectivas), así como también aquellos con tendencias a la militarización, en cambio, excolonias como plenos procesos democráticos y desarrollo económico estable son menos susceptibles, cabe señalar que los

investigadores consideraron que los factores políticos son más influyentes que los relacionados con la economía, en la determinación de que surja una guerra civil o no.

Nuevas amenazas emergentes

El *World Economics Forum* (2024), señala que existen riesgos que se materializarán en los próximos dos años, otros que tendrán impacto en diez años, algunos de los cuales ya han sido discutidos de manera específica, por lo que se presentan a continuación los riesgos y el ranking de impacto (véase tabla 3). Cabe indicar, que para ellos un riesgo global “es la posibilidad de que ocurra un evento o condición que, de ocurrir, impactaría negativamente una proporción significativa del PIB global, la población o los recursos naturales” (2024. p. 95).

Tabla 3
Riesgos globales clasificados por gravedad a corto y largo plazo

Riesgos a dos años			Riesgos a 10 años		
Ranking impacto	Riesgo	Tipo	Ranking impacto	Riesgo	Tipo
1	Desinformación e información perdida	Tecnológica	1	Eventos climáticos extremos	Ambiental
2	Eventos climáticos extremos	Ambiental	2	Cambios críticos en el sistema ecológico planetario	Ambiental
3	Polarización social	Social	3	Pérdida de biodiversidad y colapso del ecosistema	Ambiental
4	Ciberinseguridad	Tecnológica	4	Escasez de recursos naturales	Ambiental
5	Conflictos armados interestatales	Geopolítica	5	Desinformación e información perdida	Tecnológica
6	Falta de oportunidades económicas	Social	6	Resultados adversos de la tecnología con Inteligencia Artificial	Tecnológica
7	Inflación	Económico	7	Migración involuntaria	Social
8	Migración involuntaria	Social	8	Ciberinseguridad	Tecnológica

9	Debate económica	Económico	9	Polarización social	Social
10	Contaminación	Ambiental	10	Contaminación	Ambiental

Fuente y elaboración World Economic Forum (2024: p. 8). Traducción propia.

En el corto plazo, los principales riesgos son de índole tecnológico y social, seguidos de los medioambientales, pero esta condición cambia con el tiempo, debido a que son los relacionados con el clima, la deforestación y los desastres naturales, los que más afectarán la vida humana, seguidos de la tecnología especialmente los vinculados con el ciberespacio e inteligencia artificial. Es de resaltar que en esta categorización, no están contempladas las pandemias lo cual es relevante, pero por lo menos este trabajo considera que las pandemias tienen un vínculo con el cambio climático particularmente aquellas enfermedades que tienen un origen zoonótico (Rueda, y Kimberlin, 2024), debido a que el contacto de especies animales con las cuales el ser humano no tenía cercanía constante ha dado entrada a nuevas enfermedades.

Entre los actores no estatales disruptores del mercado global, que atentan contra la seguridad internacional se encuentra la piratería marítima que específicamente se da en el Cuerno de África, la cual no sólo se dedica al ataque a transportes de carga con el fin de pedir rescate y robar los cargamentos, sino que expande sus relaciones hacia otras formas de crimen organizado como lo es el narcotráfico y hacia grupos terroristas (Akar, 2022), pero también hay grupos criminales marítimos que se dedican a la pesca ilegal de especies en peligro de extinción o en aguas nacionales protegidas por el derecho internacional y que asolan a todos mares y océanos del mundo.

Terrorismo y extremismo

El terrorismo se ha convertido en un problema que afecta a la seguridad internacional desde la esfera de lo político, social y económico. El impacto mediático y de zozobra que provoca en la población es relevante y afecta la legitimidad del gobierno de manera sobresaliente, el ejemplo más reciente es la masacre perpetrada en la ciudad de Moscú, Rusia el 23 de marzo de 2024, que costó la vida de 134 personas, este ataque fue realizado por militantes del Estado Islámico. La impredecibilidad de los ataques terroristas es una de sus características y quizás la ventaja más sobresaliente de esta amenaza a la seguridad internacional.

El terrorismo tiene una amplia capacidad de adaptación y combinación con otras organizaciones ilícitas, es decir, los grupos terroristas y el crimen organizado generalmente

interactúan de tres maneras: 1) pueden coexistir, cooperar o converger en un solo grupo; y 2) Los grupos terroristas tienen más probabilidades de participar directamente en actividades criminales que cooperar con el crimen organizado, es decir son ellos mismos los grupos criminales y, por lo tanto, desplazan a otras organizaciones ilícitas (Institute for Economics & Peace, 2024: p. 4). Por otra parte, existen grupos extremistas, es decir que promueven ideologías y discursos de odio que pueden ser estos raciales, políticos o religiosos, además realizan actos de violencia, pero no necesariamente entran en la tipificación de organizaciones terroristas, aunque eso no significa que no estén vinculados entre sí.

Los grupos terroristas que más daños materiales y muertes han provocado en el año 2023 son cuatro: 1) Estado Islámico (EI); 2) Hamás; 3) Jamaat Nusrat Al-Islam Wal Muslimeen (JNIM); y 4) Al-Shabaab. En ese año fueron responsables de más de 4000 muertes (The Institute for Economics & Peace, 2024: p.13).

En los últimos diez años en EE. UU., y Europa se han desarrollado estos grupos extremistas de derecha especialmente de supremacismo blanco y antinmigración no europea (Auger, 2020,) lo que pone en riesgo el orden democrático y la dignidad de las personas, debido a que el extremismo de derecha se mueve en tres órbitas de discriminación: la cultural, étnica y racial (véase tabla 4) e incluye movimientos antisemitas, fascistas, grupos neonazis (Collins, 2021: p. 5), entre otros.

Tabla 4
Vertientes de la extrema derecha

Vertiente	Características
Nacionalismo cultural	Retórica que se utiliza a menudo para combatir y proteger contra la cultura supuestamente “represiva y atrasada.”
Nacionalismo étnico	Se refiere a la amenaza percibida de mezclar diferentes etnias en una comunidad homogénea. En cambio, este tipo de nacionalistas cree que estos grupos deben mantenerse separados para preservar la “singularidad” de cada comunidad.
Nacionalismo racial	Reivindica la superioridad blanca, a menudo combinado con la creencia de que todas las demás razas deben ser “subyugadas, deportadas o exterminadas”. El movimiento abraza una narrativa de pureza racial y adopta una amplia gama de teorías de conspiración contra judíos, inmigrantes y mestizos.

Fuente: (Collins, 2021: p. 5). Elaboración y traducción propia.

Tecnología sin control

Las tecnologías de la comunicación e información han democratizado a los medios tradicionales (que eran controlados por las élites políticas y económicas) para transmitir mensajes e ideas, pero también, según Topalidis et., al. (2024: p. 6), se convierten en un instrumento geopolítico y en nuevas formas de hacer la guerra, como de información y/o cibernética, que ahora se utilizan ampliamente en los campos militar y político. Las plataformas de redes sociales son herramientas para ayudar a los grupos de oposición política para difundir sus ideas, pero, por otra parte, las organizaciones terroristas las usan para difundir ideas extremistas y reclutar miembros. En esta novedosa geopolítica, tienen lugar en Internet *verdaderas* guerras de redes, de opinión pública culturales e ideológicas, sin embargo, ahora se busca el protagonismo en el ciberespacio y su impacto en el mundo material, los territorios ahora se extienden de manera ilimitada en la virtualidad tecnológica.

Es importante indicar que las redes sociales actualmente cuentan con 4760 millones de usuarios, es decir, más del 90 por ciento de los usuarios totales de internet y que son casi el 60 por ciento de la población mundial, (Forbes, 2023). Con el impulso que la pandemia dio al mundo digital, el uso de la tecnología se incrementó, pero también los ciberdelitos y los grupos de crimen organizado, que cada vez se vuelven más sofisticados en sus técnicas de ataque que en la mayoría de los casos están dirigidos a áreas financieras tanto de organismos públicos como financieros, un ejemplo de estos atacantes sumamente eficaces es *Muddled Libra*, que en el año 2023 fue considerada de las más importantes ciberamenazas a nivel global (Unit 42, 2024:p. 7).

También se debe de considerar al ciberespacio como una tecnología sumamente eficiente en cuanto a la recopilación de datos y la capacidad para sistematizar y organizar la vida:

La atomización de la sociedad en unidades humanas se ha convertido en un requisito fundamental del Internet de los procesos de datos. Cada unidad de datos representa una cualidad humana que se ha vuelto medible y controlable a través del proceso de convertirse en datos. Esta atomización ha permitido la recopilación y el análisis eficiente de datos [traducción propia] (Ahooui, 2023: p. 60).

Las posibilidades del ciberespacio son amplias, pero también las formas de ataque son diversas: *ransomware*; *DDos*; los diversos *malware* polimórficos; las técnicas de filtración de datos;

el robo de identidad, en resumen los fraudes cibernéticos generan grandes costos a las empresas y a los gobiernos. Según IBM (2024), las pérdidas anuales ascienden a 10.5 billones de dólares anuales. Entre las amenazas que más cuestan al mundo se encuentra la filtración de datos con 4,35 millones de dólares; el *ransomware* hasta 40 millones de dólares en pago de rescates; 47 millones ha costado la recuperación de correos empresariales (BEC), entre otros.

Prospectiva

Con base en la revisión de la literatura que se ha realizado y de los breves datos que se han presentado se realizó una matriz de impacto ponderado, tomando como base las cinco amenazas que el Secretario General de Naciones Unidas señaló como prioridades, y se cruzaron los tres ejes de prosperidad global que el sistema internacional debe de salvaguardar (véase tabla 4), posteriormente se les asignó una probabilidad subjetiva de incidencia sobre los tres ejes, la pregunta analítica fue ¿cuál es la probabilidad de que la amenaza *n...*, afecte al eje *n...*?, esta probabilidad se asignó en decimales de 0 a 1, posteriormente se le dio nivel de impacto, el cuestionamiento para asignar este valor fue ¿cuál es el impacto en un escala de 0 a 10 que tendría la amenaza *n...*, sobre el eje *n...*?, a estos valores se les aplicó una fórmula simple de cálculo de riesgo es decir. *Riesgo = Probabilidad x Impacto*. A los valores ponderados del riesgo por cada fila se les calculó su promedio para conocer la peligrosidad de la amenaza, también a cada eje se le sumó por columna su impacto y al riesgo se le obtuvo promedio, esto con el fin de conocer la proporción e impacto que tuvo el eje como resultado de la acción de la amenaza.

Tabla 4. Ejes de la prosperidad global (matriz de impacto)

Amenazas a la Seg. Int.	Mercados globales			Democracia			Paz y estabilidad global			Promedio
	Prob.	Imp.	Riesgo	Prob.	Imp.	Riesgo	Prob.	Imp.	Riesgo	
Lucha geopolítica	0.6	7	4.2	0.4	3	1.2	0.8	9	7.2	4.20
Conflictos regionales	0.5	5	2.5	0.4	7	2.8	0.6	6	3.6	2.97
Terrorismo y extremismo	0.7	3	2.1	0.8	4	3.2	0.5	4	2	2.43
Amenazas no tradicionales	0.8	8	6.4	0.7	3	2.1	0.8	6	4.8	4.43

Tecnología para usos ilícitos	0.9	8	7.2	0.3	4	1.2	0.7	8	5.6	4.67
		31	4.48		21	2.1		33	4.64	

Fuente y elaboración propia

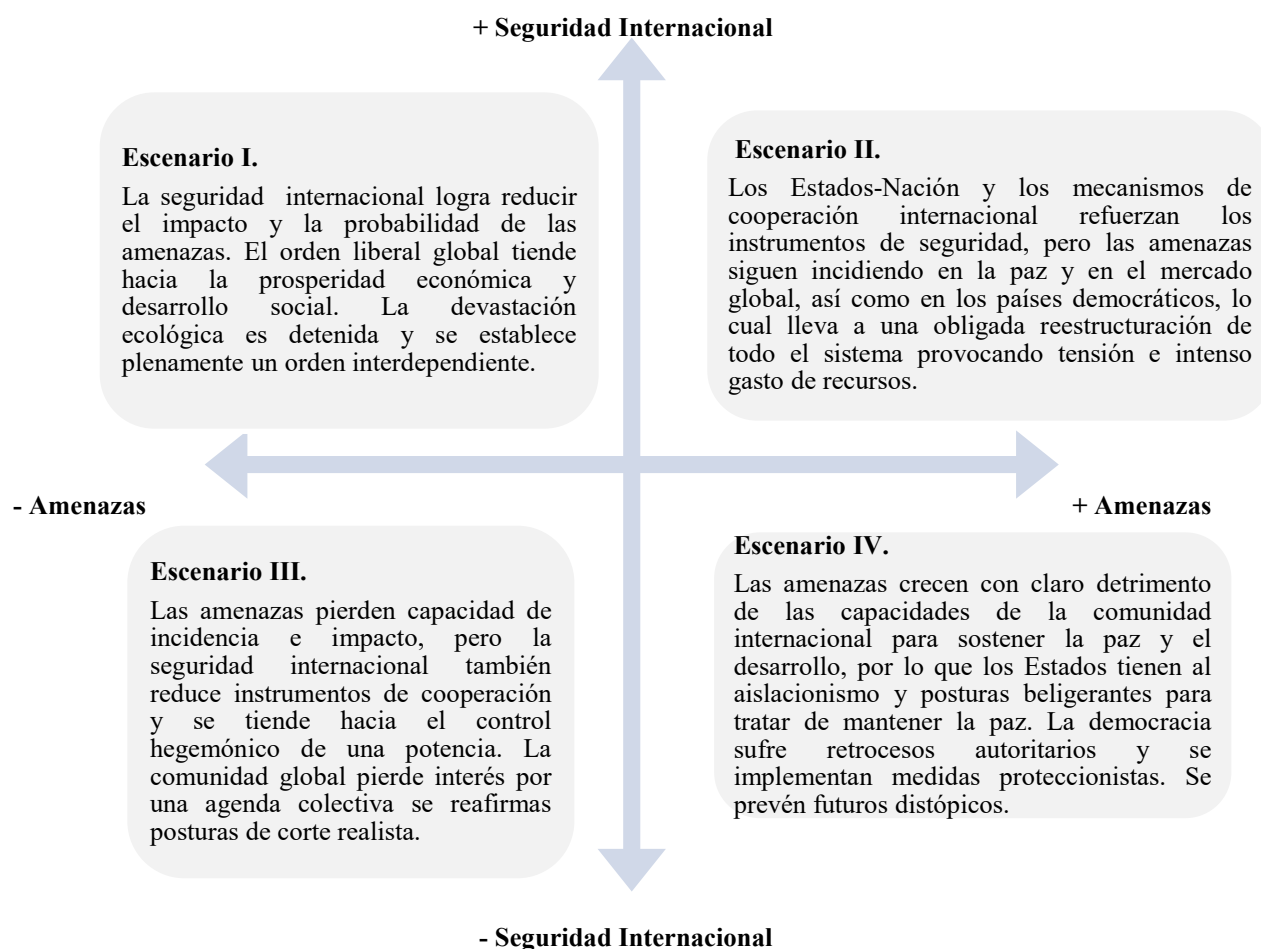
Como se puede observar, la amenaza que tiene mayor incidencia es la tecnología para usos ilícitos, esta valoración tiene congruencia con el hecho de que el ciberespacio y la actividad digital tienen la preponderancia en prácticamente todos los aspectos de la vida humana y su utilización en procesos delictivos ha ido en crecimiento. El segundo lugar, lo ocupan las amenazas tradicionales, que pueden ser desde el crimen organizado hasta nuevas enfermedades altamente contagiosas, la gama de acción es muy amplia con altos niveles de incertidumbre. El tercer puesto corresponde a la lucha geopolítica de las grandes potencias, la cual afecta directamente a indicadores económicos, en este sentido hay que recordar que existen cuando menos nueve países (entre ellos EE. UU., China y Rusia) que cuentan con armamento nuclear activo, si bien hay elementos para considerar que no prevé el uso de este armamento, sí es un elemento de disuasión para establecer claramente el poder militar.

El cuarto puesto corresponde a los conflictos regionales, estos tienen afectaciones muy focalizadas y no necesariamente implican a todo el sistema global y especialmente si se gestan en espacios periféricos del sudeste asiático o en África, su alcance sobre los procesos económicos no es relevante. El último es el terrorismo que si bien tiene un impacto psicológico importante en la población su actividad principal está en Medio Oriente y África, según el *Global Terrorism Index 2024* existe una tendencia a la baja de este fenómeno, aunque no se descarta que con el crecimiento de los movimientos extremistas tome auge nuevamente esta amenaza.

A partir de la información vertida se realizó un esquema de Schwartz (véase figura 1) donde se proponen dos variables con las cuales se construyeron cuatro escenarios, los cuales tienen posibilidad de suceder. El esquema parte del aumento o disminución de la variable seguridad internacional, es decir, que los controles, mecanismos así como políticas de seguridad existen y su operación tiene cierta eficacia, por otra parte, su disminución implica que no existen estrategias claras en esa materia o simplemente no están funcionando. Este sistema positivo y negativo de valoración que se ve en los ejes del esquema aplica también para la siguiente variable, que es la de

amenazas, es decir, si están son persistentes y tienen impacto en el sistema internacional o no. Con estas consideraciones se hicieron los cuatro escenarios probables que se observan a continuación.

**Figura 1. Escenarios para la seguridad Internacional
(Ejes de Schwartz)**



Fuente y elaboración propia.

Los cuatro escenarios propuestos son probables y realizables, especialmente el número I, que podría ser el favorable para la comunidad internacional, pero depende de la voluntad política de los actores involucrados y de cómo evolucionen los mecanismos de cooperación, no obstante el escenario tendencial es el IV, debido a que de manera constante surgen nuevas amenazas con grandes capacidades operativas, que llevarán a fuertes confrontaciones que provocarán un sistema de equilibrios basados en la fuerza y coerción, esta condición será muy frágil dejando a los actores

siempre con la alta posibilidad de conflictos, de ahí la necesidad de tomar acciones inmediatas para frenar todas las amenazas que se ciernen sobre el sistema global de mercado, contra la democracia como forma de vida política y hacia aquellos que están obstinados en desestabilizar al mundo y llevarlo a un estado de naturaleza tipo hobbsiano.

Conclusiones

Las amenazas y riesgos a la seguridad internacional son múltiples, complejos y con impacto sobre el mercado, la democracia y las organizaciones públicas o privadas, por lo que es necesario realizar acciones que reviertan las tendencias actuales de crecimiento de las amenazas y en contraparte la economía global se estanque y se generen tendencias autoritarias en las democracias ya existentes. Por otra parte, las amenazas emergentes tendrán un papel protagónico en los próximos años por lo que será relevante que la comunidad internacional y los organismos de seguridad nacional de cada estado-Nación, realicen acciones proactivas para preparar a sus instituciones y poblaciones ante eventos climáticos extremos, así como a limitaciones severas en los recursos naturales disponibles.

El nuevo campo de batalla de las potencias que pretenden la hegemonía mundial será el ciberespacio, pero también es la dimensión más relevante donde se afianzará la seguridad internacional. La tecnología puede ser (como ya ha sucedido antes en otras épocas humanidad), la gran catapulta que proyecta a la especie humana hacia la prosperidad y el desarrollo o el factor que colapse a la civilización humana tal como la conocemos actualmente, pero para evitar escenarios catastróficos es necesario que la sociedad global tome serias medidas para neutralizar o mitigar a los grupos delictivos que operan en la virtualidad del ciberespacial.

La prosperidad y seguridad internacional dependen de condiciones geopolíticas, pero también de cómo interactúan los mercados globales en su afán de generar riqueza, la prevalencia de los procesos democratizadores en todos los órdenes de gobierno y ámbitos de la vida humana y la voluntad de todos los actores por crear un futuro común basado en la paz y la estabilidad del sistema internacional.

Referencias

- Ahooei, E. (2023). The end of information age society 5.0 and the [e]ast man. *Journal of Cyberspace Studies*, 7(1): 45-66. https://jcss.ut.ac.ir/article_92690.html
- Akar, C. (2022). The development of piracy in the Horn of Africa. *Journal of Marine and Engineering Technology (JOINMET)*, 2(1): 31-39. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2440019>
- Auger, V. (2020). Right-Wing terror: A fifth global wave? *Perspectives on Terrorism*, 14(3): 87-97.
- Brands, H. (2024). The age of amorality. Can America save the liberal order through illiberal means? *Foreign Affairs*, 151-160. <https://www.foreignaffairs.com/united-states/age-amorality-liberal-brands>
- Collins, J. (2021). A new wave of terrorism? A comparative analysis of the rise of far-right terrorism. *Perspectives On Terrorism*, 15(6): 1-21. <https://www.jstor.org/stable/27090913>
- Csernaton R., y Oliveira, M. (2023). Disruptive technologies for security and defence: temporality, performativity and imagination. *Geopolitics*: 1-24. <https://doi.org/10.1080/14650045.2023.2224235>
- Fjäder, C. (2014). The Nation-State, national security and resilience in the age of globalization. *Resilience*, 2(2): 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>
- Forbes. (2023). Redes sociales: casi el 60% de la población mundial ya las usa. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/redes-sociales-casi-el-60-de-la-poblacion-mundial-ya-las-usa/>
- Foucault, M. (2006). *Defender la Sociedad. Curso en el Collège de France 1976-1977*. Fondo de Cultura Económica.
- Goés, C., Bekkers, E. (2023). The impact of geopolitical conflicts on trade, growth, and innovation. *Research and Analysis: Working Papers*. WTO, 1-59. https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202209_e.htm
- Golberg, P., y Reed, T. (2023). Growing threats to global trade. *Finance & Development*. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2023/06/growing-threats-to-global-trade-golberg-reed>
- Guterres, A. (2022). *Threat to global security more complex, probably higher than during Cold*

- War, secretary-general warns Munich security conference. United Nations. <https://press.un.org/en/2022/sgsm21146.doc.htm>
- Heginbotham, E., Nixon M., Morgan F. E., Heim J. L., Hagen, J., Li, S., Engstrom, J., Libicki, M., DeLuca, P., Shlapak, D., Frelinger, D., Laird, B., Brady, K., and Morris, L. (2015). *The U.S.-China Military Scorecard: Forces, Geography, and the Evolving Balance of Power, 1996–2017*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR392.html
- Henderson, E., and Singer, D. (2000). Civil war in the post-colonial world, 1946-92. *Journal of Peace Research*, 37(3): 275–299. <https://www.jstor.org/stable/425346>
- Huntington, S. (1996). *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon & Schuster.
- IBM. (2024). *¿Qué es un ciberataque?* IBM. <https://www.ibm.com/es-es/topics/cyber-attack>
- Institute for Economics & Peace. (2023). *Global Peace Index 2023: Measuring Peace in a Complex World*. Institute for Economics & Peace <http://visionofhumanity.org/resources>
- Institute for Economics & Peace. (2024). *Global Terrorism Index 2024: Measuring the Impact of Terrorism*. Institute for Economics & Peace. <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/02/GTI-2024-web-290224.pdf>
- Lange, M., Jeong, T., & Amasyali, E. (2021). The colonial origins of ethnic warfare: Re-examining the impact of communalizing colonial policies in the british and french empires. *International Journal of Comparative Sociology*, 62(2): 141-165. <https://doi.org/10.1177/00207152211023793>
- Meierding, E., Sigman, R. (2021). Understanding the mechanisms of international influence in an era of great power competition. *Journal of Global Security Studies*, 6(4): 1-18. <https://doi.org/10.1093/jogss/ogab011>
- Morgenthau, H. (1985). *Política entre las Naciones. La Lucha por el Poder y la Paz*. Grupo Editor Latinoamericano.
- Rueda, M., Kimberlin, D. (2024) The dynamic landscape of emerging viral infections. *Pediatric Research*, (95): 411–413. <https://doi.org/10.1038/s41390-023-02974-8>
- Shapiro, J., Dobbins, J., Preiherman, Y., Rieker, P., Zagorski, A. (2019). Regional Security Architecture, en Charap, S. [Ed.]. *A Consensus Proposal for a Revised Regional Order in Post-Soviet Europe and Eurasia*. RAND Corporation: pp. 9-32.

https://www.rand.org/pubs/conf_proceedings/CF410.html

Topalidis, G., Kartalis, G., Velentzas, J., Sidiropoulou, C. (2024). New developments in geopolitics: A reassessment of theories after 2023. *Social Sciences* 13(109): 1-11.

<https://doi.org/10.3390/socsci13020109>

Unit 42. (2024). *Incident Response Report 2024*. Unit 42 y Palo Alto Network.

https://www.paloaltonetworks.com/content/dam/pan/en_US/assets/pdf/reports/2024-unit42-incident-response-report.pdf

Väyrynen, R. (1984). Regional conflict formations: an intractable problem of international relations. *Journal of Peace Research*, 21(4): 337-359.

<https://doi.org/10.1177/002234338402100403>

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. World Economic Forum.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

Zhao, M. (2019). Is a new Cold War inevitable? Chinese perspectives on US–China strategic competition. *The Chinese Journal of International Politics*, 12(3): 371–394.

<https://doi.org/10.1093/cjip/poz010>

**Las interacciones políticas y administrativas de los servidores públicos municipales:
tensiones gubernamentales a partir de la conformación de las estructuras burocráticas**

**Political and administrative interactions of municipal employees: governmental tensions
arising from the formation of bureaucratic structures**

*Diego Paul Álvarez Montes**

Carlos Adrián Jiménez Ruiz†

Resumen: Después de las elecciones municipales y la formación del nuevo Ayuntamiento como entidad colegiada, surge un periodo inicial de incertidumbre que afecta el aparato administrativo y político durante el primer año de gestión. Esta incertidumbre se origina con la configuración del Gabinete y la estructura burocrática de la administración pública municipal. Durante esta fase, los líderes políticos del partido ganador negocian para establecer las estructuras gubernamentales locales, utilizando pactos y acuerdos políticos. En este contexto, los recursos humanos cobran relevancia, sin embargo, su entrada y permanencia en la administración pública están fuertemente influenciadas por las decisiones políticas de los líderes.

Abstract: After local elections and the establishment of the new municipal council as a collegiate entity, an initial period of uncertainty emerges, impacting both the administrative and political apparatus during the first year of governance. This uncertainty stems from the configuration of the Cabinet and the bureaucratic structure of the municipal public administration. In this phase, political leaders of the winning party engage in negotiations to establish local government structures through pacts and political agreements. Within this context, human resources play a crucial role, but their entry and permanence in the public administration are heavily influenced by the political decisions of the leaders.

Palabras clave: administración pública; negociaciones políticas; interacciones político-administrativas; grupos

* Diego Paul Alvarez Montes. Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Guanajuato, Maestría en Administración y Políticas Públicas por IEXE Universidad, Máster en Evaluación de Políticas Públicas por la Universidad de Sevilla (España) y Licenciado en Administración Pública por la Universidad de Guanajuato. Institución de adscripción: ENES LEÓN UNAM. Líneas de Investigación: Administración Pública, Gestión Pública, Políticas Públicas, Gobernanza Territorial. Correo electrónico: dalvarezm@enes.unam.mx

† Carlos Adrian Jiménez. Doctorando en el programa de Investigación en Ciencias Sociales de la FLACSO sede México, Maestro en Análisis Político por la Universidad de Guanajuato (UG) y Licenciado en Administración Pública por la misma Casa de Estudios.. Institución de adscripción: FLACSO México. Líneas de Investigación: democracias y conflictos políticos a nivel subnacional, partidos políticos y seguridad. Correo electrónico: carlos.jimenez@estudiante-flacso.mx

intrapartidarios; engranajes institucionales.

Introducción

La administración pública municipal se distingue como la esfera gubernamental más cercana a la ciudadanía, fundamentada en diversas razones. En primera instancia, esta cercanía asegura una comprensión directa de las particularidades que caracterizan a cada territorio local. Adicionalmente, los municipios disponen de recursos económicos propios, los cuales se obtienen en proporción a su población. Destaca también la supervisión minuciosa del gasto público municipal a través del escrutinio de la tesorería local. Asimismo, se subraya la promoción de la participación ciudadana mediante la instauración de consejos ciudadanos dedicados a vigilar la labor gubernamental. Por último, se ha observado un incremento constante en iniciativas de gobierno abierto y transparencia.

No obstante, existen pocas investigaciones que aborden la relevancia de las interacciones políticas para la consolidación del Ayuntamiento y la conformación del Gabinete en el gobierno municipal. Estas interacciones abarcan aspectos que incluyen el acceso a información interna de los partidos políticos, como documentos y bases de datos, así como las modalidades de trabajo adoptadas. También cobra importancia la recopilación de datos durante las campañas electorales, como diagnósticos de la percepción ciudadana. Además, se analiza el posicionamiento y la priorización de los enfoques de trabajo, los cuales diferencian a una opción política de otra y repercuten en la organización de las estructuras gubernamentales.

Este estudio se enfoca en examinar la labor del gobierno en la configuración de las estructuras de trabajo en la administración pública municipal, junto con la evaluación de la influencia ejercida por los tomadores de decisiones de los partidos políticos en la designación de los cargos públicos. La selección de los equipos de trabajo y los futuros servidores públicos que formarán parte de las dependencias gubernamentales se encuentra marcada por una falta de transparencia, derivada de la incertidumbre respecto a la ideología política triunfante en las elecciones.

La presente investigación se preocupa por llevar a cabo un análisis exhaustivo de las composiciones de las dependencias públicas municipales, más allá de limitarse al ambiente laboral. Se consideran aspectos tales como las interacciones políticas, administrativas y técnicas, todas

fundamentales para configurar la idiosincrasia de una entidad pública. Esto se manifiesta en los desafíos que emergen al intentar coordinar individuos con variados trasfondos educativos, perfiles y experiencias laborales, así como en su afiliación o lealtad a un partido político durante el proceso electoral.

El propósito principal de esta investigación es analizar la particularidad de la formación de los equipos de trabajo en el ámbito municipal, reconociendo que este proceso no siempre se lleva a cabo de manera óptima y con resultados positivos, sino que requiere considerables esfuerzos y negociaciones de índole organizativo-política en las diversas áreas de las dependencias municipales, lo que frecuentemente genera desgaste administrativo.

Para lograr dicho propósito, la investigación está estructurada en cuatro secciones que exploran la composición político-administrativa de las entidades gubernamentales:

1. Gestión Pública en el Contexto Democrático: Este primer apartado ofrece una visión introductoria del ejercicio de la gestión pública en un entorno democrático.

2. Conformación Interna de los Partidos y Equipos de Trabajo Municipales: En el segundo apartado, se presentan de manera descriptiva las categorías relevantes para el estudio de la configuración interna de los partidos políticos y la estructura de los equipos en el proceso de selección de candidatos para las alcaldías municipales. Este proceso resulta crucial para comprender el origen de las dinámicas organizativas dentro de las dependencias municipales, las cuales suelen influir en el funcionamiento de las instituciones.

3. Efectividad de la Gestión Pública y Consolidación Democrática: El tercer apartado analiza la relación entre la eficacia de la gestión pública y la consolidación de la democracia. Se pone énfasis en describir las actividades desarrolladas en diversas áreas de las dependencias. Estas acciones, en lugar de fortalecer la democracia desde una perspectiva gubernamental, con frecuencia se ejecutan de manera rutinaria, careciendo de espacio para el debate y la innovación técnica y metodológica. Esto pasa por alto el hecho de que el propósito de estas acciones administrativas y gubernamentales es mejorar el ámbito público, no meramente cumplir procesos o compromisos políticos.

4. Análisis de las Interacciones en las Esferas Organizativas: La cuarta sección propone un modelo de análisis basado en el diagrama de Venn de Euler, que permite estudiar las interacciones de tres grupos cruciales en la comunicación dentro de las esferas organizativas de las

dependencias. Estos grupos son: 1) los tomadores de decisiones, quienes velan por los intereses del partido en el poder y definen la dirección hacia los objetivos planteados; 2) los arribistas, aquellos que reciben incentivos materiales (puestos administrativos) a cambio de su lealtad en la contienda electoral, sin necesariamente contar con las capacidades técnicas o administrativas apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales; y 3) los burócratas, entendidos como los servidores públicos que desempeñan tareas de manera rutinaria sin participar en la toma de decisiones.

Democracia a nivel municipal y gestión pública

El ejercicio de la democracia a nivel municipal está intrínsecamente vinculado a la implementación de mecanismos que promuevan la participación ciudadana en la elección de sus representantes, priorizando así los intereses colectivos de la sociedad. Aunque comúnmente se conciba la democracia como un proceso electoral, es crucial destacar que su alcance va más allá. La importancia de contar con medios de información alternativos, una oposición activa, libertad de asociación, expresión y prensa, así como una buena gestión gubernamental, radica en la necesidad de que los ciudadanos experimenten la democracia más allá de los momentos electorales.

En esta perspectiva, las democracias adquieren una dimensión más amplia, y resulta esencial reconocer la responsabilidad y el compromiso del gobierno en fomentar la interacción entre ciudadanos y representantes. Dado que el gobierno municipal se encuentra en la proximidad directa de los ciudadanos, esta correlación adquiere un papel crucial. Por ende, es imperativo reconocer que la democracia debe manifestarse en las actividades políticas y administrativas más concretas y tangibles, con el fin de establecer y mantener la cohesión social.

Esta dinámica implica la existencia de espacios públicos en los cuales los conflictos emergen de manera constante. El éxito de la democracia reside en su capacidad para abordar de manera efectiva estos conflictos. Bajo esta premisa, es fundamental concebir la democracia como un sistema institucional encargado de gobernar y administrar la sociedad. Este sistema se basa en normas, reglas y procedimientos que se aplican con el objetivo de asegurar que los conflictos se resuelvan con la participación de autoridades, procesos, competencias, recursos, información, decisiones y acciones, con el fin último de gestionar los conflictos (Przeworski, 1995, p. 18).

A pesar de que el enfoque institucional en el estudio de la administración pública puede brindar reveladores resultados, adoptar una perspectiva que analice las interacciones y los

procedimientos administrativos y políticos desde la acción individual y agregada, tal como propuesto por March y Olsen (1984, p. 734), puede proporcionar perspectivas interesantes. Desde esta perspectiva, las organizaciones públicas adquieren la capacidad de perseguir sus propios objetivos, influenciando a la sociedad en el proceso (Torres, 2015, p. 120). De aquí se deriva que los individuos modelan sus preferencias a través de una combinación de educación, adoctrinamiento y experiencia (March & Olsen, 1984, p. 739).

En este contexto, el presente estudio contextualiza los aspectos institucionales de las administraciones locales con el fin de explicar las relaciones y acciones de los actores políticos y administrativos que se desarrollan en las dependencias públicas.

Dentro del ámbito de la democracia local, Przeworski (1995, p. 15) resalta que el propósito esencial del estudio de la administración pública, que motiva a los contendientes a alcanzar el poder, es administrar y maximizar los recursos para transformarlos en bienes y servicios para la sociedad. A partir de este punto, surgen los desafíos inherentes a las dinámicas internas de las administraciones. En esta línea, Woodrow Wilson (pág. 275) establece que el estudio de la administración pública debe comenzar por determinar qué puede hacer el gobierno de manera efectiva y exitosa, seguido por cómo puede hacerlo con la máxima eficiencia y el menor costo posible.

Dado que se encuentran elementos en los que convergen acciones tanto institucionales como organizacionales, resulta relevante destacar que las democracias se nutren de la vitalidad individual y colectiva. Esto exige que las tareas de gobierno se ejecuten a través de métodos de gestión que estén en consonancia con su necesidad y productividad (Uvalle, 2015, p. 23). La gestión y gobernanza demandan habilidades y conocimientos para abordar situaciones marcadas por incertidumbre, influenciadas por factores políticos y sociales. En este contexto, se requieren habilidades de gestión capaces de dar forma y estructura a las complejidades administrativas y políticas, transformándolas en políticas públicas efectivas.

Esta posibilidad solo se alcanza en un marco democrático, caracterizado por normas, reglas y procedimientos que permiten la búsqueda de soluciones a través del espacio público (Uvalle, 2015, p. 24). Además de ser una forma de gobierno, la democracia también es un enfoque para abordar problemas, expectativas y propuestas, basado en la tolerancia y la capacidad argumentativa de los actores. En este contexto, es esencial prestar especial atención a estos actores, que son los

elementos humanos que componen las estructuras jerárquicas de las dependencias y que están a cargo de recursos, información, decisiones y acciones. La complejidad radica en que estos servidores públicos poseen perfiles y formaciones diversas, lo que resulta en interpretaciones particulares de la información.

Además, es claro que la democracia no puede entenderse sin considerar la política, como indica Monsiváis (2013, p. 26). No se trata de "despolitizar" la democracia al sugerir que su sostenibilidad pueda lograrse mediante la planificación estratégica o análisis costo-efectividad. Más bien, se trata de enfocarse en las instituciones, políticas y programas que sostienen la participación, la competencia y la gobernanza democráticas. A través de una colaboración dirigida hacia los objetivos establecidos en las dependencias, se lograría una actuación coordinada en las organizaciones gubernamentales, asegurando que los procesos, bienes y servicios que generan sean de alta calidad.

1. Las decisiones políticas en las estructuras organizacionales: lucha de grupos internos de los partidos políticos y la configuración de las dependencias municipales

Para explorar el diseño de los equipos de trabajo y las dinámicas organizativas en las dependencias municipales, es esencial centrarse en los grupos que emergen dentro de los partidos políticos, particularmente en el contexto del proceso electoral. El análisis de la estructura interna de los partidos y su funcionamiento proporciona una perspectiva esclarecedora para comprender dimensiones que a menudo son pasadas por alto al analizar el panorama político en relación con la configuración de los recursos humanos en las dependencias municipales.

De manera similar al sistema político en general, al interior de los partidos también se desarrollan escenarios de competencia política, donde pueden manifestarse diversos fenómenos organizacionales. La "autonomía" que los partidos tienen para dirigir sus procesos internos no solo está limitada por las regulaciones correspondientes, como la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales en el caso de México, sino que también involucra elementos prácticos, como la actuación de grupos internos y los equilibrios y negociaciones informales que moldean los procesos internos de los partidos. Esto adquiere relevancia ya que, en última instancia, la forma en que un actor o grupo dentro del partido logra destacar (y ganar elecciones posteriormente) está fuertemente relacionada con su desempeño cuando están en el poder, generando lo que se denomina

"outputs". En este sentido, es plausible que este actor privilegie la satisfacción de las élites que le brindaron respaldo antes que el bienestar de la población en general.

Es crucial concebir al partido no solo como una entidad política que representa a una porción de la población y se identifica mediante una etiqueta oficial que compite en elecciones para posicionar a sus candidatos en cargos públicos (Sartori, 1987, p 101). También se debe considerar al partido como un mecanismo de socialización que, basándose en un proceso de reclutamiento abierto, tiene la finalidad de empoderar a sus líderes dentro de una asociación y brindar a sus miembros activos ciertas oportunidades ideales o materiales (Weber, 1969, p. 228). En consecuencia, es esencial contextualizar el papel del poder y su distribución dentro de la organización partidaria.

En esta perspectiva, resulta relevante abordar la formación de grupos intrapartidarios desde la óptica de una competencia política previa al proceso electoral oficial. Esto tiene como objetivo discernir cómo se estructuran y definen las opciones a partir de las cuales se establecen, en última instancia, las candidaturas.

1.1 Grupos intrapartidarios en función de la búsqueda del poder

Se han considerado tres configuraciones clave en la génesis de grupos intrapartidarios, todas impulsadas por la búsqueda de poder. La primera, conocida como "camarillas", se basa en la habilidad de líderes para generar solidaridades personales, formando grupos en torno a líderes influyentes. Estos grupos, liderados por jefes carismáticos, monopolizan los puestos directivos y adoptan rasgos oligárquicos. En este contexto, la relación entre líder y clientela se caracteriza por su desigualdad.

La segunda configuración, denominada "equipos de dirección", se diferencia al carecer de conexiones personales con un líder dominante, prevaleciendo en su lugar una solidaridad horizontal entre sus miembros. Los motivos para su formación son variados, incluyendo pactos deliberados de jóvenes en busca de recambio generacional o de adquisición de posiciones directivas. Otra motivación surge de una "solidaridad espontánea" que emana de comunidades de origen o formación, defendiendo intereses de grupos específicos (Duverger citado en Espejel, 2013, p. 134).

El tercer tipo, "burocrático", representa una oligarquía institucional que emerge principalmente en partidos con estrechos lazos hacia sindicatos, cooperativas y grupos afines a la

política. Panebianco (1982) aporta una perspectiva similar al abordar las "coaliciones dominantes", aquellos que controlan las áreas de incertidumbre del partido. Aunque el líder es crucial en esta dinámica, también debe negociar con otros actores organizativos, siendo el centro de una red interna de fuerzas partidarias (p, 83).

Finalmente, la arena de la competencia política local, especialmente el municipio, refleja las relaciones ideológicas y de interés de manera transparente. Aquí, el grupo intrapartidario adquiere una forma concreta de clientelismo político local, especialmente en la distribución de puestos públicos, influyendo más que la propia afiliación partidista (González, 1997, p. 51).

En este caso se considera que la identidad se asocia a la identificación con un grupo y es independiente de la prosecución del interés propio. Por lo tanto, es en los partidos políticos¹ y las dependencias públicas, en donde la identidad de grupo establece el camino para que los individuos realicen sus acciones, al mismo tiempo que sirve como el fundamento para que el actor social sea consciente de sus propios objetivos dentro del contexto de la política democrática (Gutmann, 2003, p. 30).

Así, la identificación con un grupo se presenta no solo en una serie de prácticas sociales (como las actividades profesionales, discriminación, resistencia, manifestaciones, etc.) sino también en representaciones sociales² conjuntas a través de las creencias, los objetivos y los valores comunes que se organizan a partir de ideologías subyacentes (Van Dijk, 2003, p. 29), es el caso de los "grupos identitarios".

Por otro lado, se le llama "grupo de interés" a aquellos grupos que se organizan en torno a un interés instrumental compartido de los individuos que constituyen el grupo sin que sea necesaria la identificación mutua entre los integrantes. Éstos últimos "no son atraídos al grupo en virtud de su identificación mutua; son atraídos porque comparten un interés instrumental en sumarse al grupo" (Olson citado en Gutmann, 2003, p. 28).

Al respecto muchos estudiosos del tema han asumido que el surgimiento de los grupos de interés se ha desarrollado mayormente con la transformación del sistema político hacia nuevos valores que tienen que ver con la búsqueda de una mayor participación de los particulares en la política y un control más reducido del estado sobre ésta. De tal forma, hay nuevos actores con distintas maneras de afrontar y de arribar a la escena pública. Los enraizamientos sociales, que siguen siendo importantes, han hecho espacio a nuevos participantes que se adhieren a actuaciones

que parecen ser socialmente más individualizadas, acaso más independientes (e instrumentales) y por ende menos predecibles.

1.2 Los actores al interior del partido y sus dinámicas en función del poder; líderes y seguidores. Sin olvidar el papel que desempeñan las instituciones, los grupos y los procedimientos para el desarrollo político de una comunidad, el análisis debe hacerse también a nivel de los individuos, pues son en éstos en donde se manifiestan las dinámicas del poder. Se identifican a dos tipos de actores; los líderes y a los seguidores, ambos tienen distintas configuraciones (ver la figura 1).

Los líderes, se distinguen entre dos dimensiones en función del impacto que tienen en el sistema político local, en este caso. En primer lugar, por la extensión o alcance del liderazgo. En segundo lugar, por la profundidad o intensidad de este. Mientras que la primera se refiere a la mayor o menor amplitud de los ámbitos de dominio político; la segunda se fija, principalmente, en el grado de producción de resultados deseados (Blondel, 1987, p. 3).

Es así como se pueden ubicar, por un lado, a los líderes dirigentes, quienes tienen un dominio político muy amplio, su relación con los seguidores suele ser poco personalizada y tienden a representar una interpretación particular de las ideas fundacionales del partido con la cual los seguidores concuerdan. Por otro lado, se pueden situar a los líderes intermediarios o *brokers*, que se caracterizan por tener un dominio político reducido, su relación con los seguidores es más personalizada y representan un alcance instrumental o clientelar para éstos. En general este tipo de líder es un intermediario entre los dirigentes y la base popular (González, 1997, p. 51), es decir, teniendo como función el control político de la participación ciudadana, en ocasiones son servidores públicos y por eso llamados “burócratas de calle” (Tejera y Rodríguez, 2012, p. 33).

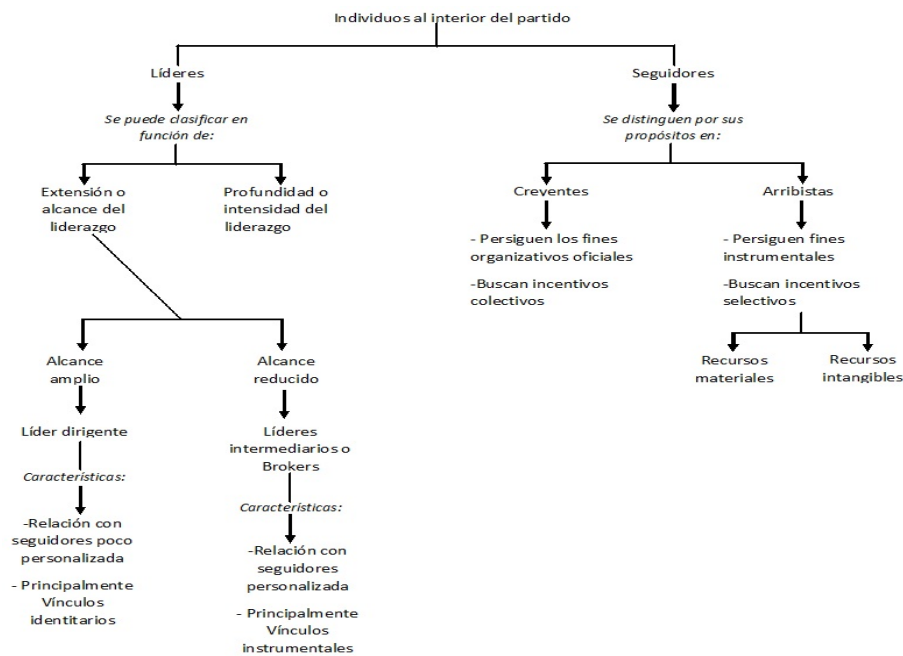
Por otro lado, están los seguidores, que son aquellos individuos inclinados a cooperar con alguna forma de participación en favor de algún grupo y/o líder del partido político. Estas formas de participación bien pueden presentarse por medio de la asistencia a algún mitin de campaña o pre-campaña, a informes de personajes públicos, a círculos de estudio, por medio de votos o también apoyo financiero.

Los seguidores pueden distinguirse por sus propósitos en creyentes y arribistas. Los primeros son quienes persiguen los fines organizativos oficiales, es decir, comparten una interpretación específica de las ideas fundacionales del partido y están dispuestos a participar en

favor del líder o grupo que represente a sus ideas, para que puedan obtener así el posicionamiento de sus creencias dentro del partido, en otras palabras, los incentivos colectivos o de identidad. Y están los arribistas, que son actores que, a cambio de su participación, buscan incentivos selectivos, es decir, algún beneficio instrumental, ya sea material, de carácter económico; patronazgo; o en forma de servicios de asistencia, o bien de estatus; que comprende a recursos intangibles, es decir, un ascenso de estatus aumenta los recursos utilizables en las relaciones de poder.

Es así como los grupos y los líderes organizan los incentivos (colectivos y selectivos) que tienen a la mano para direccionarlos de la mejor forma posible en aras de un mejor posicionamiento en las negociaciones horizontales (entre grupos o líderes) o verticales (entre líderes y seguidores).

Figura 1. Individuos al interior del partido



Fuente: Elaboración propia con base en Jiménez, 2016.

2. La búsqueda de la consolidación de la democracia en las instituciones públicas: la actuación de las dependencias mediante la gestión pública municipal

La consolidación de la democracia en gobiernos municipales enfrenta desafíos debido a sus breves períodos de mandato, típicamente de tres años con posibilidad de reelección. Estos plazos acotados

generan atención en objetivos a corto plazo, marcando un ciclo anual de enfoques técnico-políticos distintos que moldean el fortalecimiento democrático, caracterizado por avances lentos y dispersos.

Uno de los desafíos principales es la selección de servidores públicos por líderes políticos, determinando quiénes toman decisiones y aplican políticas. Esta selección suele ser excluyente, realizada por la élite del partido, limitando entornos democráticos genuinos. Esto puede llevar a que el primer año de gobierno esté influenciado por intereses políticos, afectando la labor administrativa y generando tensiones laborales.

Los nuevos gobiernos heredan equipos, estructuras y procedimientos de administraciones anteriores, y enfrentan la limitación de presupuestos otorgados previamente. A pesar de estas limitaciones, muestran compromiso con la ciudadanía al postergar metas políticas y focalizarse en resultados inmediatos. La incertidumbre laboral se manifiesta entre los servidores públicos provenientes de administraciones pasadas, quienes temen la rotación de personal para dar espacio a nuevos colaboradores. Algunos buscan destacar su rendimiento para mantener sus puestos, mientras otros mantienen su desempeño sin importar los cambios de liderazgo.

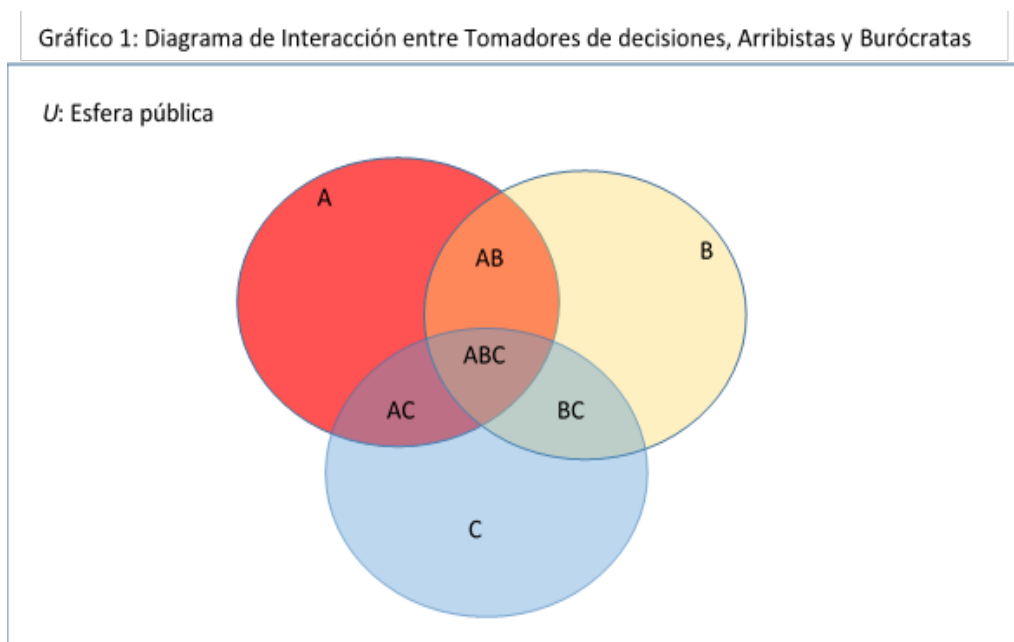
En el primer año, se enfatiza la colaboración y acción entre áreas burocráticas y gerenciales. Los líderes deben inculcar una visión integral de la gestión pública, no solo burocrática, sino también política y pública. Esto requiere un enfoque en objetivos más amplios y la valoración del capital humano en equipos comprometidos con la ciudadanía. Luis F. Aguilar (1989) establece que el gobierno debe crear cadenas de acciones para lograr objetivos prioritarios (p. 17). La administración pública implica generar formas de organización y procesos para causar efectos deseados en la vida común.

3. El análisis de las interacciones político-administrativas de los servidores públicos municipales

Considerando lo expuesto previamente, resulta de vital importancia examinar las interacciones comunicativas, políticas y administrativas que se desarrollan en las dependencias municipales, dado que las conexiones entre los servidores públicos ejercen una influencia directa sobre los resultados proporcionados a la ciudadanía. En esta sección, se presenta un enfoque de análisis para estas configuraciones e interacciones a través de un diagrama de Venn-Euler. Mediante este diagrama, se descompone la estructura y organización de las dependencias, lo que nos permite

comprender la integración y relaciones de diversos perfiles en los equipos de trabajo dentro de las instituciones públicas.

Estos perfiles no están limitados solo a los representantes de partidos políticos vencedores, sino que también abarcan diversas corrientes burocráticas y gerenciales que convergen y se entrelazan en torno a la misión y visión compartida de la organización.



Fuente: elaboración propia.

Los tomadores de decisiones, ocupantes de cargos directivos o gerenciales de alto nivel, ejercen como intermediarios en la estructura organizativa y se erigen como los conductores de la institución. A través de un enfoque de ingeniería estructural, coordinan las "piezas" humanas en el equipo con el fin de traducir trámites y servicios de manera eficiente y efectiva.

Por otro lado, los miembros operativos de la dependencia, asumiendo roles de seguidores, se guían por el principio de "racionalidad", que implica maximizar el beneficio personal (Moreno, 2015, p. 67). En otras palabras, su conducta es impulsada por la búsqueda de intereses individuales más que colectivos. De estos intereses particulares surgen canales de comunicación y negociación en los espacios públicos.

El presente trabajo categoriza los diferentes grupos involucrados en las interacciones del

primer año de los gobiernos municipales de la siguiente manera: tomadores de decisiones/líderes intermediarios, arribistas y burócratas. Su interacción comienza con una comunicación diplomática destinada a satisfacer las necesidades de la sociedad, pero esta dinámica evoluciona a medida que se incorporan elementos como la confianza, directrices políticas, jerarquías en los cargos y apoyo político, factores que determinan los tipos de interacción entre cada grupo o individuo.

A continuación, se detalla cada uno de los grupos considerados en el modelo de análisis de las entidades públicas municipales durante su primer año de gestión (véase Gráfico 1):

Grupo “A”: Tomadores de Decisiones/Líderes Intermediarios (Funcionarios Públicos, Directores Generales, Directores de Área, Altos Gerentes Públicos): Esta categoría engloba a aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir las dependencias públicas municipales, con los correspondientes encargos político-administrativos de la administración a la que representan. Los tomadores de decisiones tienen la capacidad de incluir en sus equipos a personas de su confianza, siempre y cuando hayan participado en las campañas electorales y sean miembros del partido (esto para prevenir conflictos políticos). Su respaldo se dirige principalmente al alcalde y al círculo cercano a él. Entre sus intereses figuran la dirección de la dependencia o área y su conexión con la esfera política.

Grupo “B”: Arribistas (Operadores de Campañas Electorales, Simpatizantes/Miembros del Partido Político en el Poder, Servidores o Funcionarios Públicos): Este grupo lo componen personas (profesionales o no) que invirtieron tiempo y recursos (sociales y económicos) en la campaña electoral. Por lo general, esta inversión se realiza en un contexto de incertidumbre: el éxito de la campaña no es seguro y, en caso de victoria, no hay garantías de obtener un cargo público en proporción a los esfuerzos invertidos. En su mayoría, los arribistas buscan obtener un puesto en el gobierno, ser considerados por los líderes intermediarios como parte de su equipo, mostrar lealtad partidista y obtener estabilidad económica al participar en las dinámicas gubernamentales.

Grupo “C”: Burócratas (Servidores Públicos y Operativos con Experiencia en el Servicio Público): Este conjunto está formado por servidores públicos que han permanecido a lo largo de varios periodos administrativos, independientemente de los cambios de gobierno. Se destacan por realizar tareas operativas con actividades rutinarias y estandarizadas, sin participar en la toma de decisiones ni en la política partidista. Su amplia experiencia en la dinámica

administrativa-organizativa justifica su permanencia en los equipos de trabajo. No tienen vínculos directos con los partidos políticos. Su función se limita a las responsabilidades asignadas por su dependencia y su respaldo se mantiene al cumplir de manera expedita y eficiente sus tareas.

Por lo tanto, los organismos públicos municipales no deben entenderse solo desde la perspectiva de seleccionar a los perfiles más adecuados, sino también desde la retribución de lealtades y participación durante la campaña electoral. Así, el proceso de construcción organizativa comienza a desplegarse, independientemente de si los tomadores de decisiones (“A”) interactuaron con estos grupos durante la campaña y establecieron una relación de confianza.

A continuación, se presenta un análisis de la interacción entre estos grupos con el propósito de articular las formas de comunicación organizativa, considerando sus distintas trayectorias en el ámbito de la administración pública municipal. Este análisis nos brinda una comprensión de cómo se establecen y desarrollan los canales de comunicación dentro de la organización, tomando en cuenta las variadas experiencias y caminos que llevaron a cada grupo a formar parte de la gestión pública municipal.

Al explorar las diversas formas en que estos grupos ingresan a la administración, podemos identificar las dinámicas y peculiaridades que afectan su manera de comunicarse entre sí y con otros miembros de la organización. Esto ofrece información valiosa para diseñar estrategias de comunicación efectivas que fomenten una colaboración fluida y una comprensión mutua entre los diversos actores involucrados.

3.1 Análisis de Interacción entre grupos identificados

"AB": Interacción entre Tomadores de Decisiones y Arribistas

La comunicación entre los tomadores de decisiones y los arribistas, en su primer encuentro como servidores públicos, tiende a ser predominantemente partidista en lugar de administrativa. Su vínculo se fortalece debido a su colaboración durante la campaña electoral, lo que genera objetivos y aspiraciones compartidos.

La comunicación entre estos grupos se ve influenciada por los círculos internos a los que pertenecen dentro del mismo partido. Si pertenecen al mismo grupo interno, la comunicación fluye más fácilmente, ya que ya existe una relación previa construida a través de interacciones en el

partido. En el caso de pertenecer a diferentes grupos internos, la comunicación puede requerir una diplomacia para lograr una misión y visión compartida en la dependencia. Sin embargo, la desconfianza puede persistir, lo que afecta la operación adecuada de la organización.

Cuando surgen fricciones laborales, administrativas o políticas dentro de las organizaciones, los actores "A" y "B" interactúan con las cúpulas políticas y sus líderes o "padrinos políticos" para analizar y resolver las situaciones. Estos líderes, con autoridad en el partido y experiencia, tienen el poder de designar a los servidores públicos y tomar decisiones para abordar los conflictos. En muchos casos, la solución a estas controversias en las que participan "A" y "B" implica reubicar al actor "B" en otra dependencia pública.

"AC": Interacción entre Tomadores de Decisiones y Burócratas

Los burócratas, con una amplia experiencia en las dependencias, se convierten en la columna vertebral para mantener el funcionamiento organizativo mientras "A" y "B" comprenden no solo la dinámica de la organización sino también las tareas administrativas y políticas.

Además, "C" sirve como guía para "B" y ocasionalmente para "A", al entender de manera estandarizada los procedimientos, procesos y facultades de las organizaciones públicas y el contexto en el que estos grupos se están adaptando. "C" proporciona soporte al movimiento organizativo mientras la visión política del partido ganador se establece en los organismos públicos. Gracias a la experiencia burocrática de "C", "A" puede interactuar con las cúpulas políticas/administrativas (el gabinete municipal).

A medida que "A" comprende las dinámicas de la organización y adquiere información administrativa, financiera y política de las dependencias, comienza a identificar y analizar al personal en la dependencia, especialmente a aquellos que no pertenecen al partido ganador. Esto puede llevar al reemplazo de servidores con experiencia en favor de nuevo personal respaldado por el partido entrante, independientemente de su experiencia en el ámbito relevante.

"BC": Interacción entre Arribistas y Burócratas

En este esquema, es fundamental que "B" se integre al contexto de "C". Este contexto abarca tanto el espacio físico como los aspectos institucionales y administrativos del trabajo, como los manuales internos, las atribuciones de la dependencia y los procesos en los que "C" tiene experiencia. Al

inicio de los periodos administrativos, los burócratas ("C") guían a los arribistas ("B") en su función como servidores públicos.

La inexperiencia y desconocimiento de los procedimientos y actividades del área de trabajo hacen que "C" sea esencial para entender las dinámicas organizativas, jerárquicas y administrativas. En muchos casos, los miembros de "C" poseen un mayor conocimiento técnico-burocrático que "A".

Aunque políticas, una diferencia entre "B" y "C" radica en sus objetivos individuales. Mientras "B" busca el éxito electoral y el desempeño en un cargo público, "C" enfrenta inseguridades respecto a su puesto debido a la transición entre administraciones, que puede afectar emocionalmente su desempeño.

Los miembros de "C" capacitan y ayudan a "B" a comprender las dinámicas organizativas y administrativas. En muchos casos, son "B" quienes ocupan los puestos antes pertenecientes a "C", lo que puede generar estrés y cambios en la forma de trabajo.

"ABC": Interacción entre Tomadores de Decisiones, Arribistas y Burócratas

La interacción del grupo "ABC" generalmente se establece después de la incertidumbre inicial en las organizaciones públicas. Los tomadores de decisiones ("A") forman equipos que abarcan las tres vertientes analizadas, tras la etapa inicial de turbulencia durante la transición administrativa.

Las relaciones "ABC" son el resultado de superar la incertidumbre en las organizaciones públicas. Se consolida una confianza técnica y política en el equipo, permitiendo que la organización comience a orientarse hacia la consecución de objetivos como un equipo de trabajo.

Con el tiempo, estas interacciones se vuelven más fluidas y las tensiones políticas disminuyen.

Conclusión

El análisis de las interacciones y dinámicas en la gestión pública municipal resalta la necesidad de considerar diversos aspectos para un funcionamiento eficaz. Los roles desempeñados por los tomadores de decisiones, arribistas y burócratas son esenciales en esta dinámica, donde la comunicación, la confianza y el conocimiento organizacional desempeñan un papel fundamental.

La comunicación entre los tomadores de decisiones y los arribistas tiende a estar más

influenciada por consideraciones políticas que administrativas. Los vínculos previos durante la campaña electoral y la convergencia de objetivos y aspiraciones fortalecen este vínculo. No obstante, la pertenencia a diferentes grupos internos puede dificultar la comunicación y generar desconfianza, lo que repercute en el funcionamiento de la organización.

Por otro lado, los burócratas desempeñan un papel crucial al actuar como la columna vertebral de las dependencias públicas. Su experiencia y conocimiento de los procedimientos y procesos organizacionales los convierten en guías para los arribistas. La colaboración entre estos dos grupos es esencial para comprender las dinámicas organizacionales y administrativas, aunque la falta de información completa puede afectar el desempeño de los servidores públicos.

Además de las consideraciones políticas, los objetivos particulares de cada grupo también influyen en las interacciones. Mientras los arribistas buscan mantener su posición y participación política, los burócratas enfrentan incertidumbre y riesgo laboral durante los periodos de transición. Esto puede generar tensiones y afectar la comunicación, requiriendo un esfuerzo colaborativo y compromiso de ambas partes.

En síntesis, la comprensión de las dinámicas y la promoción de una comunicación efectiva entre los tomadores de decisiones, arribistas y burócratas son elementos cruciales para el funcionamiento exitoso de la gestión pública municipal. La confianza, el intercambio de conocimientos y la adaptación a los cambios son factores clave para lograr una administración eficiente que beneficie a la sociedad en su conjunto.

Bibliografía

- Aguilar, L. F. (1989). Introducción. En G. Majone, Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas (p. 13-34). México: Fondo de Cultura Económica.
- Basabe Serrano, S. (2007). Instituciones e Institucionalismo en América Latina: Perspectivas teóricas y enfoques disciplinarios. En S. Basabe Serrano, El nuevo institucionalismo en Ciencia Política: perspectivas, enfoques y campo de acción (p. 173). Quito, Ecuador: CIPEC.
- Blondel, J. (1987). Political leadership. Towards a general analysis. Sage.
- Cejudo, G. (2012). Las políticas de gestión pública en México: valorando 12 años de reformas en democracia. En XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena.
- Duverger, M. (1957). Los partidos políticos. Fondo de Cultura Económica.
- Espejel, A. (2013). El estado de la cuestión de los grupos al interior de los partidos, entre fracciones, facciones y tendencias. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, II(1), 129-152.
- González Alcantud, J. (1997). El clientelismo político. Perspectiva socioantropológica. *Anthropos*.
- Guerrero, O. (2000). *Teoría Administrativa del Estado*. México: Oxford University Press.
- Gutmann, A. (2003). *La identidad en democracia*. Katz editores.
- Jiménez, C. (2016). El desempeño de los grupos intrapartidarios en el proceso de selección de candidatos: el Partido Acción Nacional en León, Guanajuato (tesis de maestría). Universidad de Guanajuato.
- Luhmann, N. (2010). Los derechos fundamentales como institución. Aportación a la sociología política. Universidad Iberoamericana.
- Majone, G. (1989). Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas. México: Fondo de Cultura Económica.
- March, J., y Olsen, J. (1984). New Institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, LXXVIII(3), 734-749.
- Monsiváis Carrillo, A. (2013). La democracia como política pública: oportunidades para el fortalecimiento democrático. *Revista de Estudios Sociales*, (47), 25-38.
- Moreno Jaimes, C. (2015). Buen gobierno: una discusión desde dos visiones alternativas. En D.

- Arellano Gault, & F. Patrón Sánchez, *Gestión Pública y Buen Gobierno en México* (p. xx-xx). Guanajuato: Ediciones Universitarias.
- Panebianco, A. (1982). *Modelos de Partido*. Alianza.
- Przeworski, A. (1995). *Democracia y Mercado*. Cambridge University Press.
- Sartori, G. (1987). *Partidos y sistemas de partidos*. Alianza.
- Tejera, H., y Rodríguez, E. (2012). Redes políticas y voto por la izquierda en la Ciudad de México: las elecciones del 2012. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Nueva Época*, XXXIII(73), 13-36.
- Torres Espinoza, E. (2015). El nuevo institucionalismo: ¿hacia un nuevo paradigma? *Estudios Políticos*, IX(34), 117-137.
- Uvalle Berrones, R. (2015). Horizontes Contemporáneos de la Gestión Pública. En D. Arellano Gault, & F. Patrón Sánchez, *Gestión Pública y Buen Gobierno en México* (p. 23-58). Guanajuato: Ediciones Universitarias.
- Van Dijk, T. (2003). *Ideología y discurso. Una introducción multidisciplinaria*. Ariel.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Wilson, W. (1980). El Estudio de la Administración Pública. *RAP Revista Conmemorativa INAP*, núm. 1980, 275-

Notas _____

¹ Entendiendo que las bases de apoyo (reflejado en los procesos electorales) de éstos pueden estar conformadas tanto por individuos que se identifican con el partido como por actores que pretenden algún interés instrumental.

² Se trata de construcciones sociocognitivas propias del pensamiento ingenuo o del “sentido común”, que pueden definirse como “conjunto de informaciones, creencias, opiniones y actitudes a propósito de un objeto determinado” (Abric, citado en Giménez, p. 14). Las representaciones sociales serían, entonces, “una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido, y orientada a la práctica, que contribuye a la construcción de una realidad común a un conjunto social” (Jodelet, citado en Giménez). De esta manera los hombres piensan, sienten y ven las cosas desde el punto de vista de su grupo de pertenencia o de referencia.

Igualdad de género y democracia en cooperativas de la Ciudad de México

Gender equality and democracy in cooperatives of Mexico City

*Sair Alejandra Martínez Hernández**

Armando Tomé González†

Resumen: Las cooperativas son empresas sociales en las que los trabajadores no solo son propietarios sino que también desempeñan un papel activo en la toma de decisiones. A pesar de que estas organizaciones se fundamentan en los principios democráticos y promueven relaciones igualitarias, investigaciones previas realizadas en contextos internacionales dan cuenta de la subrepresentación de las mujeres como miembros, junto con un estatus inferior y una participación limitada en la toma de decisiones.

Este trabajo presenta los hallazgos de una investigación sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las cooperativas para lograr la igualdad de género y democracia plena. Incluye un análisis de investigaciones internacionales sobre dinámicas de género en la toma de decisiones en cooperativas, para establecer un marco conceptual que guíe la siguiente fase, centrada en experiencias en cooperativas de la Ciudad de México.

Los conceptos como el capital social y la cultura son fundamentales para una participación equitativa de género y decisiones democráticas. Los emergentes, como el liderazgo, resaltan la necesidad de un ambiente diverso y de igualdad de oportunidades. Los conceptos transversales como democracia, ética y acción colectiva proporcionan un marco ético para abordar desigualdades de género en cooperativas, aplicable a otros ámbitos. Sin embargo, los periféricos como el emprendimiento social y la administración, aunque importantes, no se han integrado plenamente en trabajos sobre género y democracia en cooperativas.

Abstract: Cooperatives empower workers in decision-making alongside ownership. Despite democratic ideals, women are underrepresented with limited roles. Research explores challenges and opportunities for gender equality and democracy in cooperatives, including an analysis of gender dynamics internationally and in Mexico City. Key concepts like social capital and culture drive equitable participation. Leadership diversity and equal opportunities are crucial. Ethical frameworks addressing gender inequalities extend to other sectors. Yet, peripheral issues like social entrepreneurship remain underexplored in gender and democracy studies within cooperatives.

* Doctorante en Ciencias de la Administración, maestra en Administración de negocios internacionales y licenciada en Geografía por la UNAM. Cuenta con diplomados en Investigación, en el Marco de la Desigualdad Multidimensional y en Emprendimiento social.

† Doctorado. Facultad de Contaduría y Administración.

Palabras clave: igualdad de género; democracia; sociedad cooperativa; toma de decisiones.

Introducción

En correspondencia con el segundo principio cooperativo Control democrático, mujeres y hombres desempeñan un papel activo en la toma de decisiones al formar parte de la asamblea general, el órgano máximo de administración de las cooperativas. A pesar de este compromiso con la participación igualitaria, las mujeres enfrentan obstáculos para acceder a puestos de liderazgo dentro de estas organizaciones, por tanto, la búsqueda de la igualdad de género y la promoción de la democracia son objetivos clave en las organizaciones cooperativas.

Al centrarse en la propiedad y gestión colectiva, las cooperativas representan un espacio propicio para la aplicación de la democracia en la esfera económica. El segundo de siete principios que conforman la identidad cooperativa¹, aborda la idea de que un grupo de personas se une con el propósito de ayudarse mutuamente mediante la creación y gestión de una empresa conjunta. Tal como lo define la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2015, p. 17) el control democrático por parte de los socios se refiere a:

Las cooperativas son organizaciones democráticas bajo el control de sus miembros, los cuales participan activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables respecto a todos los miembros. En las cooperativas de primer grado los miembros tienen los mismos derechos de votación (un miembro, un voto) y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.

Así, se reconoce que en contraposición a las empresas de capital², las cooperativas se caracterizan por su énfasis en la democracia como un valor fundamental. Los trabajadores, como propietarios, participan en la toma de decisiones, lo que subraya la importancia de la democracia desde la estructura de propiedad hasta las decisiones basadas en relaciones igualitarias.

La democracia en las cooperativas, según señala Eguía (2002), implica reconocer los derechos y responsabilidades de los socios, promoviendo una cultura organizacional donde todos se sientan capacitados para participar en la toma de decisiones, expresar sus opiniones y contribuir al funcionamiento de la organización.

La doctrina cooperativista³ ha adoptado la democracia como su sistema de gobierno por varias razones. En primer lugar, reconoce la capacidad de autogobierno en cada individuo, alejándose de formas de poder basadas en la dominación. En segundo lugar, enfatiza la igualdad fundamental de todas las personas, sin importar sus diferencias. Y en tercer lugar, destaca a la persona sobre los bienes materiales, lo que refleja un principio central de la cooperación.

Sin embargo, autores como Alemán *et al* (2020) reconocen que estas organizaciones no están exentas de las dinámicas de poder y las desigualdades de género presentes en la sociedad en general. Aunque las mujeres tienen un papel relevante en la formación de cooperativas desde sus inicios, su participación en cargos de toma de decisiones ha sido históricamente limitada.

Según reconoce la Alianza Cooperativa Internacional⁴ (2016), las relaciones de género en las cooperativas delinear un panorama de poder y jerarquías que sistemáticamente discriminan a las mujeres. Aunque algunas cooperativas implementan cuotas femeninas en sus consejos de administración, la representación real de las mujeres aún es menor respecto de los hombres. Lodhia (2009) suma a este panorama que las mujeres que participan en los órganos de administración a menudo carecen de las capacidades necesarias para influir en las decisiones, lo que profundiza la desigualdad.

En este sentido, Majurin (2008) señala que a pesar de que la estructura democrática de las cooperativas teóricamente debería permitir una mayor participación de las mujeres, en la práctica la marginación se refleja en la escasez de liderazgo femenino, atribuible en parte a la falta de oportunidades de formación y educación, así como a estatutos que ignoran las cuestiones de género.

A medida que exploramos el tema de la igualdad de género y la democracia en las cooperativas, es necesario comprender la complejidad de esta relación pues, aunque estas organizaciones representan una alternativa al modelo empresarial tradicional al promover la propiedad y el control colectivo, las brechas de género persisten, socavando la verdadera vivencia de los principios cooperativos.

Reconocemos que hablar sobre cooperativas desde una perspectiva de género puede interpretarse como una respuesta a la presión social o una mera tendencia. Sin embargo, compartimos la visión de Gómez (2021) que destaca la igualdad de género como un principio de justicia social. Cuando todas las personas, independientemente de su género, tienen la oportunidad de participar plenamente en las organizaciones, se potencian las posibilidades de alcanzar tanto el

crecimiento económico como el desarrollo humano.

Este trabajo presenta el resultado de la fase inicial de una investigación que se centra en explorar los desafíos y oportunidades que enfrentan las cooperativas en su camino hacia la igualdad de género y la implementación plena de la democracia interna. Esta etapa implica el análisis de investigaciones previas, en el nivel internacional, sobre las dinámicas de género en la toma de decisiones dentro de las cooperativas, con el propósito de establecer un marco conceptual que oriente la siguiente fase del estudio, en la que se indagará acerca de las experiencias en cooperativas, en particular aquellas que operan en la Ciudad de México.

La elección de las cooperativas en la Ciudad de México como unidades de estudio se fundamenta en la política pública de la entidad, que prioriza el fomento de economías inclusivas y la promoción del empleo digno, especialmente entre las mujeres a través de su participación en cooperativas. Este enfoque busca garantizar la igualdad de oportunidades y erradicar cualquier forma de discriminación. Por consiguiente, examinar las cooperativas en este contexto permitirá identificar mejores prácticas en equidad de género y participación democrática. El objetivo general de la investigación es contribuir al avance de estas temáticas y promover acciones que impulsen a las cooperativas hacia una gestión igualitaria para todos sus socios.

Método

La revisión bibliográfica sobre la relación entre igualdad de género y democracia en las cooperativas se realizó mediante la consulta de artículos, libros y capítulos indexados en la base de datos Scopus de Elsevier. Del 8 al 10 de febrero de 2024, se llevaron a cabo dos búsquedas generales en Google Académico con el objetivo de evaluar la pertinencia del tema.

En la primera búsqueda, se emplearon los términos "gender", "democracy" y "cooperatives". Esta consulta arrojó un total de 18 mil 200 documentos, lo que refleja un considerable interés en la investigación publicada y disponible en línea sobre el tema, no obstante, también indica una búsqueda generalizada en la que se encontró polisemia, especialmente con la palabra cooperatives, lo que sugirió una búsqueda refinada para delimitar los diversos contextos y significados asociados con los términos.

Para enfocar la búsqueda en estudios relacionados con la igualdad de género en las organizaciones cooperativas, se realizó una segunda búsqueda reemplazando el término "gender"

por "equal gender" y se añadió "co-operatives". Esta consulta arrojó una lista de 315 documentos, lo que dio un indicio básico de la necesidad de nuevas contribuciones en este tema específico.

Se determinó que la búsqueda tuviera un alcance integral, sin límite en período de tiempo pero sí del contexto geográfico a países de América. Esta elección se hizo con la finalidad de obtener una perspectiva de las dinámicas de participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones dentro de las cooperativas, próxima al contexto mexicano. Además, se optó por limitar la revisión a artículos científicos publicados en revistas indexadas, libros y capítulos de libros para asegurar la calidad y relevancia de la información recopilada.

Se eligió Scopus como la base de datos a utilizar debido a que es posible filtrar la recuperación de documentos y obtener sólo aquellos de las áreas Negocios, Administración, Contabilidad, Economía, Econometría y Finanzas. Además, prioriza la inclusión de revistas internacionales, lo que permitió obtener una perspectiva más amplia del campo de estudio. La búsqueda en Scopus se realizó entre el 12 y 14 de febrero de 2024, siguiendo el protocolo descrito en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Protocolo de búsqueda en bases de datos

Base de datos	Scopus de Elsevier
Periodo	Sin periodo definido
Categoría de búsqueda	Todos los archivos
Países	de América
Estrategia de búsqueda	(ALL ("equal gender" OR gender OR "gender inequity") AND ALL ("democratic participation" OR "democratic control" OR democra*) AND ALL ("cooperatives" OR "co-operatives") AND ALL ("women" OR "women participation"))
Área temática	Negocios, Administración, Contabilidad, Economía, Econometría y Finanzas
Tipo de documento	Artículos publicados, libros y capítulos de libros
Idioma	Todos los idiomas

Nota: El operador booleano OR permitió combinar los resultados de todos los términos y AND conjuntó categorías propias de la base de datos Scopus.

En relación con las categorías, la búsqueda abarcó todos los campos, que incluye tema, resumen, título del artículo y palabras clave del autor de cada documento. Para el tipo de documento, se restringió a artículos publicados, libros y capítulos de libro. No se establecieron

restricciones en cuanto a fecha o idioma; sin embargo, es importante mencionar que la búsqueda de términos en inglés limitó la recuperación de artículos, debido a que la mayoría provienen de países anglosajones.

Para identificar los conceptos clave sobre igualdad de género y democracia y analizar sus relaciones en la investigación científica publicada, se empleó Biblioshiny, una herramienta de Bibliometrix, que resultó útil para el análisis bibliométrico, pues se generaron gráficos que permitieron visualizar los grupos o *cluster* temáticos a partir de conceptos clave y su orientación en la investigación.

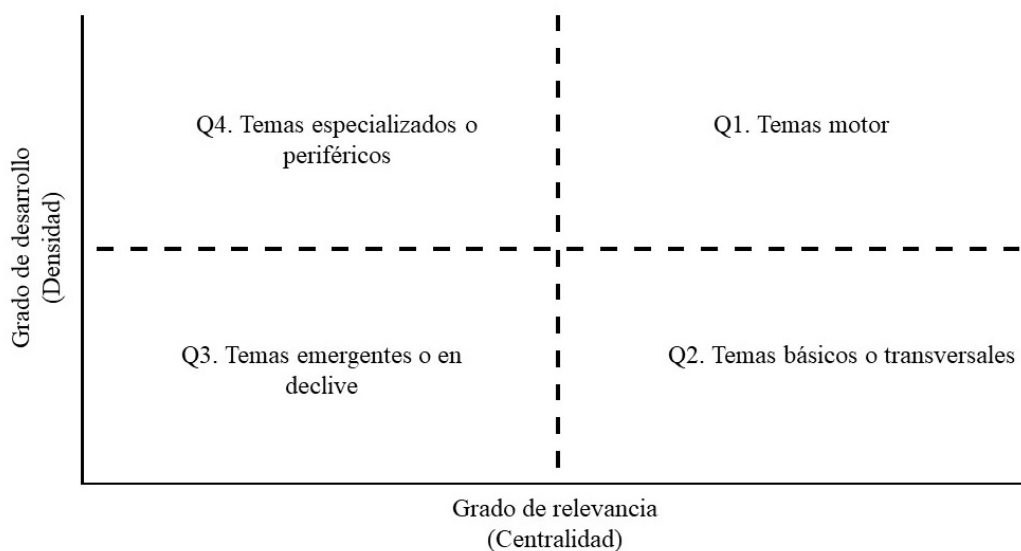
Se recuperaron artículos, libros y capítulos de libro relacionados con la igualdad de género y la democracia en las cooperativas, desde el año 1993. La base de datos utilizada para el análisis se compone de los elementos que se detallan en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Composición de la base de datos analizada en Biblioshiny

Elemento	Número de datos
Documentos	174
Revistas	122
Periodo de años	1993-2024 (hasta febrero)
Palabras clave de autor	697
Autores	362

Para la construcción del marco conceptual de la investigación en curso se analizó las fuentes documentales a partir de *clusters* de conceptos clave, agrupados en un diagrama estratégico, conocido como mapa temático (Figura 1) que utiliza un espacio bidimensional para caracterizar los temas atendiendo a su densidad y centralidad. La densidad describe la fortaleza interna entre todos los conceptos clave de un tema, lo que implica la evolución del mismo. El segundo término evalúa la interacción entre las redes describiendo la fortaleza externa entre temas lo que muestra el efecto de un tema sobre otro.

Figura 1. Estructura del mapa temático de Biblioshiny



Fuente: diseñado a partir de mapa temático de Biblioshiny

Con base en lo anterior, el análisis de los conceptos clave que proponen los autores de las fuentes recuperadas se agruparon en cuatro bloques (cuadrantes) que responden a:

Q1. Conceptos que forman parte de temas motores (cuadrante superior derecho), que están plenamente desarrollados y son fundamentales para el campo de la investigación.

Q2. Conceptos de temas básicos o transversales (cuadrante inferior derecho) que todavía no están completamente desarrollados, pero tienen una posición muy importante en el campo de la investigación.

Q3. Conceptos que se mencionan en temas emergentes o en declive (cuadrante inferior izquierdo). Los temas de esta categoría están poco desarrollados y son marginales al campo de la investigación.

Q4. Conceptos incluidos en temas especializados y periféricos (cuadrante superior izquierdo) que tienen una densidad relativamente alta pero una centralidad baja, están aislados y tienen una influencia limitada en el campo a pesar de su desarrollo interno distintivo.

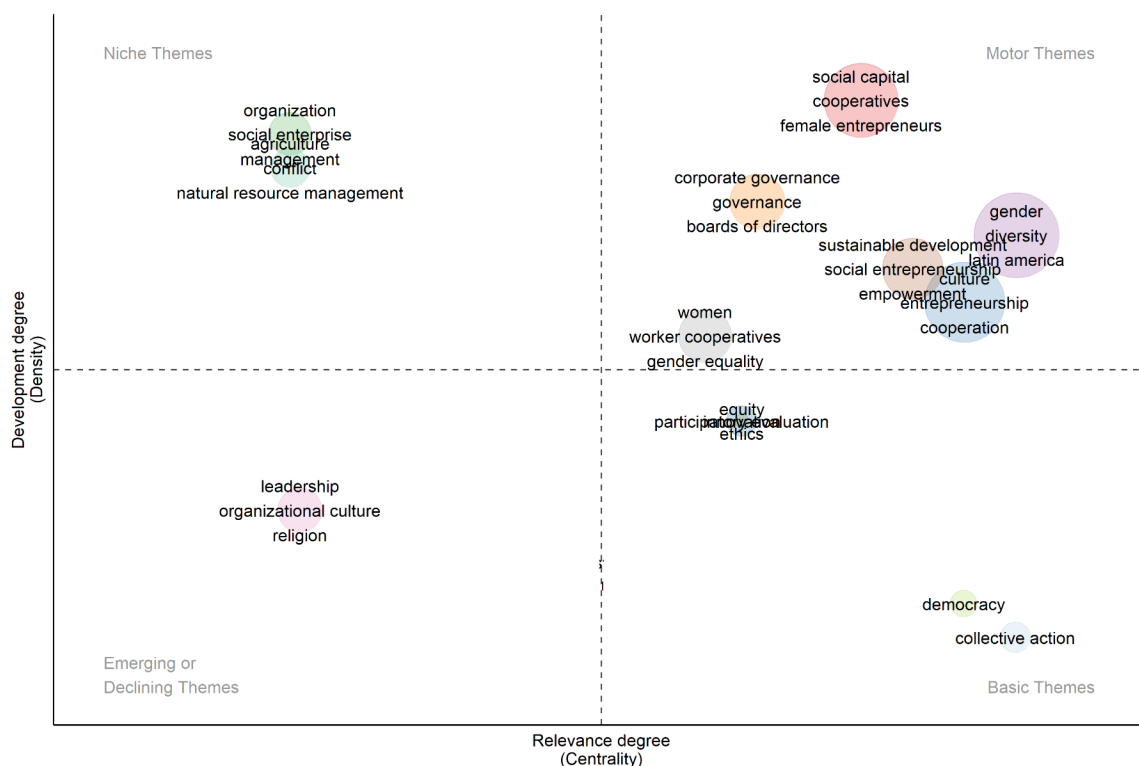
Al identificar y agrupar los conceptos relacionados, se facilitó la visualización de relaciones y jerarquías entre ellos para definir con mayor precisión los límites y alcances del tema en estudio, así como a identificar áreas de interés y de oportunidad en el conocimiento sobre la igualdad de género y la democracia en las cooperativas.

Se revisaron los documentos recuperados para profundizar en las propuestas de los autores y establecer un marco conceptual sólido. Se utilizó el mapa temático de Biblioshiny para organizar la revisión de la bibliografía, siguiendo la relevancia de los conceptos y la densidad de la investigación publicada. A través de este enlace se puede acceder a la lista completa de los documentos recuperados y revisados: <<https://n9.cl/1h3p6l>>

Mapa conceptual

Los resultados de la revisión de fuentes documentales se presentan de manera organizada en los cuatro cuadrantes del mapa temático (Figura 2), cada uno delineando aspectos específicos de la igualdad de género y la democracia en las cooperativas. El programa Biblioshiny agrupó los 697 conceptos clave señalados por 362 autores, en 16 *clusters* temáticos ligados a conceptos eje como: capital social, cultura, organización, género, gobierno corporativo, desarrollo sustentable, liderazgo, democracia y acción colectiva.

Figura 2. Mapa temático sobre igualdad y democracia en las cooperativas

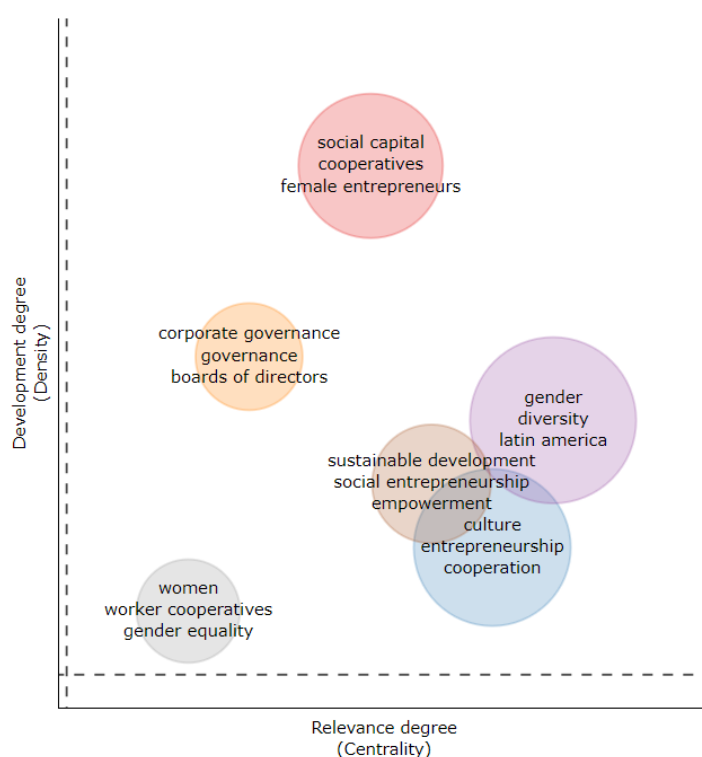


Fuente: diseñado a través de Biblioshiny

a. Conceptos principales

En la Figura 3 se muestra los *cluster* de conceptos que forman parte de temas que están desarrollados y son fundamentales para el campo de la investigación (temas motor). Los términos eje de las agrupaciones son: capital social, cultura, gobierno corporativo, género y desarrollo sustentable.

Figura 3. Cluster de conceptos principales sobre igualdad de género y democracia en las cooperativas



Fuente: diseñado a través de Biblioshiny

El capital social se refiere a los recursos y beneficios que se derivan de las relaciones sociales y las redes de confianza, reciprocidad y cooperación entre individuos y grupos dentro de una comunidad o sociedad. Como concepto, se identifica al capital social como el de mayor densidad y relevancia en el *cluster* de los temas motor, por lo que puede considerarse como un concepto eje para avanzar en el conocimiento y la práctica acerca de la igualdad de género y la democracia en las cooperativas.

Investigaciones como las de Wang, Cai y Zhu (2022) y Soto y Sato (2019), aportan

ejemplos sobre la construcción de capital social en el nivel local, en los que encuentran prácticas comunes de ahorro y préstamo, que aunque informales, fomentan la solidaridad y la colaboración entre sus participantes, particularmente entre las mujeres, quienes valoran la capacidad de elegir si el financiamiento externo es apropiado para el crecimiento de sus negocios. En sus estudios destacan el papel de las mujeres en la toma de decisiones dentro de sus organizaciones y comunidades, especialmente cuando alcanzan independencia financiera en sus emprendimientos.

La cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas por una comunidad, guarda relación con el tema de interés en este trabajo toda vez que en las fuentes revisadas, se aborda las formas en las que la cultura influye en la percepción de los socios sobre las funciones que debe desempeñar una persona a partir de su identidad de género; también en la disposición de los socios a cooperar y colaborar en las actividades.

Por un lado, Aldrich, Brumana, Campopiano y Minola (2021) sostienen que los cambios en las estructuras familiares, como el declive de la familia corporativa y el aumento de oportunidades ocupacionales para las mujeres, reflejan cambios en los valores culturales hacia la igualdad de género y la autonomía individual. Estos cambios, dicen los autores, afectan la composición y dinámica de las empresas cooperativas modificando patrones tradicionales en la distribución de roles de liderazgo y en puestos directivos.

Por otro lado, Ojong (2017) aporta que la formación de confianza dentro de las organizaciones cooperativas está estrechamente ligada a los valores y creencias culturales compartidos por sus socios. Así, para el autor la confianza es esencial en la cooperación y la toma de decisiones colectivas, y suele basarse en normas culturales que promueven la solidaridad, la reciprocidad y la ayuda mutua.

Murdie (2013), suma que los valores culturales también influyen en la distribución del poder y la toma de decisiones dentro de las cooperativas. Los líderes, arraigados en normas culturales específicas, se convierten en el factor más importante para garantizar la participación equitativa de todos los socios en la toma de decisiones.

En la fuentes recuperadas se abordan las relaciones de género y la toma de decisiones inclusiva como factores para alcanzar el desarrollo sustentable, es decir, el equilibrio entre las necesidades presentes y las futuras, incluyendo la gestión de recursos y la equidad social.

Textos como el de Gastil (1994) destacan que para alcanzar este equilibrio, el liderazgo

democrático en las organizaciones es necesario, pues a través de este es posible distribuir responsabilidades y empoderar a los socios de un grupo. La inclusión de las mujeres en la toma de decisiones podría fortalecer la democracia interna de la organización y fomentar un ambiente donde se escuchen y valoren diversas perspectivas para avanzar hacia un modelo más equitativo y sostenible de desarrollo social.

En el conjunto de conceptos fundamentales, el género se aborda desde la promoción de la diversidad en términos de raza, origen étnico y otros aspectos, tanto en la composición de la membresía como en la toma de decisiones dentro de las cooperativas. Esta orientación reconoce la necesidad de descentralizar y democratizar la toma de decisiones, ampliando la representación de las mujeres y otros grupos marginados (Miller, 2012).

No obstante, investigaciones como la de Dorrough, Leszczyńska, Barreto y Glöckner (2016) identifican que las cuotas de género en las organizaciones puede tener efectos negativos en la cooperación de los socios, independientemente del criterio de categorización de las cuotas; esto resalta la complejidad de promover la diversidad y la igualdad de género en las cooperativas desde posturas de imposición.

A pesar de estos desafíos, autoras como Miller (2011) reconocen que la inclusión activa de las mujeres y otros grupos minoritarios en los procesos de toma de decisiones y en la gestión de recursos aumenta la legitimidad de las cooperativas. Por tanto, sigue siendo fundamental adoptar medidas para la participación equitativa y empoderamiento de las personas a través de la educación y la capacitación empresarial.

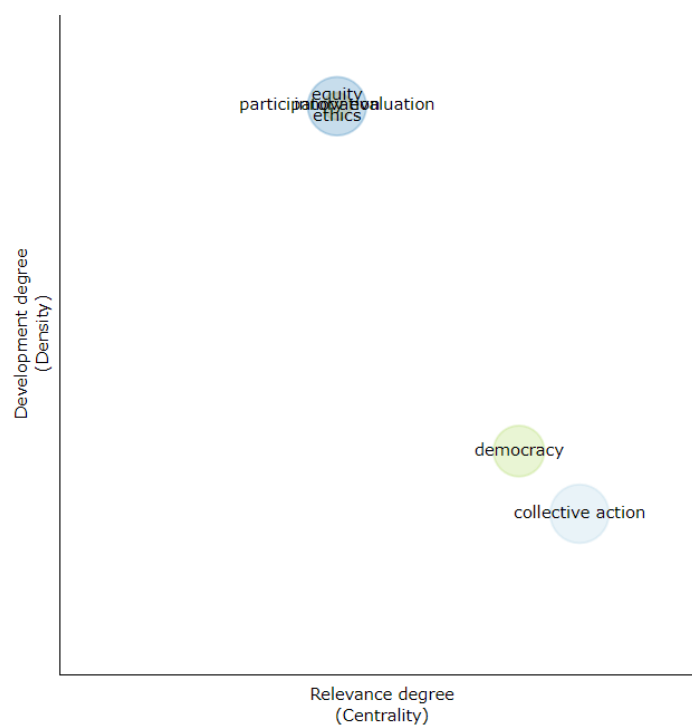
En este conjunto de conceptos fundamentales relacionados con la igualdad de género y la democracia en cooperativas, se entrelazan: el capital social, representado por la independencia económica y el empoderamiento de las mujeres en la toma de decisiones; la cultura como factor de la percepción de género y en la asignación de roles dentro de las organizaciones; la promoción del desarrollo sostenible como resultado de la equidad social y ambiental y, la diversidad social, que cuando es orgánica enriquece la colaboración y la cohesión entre los socios de una cooperativa.

b. Conceptos transversales

En la Figura 4 se muestra el *cluster* de conceptos que forman parte de temas que si bien no están completamente desarrollados, tienen una posición importante en el campo de la investigación

(temas básicos o transversales). Los conceptos eje de los grupos temáticos son: equidad, democracia, ética y acción colectiva.

Figura 4. Cluster de conceptos transversales sobre igualdad de género y democracia en las cooperativas



Fuente: diseñado a través de Biblioshiny

La democracia, al fomentar la participación igualitaria de todos los socios en la toma de decisiones, es una vía para alcanzar la igualdad de género en las cooperativas. Este enfoque, respaldado por procesos de evaluación participativa, puede garantizar la transparencia y la responsabilidad, además empodera a las mujeres dentro de estas estructuras. Investigaciones como la de Wolfe y Patel (2022) destacan cómo la democracia dentro de las cooperativas puede influir positivamente en la percepción de las habilidades empresariales de las mujeres, contrarrestando así los desequilibrios de género en el emprendimiento.

La ética, como principio rector, guía la toma de decisiones dentro de las cooperativas hacia un enfoque equitativo y justo. Autores como Hopkins (2018) subrayan la importancia de considerar el impacto de las decisiones en otros grupos, tanto dentro como fuera de la organización. Este

enfoque ético reconoce la necesidad de compensar las diferencias en el esfuerzo laboral, pero rechaza cualquier forma de discriminación basada en el talento innato o la educación. Al adherirse a estos valores éticos, las cooperativas pueden avanzar hacia una distribución equitativa de recursos y oportunidades.

La acción colectiva, motivada por el principio de equidad, se presenta como una estrategia para abordar las desigualdades de género en las cooperativas. Estudios como el de Molinas (1998) destacan cómo la cooperación aumenta con la participación de las mujeres y el capital social, lo que sugiere que la inclusión de las mujeres al trabajo y a puestos de toma de decisiones fortalece la capacidad de las cooperativas para impulsar cambios hacia la igualdad. Al unir fuerzas en acciones colectivas, dice el autor, los socios de las organizaciones pueden influir en políticas y prácticas que promuevan la equidad de género y el respeto de los derechos de todos los asociados.

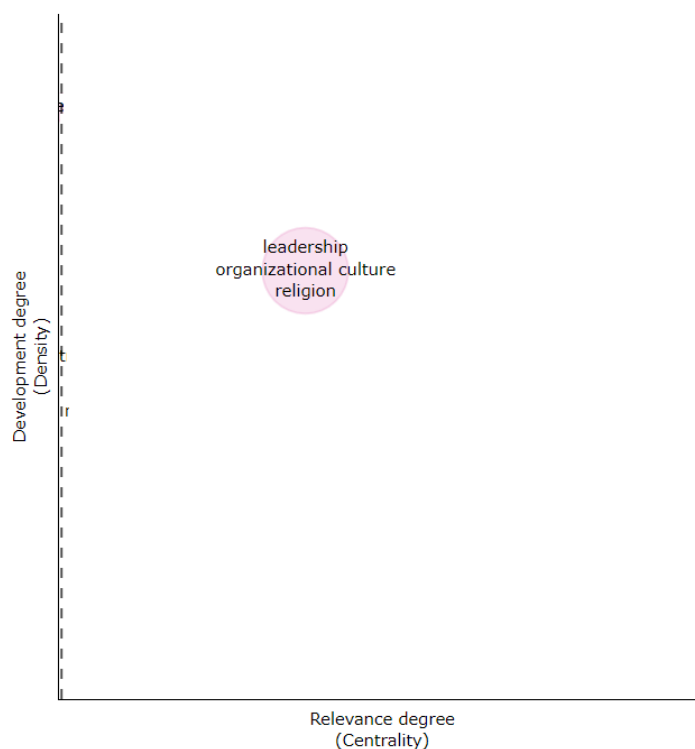
La equidad, considerada como el fundamento de la democracia y la participación en las cooperativas, es central en la cohesión interna y la legitimidad de estas organizaciones en la comunidad. Al promover la equidad de género, las cooperativas se fortalecen internamente y contribuyen a la construcción de sociedades más justas y equitativas en su entorno.

Los conceptos transversales de democracia, equidad, ética y acción colectiva del estudio en desarrollo no están limitados al ámbito de las cooperativas, sino que se aplican y son relevantes en diversas áreas del conocimiento y contextos sociales, políticos y económicos. Estos conceptos se consideran importantes por su influencia en la construcción de un marco conceptual más amplio y sólido para abordar el tema eje desde diversas perspectivas.

c. Conceptos emergentes

En la Figura 5 se ubica el *cluster* de conceptos que se encuentran poco desarrollados y son marginales al campo de la investigación. De acuerdo con el cuadrante en el que se encuentran y su ubicación en él, se toman como parte de temas emergentes. El liderazgo es el término eje de la agrupación de conceptos.

Figura 5. Cluster de conceptos emergentes sobre igualdad de género y democracia en las cooperativas



Fuente: diseñado a través de Biblioshiny

Para cultivar un ambiente de igualdad y facilitar la participación equitativa de mujeres y hombres en las decisiones dentro de una cooperativa, es necesario formar líderes que reconozcan y valoren las contribuciones de los socios, independientemente de su género. Autoras como Dickson y Littrell (1998) abogan por un estilo de liderazgo que destaque la importancia del respeto mutuo y la equidad. Su perspectiva enfatiza la necesidad de una gestión que valore la participación de cada individuo y que promueva el trato igualitario. Además, proponen el diseño de una estructura organizacional democrática para la toma de decisiones, donde la gestión cooperativa y la reducción del riesgo organizacional pueden ser resultado de la colaboración y el consenso.

La cultura organizacional, que comprende normas, valores y prácticas compartidas, es un concepto que se aborda desde el fomento a la participación para alcanzar la igualdad de oportunidades para todos los socios de una organización. Rocha y Louis (2023), enfatizan en que un rasgo de la cultura organizacional debe ser el respeto a la diversidad de creencias de los socios

de una cooperativa, no obstante, señalan que las creencias y valores religiosos pueden influir en la percepción de los roles de género, pues pueden fomentar liderazgos autoritarios donde los hombres ejercen el poder y se restringe la participación de las mujeres en la toma de decisiones.

Como concepto emergente, el liderazgo se enfoca en la formación de líderes que valoren la participación equitativa y promuevan un ambiente de igualdad en las cooperativas. La cultura organizacional, que incluye el respeto a la diversidad, se propone como vía para alcanzar este objetivo.

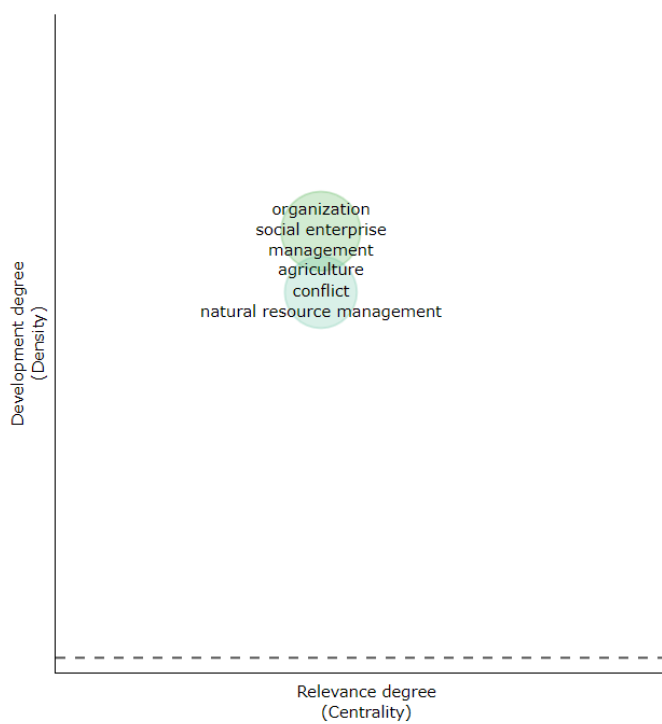
d. Conceptos periféricos

En la Figura 6 se ubica los *clusters* de conceptos que se encuentran aislados del tema de interés. Esto se debe principalmente a que las investigaciones se centran en casos de estudio específicos, lo que dificulta identificar generalidades que puedan ser extrapoladas a otros estudios. Como resultado, su influencia en el tema de igualdad de género y democracia es limitada, a pesar de su desarrollo distintivo.

En las referencias analizadas para este estudio, se identificó que los conceptos periféricos en la investigación sobre igualdad de género y democracia en cooperativas son: organización, emprendimiento social y administración.

En estudios como el de Engbring y Hajjar (2021) sobre empresas forestales comunitarias en Oaxaca, se muestra cómo la estructura organizativa puede influir en la equidad de género, no obstante, el análisis se limita al caso específico, centrandó la atención en factores contextuales como las políticas federales y las decisiones del gobierno local y no en la equidad de género en sí misma.

Figura 6. Cluster de conceptos periféricos sobre igualdad de género y democracia en las cooperativas



Fuente: diseñado a través de Biblioshiny

Por un lado, el emprendimiento social, aunque relevante para la inclusión laboral, en los textos recuperados, no se estudia en relación con la igualdad de género y la democracia en cooperativas. Las políticas y prácticas de empleo equitativas se exploran con poca profundidad en el contexto de esta investigación. Por otro lado, la administración, a pesar de su papel en la creación de un entorno inclusivo, no es objeto de atención en los estudios revisados. Se asume su influencia, pero no se menciona su impacto en la equidad de género y la participación democrática en las decisiones.

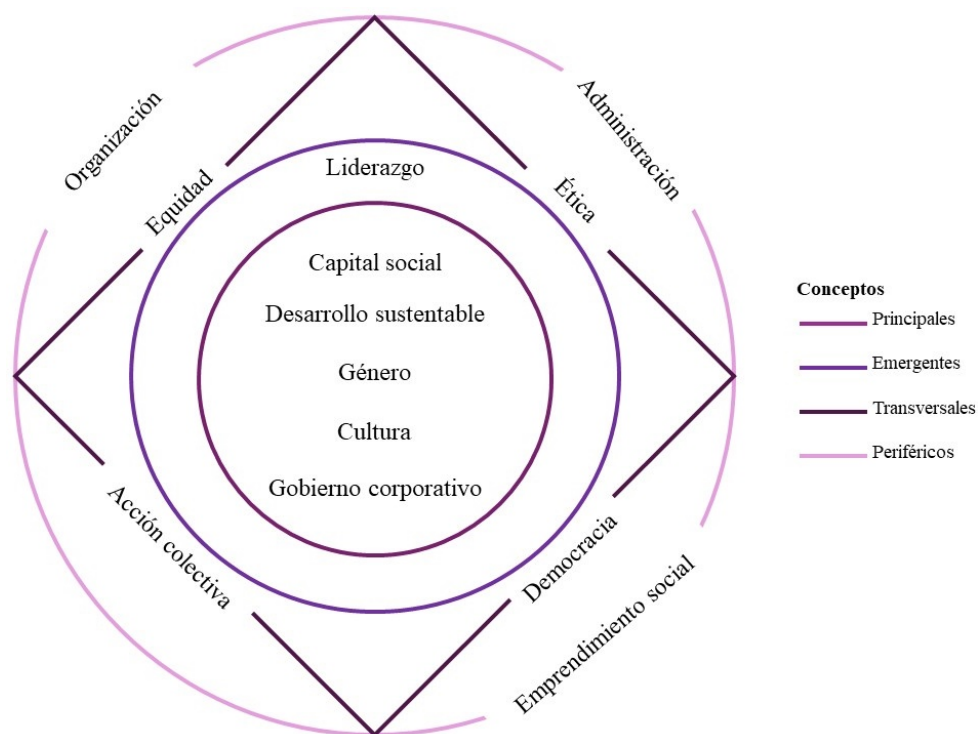
Si bien en México un número importante de cooperativas se dedica a la producción agrícola, el concepto agricultura está aislado del tema central de igualdad de género y democracia, pues en los documentos recuperados se enfoca en cuestiones técnicas de producción y gestión de recursos naturales.

Es necesario señalar que los conceptos administración, emprendimiento social y

organización, catalogados como periféricos en la investigación sobre igualdad de género y democracia en cooperativas son fundamentales para la disciplina de Administración, desde la que se plantea este estudio. Por tanto, se reconoce la importancia de analizarlos con profundidad en otras fuentes para validar su pertinencia, tal vez considerándolos como conceptos básicos o secundarios.

En la Figura 7 se ilustra la relación que guardan los conceptos identificados en el mapa temático, que servirá para trazar la ruta de la investigación en curso sobre equidad de género y democracia en las cooperativas.

Figura 7. Estructura conceptual del estudio Igualdad de género y democracia en cooperativas



Fuente: elaboración propia

La intersección entre los conceptos principales, emergentes, transversales y periféricos en el estudio sobre igualdad de género y democracia en cooperativas aunque muestra un panorama complejo, es una guía para trazar la ruta de la investigación. Los conceptos principales, como el capital social y la cultura, constituyen los pilares fundamentales que influyen en la participación

equitativa de género y la toma de decisiones democráticas dentro de las cooperativas. Los conceptos emergentes, como el liderazgo destacan la necesidad de cultivar un ambiente que valore la diversidad y promueva la igualdad de oportunidades.

Los conceptos transversales: democracia, ética y acción colectiva, proporcionan un marco ético y participativo para abordar las desigualdades de género en las cooperativas, trascendiendo su aplicación hacia otros ámbitos de la sociedad. Sin embargo, los conceptos periféricos, como el emprendimiento social y la administración, aunque fundamentales en la disciplina marco de la investigación, no han sido plenamente integrados en los trabajos sobre igualdad de género y democracia en cooperativas.

Ruta de investigación

A manera de cierre de este reporte sobre la primera fase de la investigación Igualdad de género y democracia en las cooperativas, el Cuadro 3 sintetiza los tipos de conceptos y las variables observables que se considerarán en la siguiente fase de la investigación, donde se recopilará información entre las cooperativas de la Ciudad de México. Estas variables permitirán operativizar los conceptos y estudiarlos de manera sistemática para obtener conclusiones basadas en evidencia empírica.

Cuadro 3. Variables por observar en la siguiente etapa de la investigación

Tipo	Concepto	Variables por observar
Principal	Capital Social	Percepción de los socios sobre la contribución de las mujeres al fortalecimiento de la cooperativa.
		Acceso de las mujeres a recursos financieros y apoyo para el crecimiento de sus proyectos empresariales.
		Existencia de prácticas de ahorro y préstamo dentro de la cooperativa.
		Grado de independencia financiera de la cooperativa.
	Desarrollo sustentable	Gestión de recursos naturales y ambientales dentro de la cooperativa, incluyendo aspectos como la reducción de residuos, la eficiencia energética y el uso sostenible de los

		recursos.
		Percepción de los socios sobre su contribución a la implementación de prácticas ambientalmente responsables.
		Existencia de mecanismos de evaluación del impacto de las actividades de la cooperativa en el nivel local.
	Género	Existencia de medidas y programas específicos para promover la participación equitativa en la cooperativa.
		Proporción de mujeres en puestos de liderazgo y órganos de gobierno de la cooperativa.
		Percepción de los socios sobre la efectividad de las cuotas de género en la promoción de la igualdad.
		Impacto de la inclusión de género en la imagen y reputación de la cooperativa en la comunidad y el mercado.

Continúa...

Tipo	Concepto	Variables por observar
Principal	Cultura	Percepción de los socios sobre las funciones que deben desempeñar las personas según su identidad de género dentro de la cooperativa.
		Cambios en las estructuras familiares de los socios de las cooperativas.
		Valores y creencias culturales compartidos por los socios de las cooperativas.
	Gobierno corporativo	Existencia de políticas de transparencia en la toma de decisiones
		Percepción de los socios sobre la distribución del poder en la cooperativa
		Participación en la elección de líderes

Emergente	Liderazgo	Percepción de los socios sobre la capacidad de los líderes para reconocer y valorar sus contribuciones
		Percepción de los socios sobre la igualdad de oportunidades para el acceso a roles de liderazgo.
Periférico	Organización	Diseño organizacional que promueva la participación equitativa en la toma de decisiones.
	Administración	Políticas y prácticas de empleo en la cooperativa en términos de equidad de género, incluyendo procesos de contratación, promoción y remuneración.
		Percepción de los socios sobre las barreras o sesgos de género en las políticas y prácticas de recursos humanos.
	Emprendimiento Social	Prácticas de promoción de un ambiente de trabajo inclusivo donde se valoren y respeten las opiniones de todos los miembros.
Participación de los socios en actividades comunitarias y proyectos sociales.		

En la primera etapa de la investigación en curso, se identificó la relación entre igualdad de género, democracia y otros conceptos clave, como el capital social, el liderazgo, la cultura organizacional y el desarrollo sustentable, en el contexto de las cooperativas. Se destacó la manera en que estos conceptos se entrelazan, afectan el funcionamiento y el impacto social de las cooperativas.

Se identificó variables para observar y analizar en la siguiente etapa de la investigación, reconociendo la necesidad de comprender en profundidad cómo la participación equitativa de género y la promoción de la democracia interna pueden influir en la sostenibilidad de las cooperativas. Además, operativizaron conceptos abstractos para facilitar su estudio empírico y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Referencias

- Aldrich, H. E., Brumana, M., Campopiano, G. y Minola, T. (2021). Embedded but not asleep: Entrepreneurship and family business research in the 21st century. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1) <<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100390>>
- Alemán, S. E., Páez, C. L. y Zuloaga, L. L. (2020). El cooperativismo en España y Cuba: Ideas convergentes sobre la participación de las mujeres. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2), 296-314. <<https://n9.cl/vtgr9>>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2016). Gender equality and women's empowerment in cooperatives. <<https://n9.cl/k4os8>>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Alianza Cooperativa Internacional. <<https://n9.cl/2m6bw>>
- Dickson, M. A., y Littrell, M. A. (1998). Organizational Culture for Small Textile and Apparel Businesses in Guatemala. *Clothing and Textiles Research Journal*, 16(2), 68-78. <<https://doi.org/10.1177/0887302X9801600202>>
- Dorough, A. R., Leszczyńska, M., Barreto, M. y Glöckner, A. (2016). Revealing side effects of quota rules on group cooperation. *Journal of Economic Psychology*, 57, 136-152. <<https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.09.007>>
- Eguía, V. F. (2002). *ABC de la cooperación*. Caja Popular Mexicana y Secretaría de Economía.
- Engbring, G. y Hajjar, R. (2021, octubre). Mexican community forest enterprises as social firms: Organizational differences and the factors that shape them. *Forest Policy and Economics*, 131. <<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2021.102557>>
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975. <<https://doi.org/10.1177/001872679404700805>>
- Gómez, A. J. (2021). Tras los pasos de las mujeres cooperativistas cubanas. En C. Marcuello, S. M., Barragán M. E., Navarro, R. y Álvarez, Rodríguez, J. (Coords.) *Mujeres, cooperativismo y economía social y solidaria en Iberoamérica* (pp. 153-172). CIRIEC-España. <<https://n9.cl/lfjs00>>
- Hopkins, B. E. (2018). Gender Inequality in Postcapitalism: Theorizing Institutions for a Democratic Socialism. *Review of Radical Political Economics*, 50(4), 668-674. <<https://doi.org/10.1177/04866134187652>>

- Lodhia, S. (2009, 22 de abril). Gender Inequality in Decision Making in Co-operatives. *Social Science Research Network*. <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1370967>>
- Majurin, E. (2008). Business Group Formation Empowering Women and Men in Developing Communities. Organización Internacional del Trabajo. <<https://n9.cl/k8otp>>
- Miller, G. R. (2012). “Gender trouble”: Investigating gender and economic democracy in worker cooperatives in the United States. *Review of Radical Political Economics*, 44(1), 8-22. <<https://doi.org/10.1177/0486613411418049>>
- Miller, G. R. (2011). Gender and participation in decision-making in labor-managed firms: The context of the USA. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 87-113. <<https://doi.org/10.1177/0143831X10376420>>
- Molinos, J.R. (1998, marzo). The impact of inequality, gender, external assistance and social capital on local-level cooperation. *World Development*, 26(3), 413-431. <[https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(97\)10066-3](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(97)10066-3)>
- Murdie, A. (2014). Scrambling for contact: The determinants of inter-NGO cooperation in non-Western countries. *Review of International Organizations*, 9, 309–331 <<https://doi.org/10.1007/s11558-013-9180-2>>
- Ojong, N. (2017). Trust, cultural norms and financial institutions in rural communities: the case of Cameroon. *Review of Social Economy*, 76 (1) 19-42 <<https://doi.org/10.1080/00346764.2017.1300316>>
- Rocha, G. R. y Louis, F. (2023, junio). Mapping the Research on Spirituality and Culture: a Bibliometric Analysis. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 20(3), 230-269. <<https://doi.org/10.51327/PUOF7514>>
- Roelants, B., Dovgan, D., Eum, H. y Terrasi, E. (2012, junio). *The resilience of the cooperative model*. Organización Internacional de las cooperativas en la industria y los servicios. <<https://n9.cl/zuqk8>>
- Soto, A. J y Sato, C. (2019, marzo). Enacting peasant moral community economies for sustainable livelihoods: A case of women-led cooperatives in rural Mexico. *World development*, 115, 120-131. <<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.11.005>>
- Wang, X., Cai, L., Zhu, X. (2022). Female entrepreneurs’ gender roles, social capital and willingness to choose external financing. *Asian Bus Manage*, 21, 432–457

<<https://doi.org/10.1057/s41291-020-00131-1>>

Wolfe, M. y Patel, P. C. (2022, julio). Does democracy make it easy? the influence of a sudden onset of democracy and entrepreneurship. *Applied Economics*, 55(9), 1012-1027.

<<https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2095345>>

Notas _____

¹ La identidad cooperativa es el conjunto de principios y valores compartidos por los socios de una cooperativa y por el movimiento cooperativo mundial (ACI, 2017).

² Roelants, Dovgan, Eum y Terrasi (2012) denominan a las empresas de capital como empresas privadas cuyo principal objetivo es maximizar el beneficio para los inversores, mientras que las cooperativas, son empresas de propiedad colectiva y control democrático por parte de los socios, con un enfoque en satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus miembros y comunidades.

³ Se refiere al conjunto de principios, valores y prácticas que guían el funcionamiento y la organización de las cooperativas.

⁴ La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que une, representa y presta servicios a las organizaciones cooperativas a nivel global. Agrupa a 310 organizaciones de 107 países y representan a casi mil millones de personas.

Capacidades dinámicas y recursos humanos

Pertinencia de estrategias del talento humano en la organización ante los retos de la inteligencia artificial

Relevance of human talent strategies in the organization in the face of the challenges of artificial intelligence.

*María Dolores Romero Pérez**

Graciela Bribiesca Correa†

Resumen: Actualmente tener un cambio en la forma de pensar y actuar en la organización y del Talento Humano (TH) es necesario para el trabajo y fundamentalmente la creatividad y la capacidad de comprender y atender, la forma de resolver determinado quehacer o problemática por medio del TH se manifiesta con la inteligencia y se vale del conocimiento, habilidades, destrezas, experiencia, aptitudes y actitudes.

Esta investigación es de tipo documental con un diseño de investigación exploratorio, para identificar que es crucial el TH relacionado con la IA para que la fuerza laboral siga siendo relevante en el cambiante mercado laboral.

Abstract: Currently having a change in the way of thinking and acting in the organization and of the Human Talent (HT) is necessary for the work and fundamentally the creativity and the ability to understand and attend, the way to solve certain task or problematic by means of the HT is manifested with intelligence and uses knowledge, skills, abilities, skills, experience, aptitudes and attitudes.

This research is of a documentary type with an exploratory research design, to identify that HT related to AI is crucial for the workforce to remain relevant in the changing labor market.

Palabras clave: talento humano; inteligencia artificial; estrategia; organización.

Introducción

En la actualidad se debe tener un cambio en la forma de pensar y actuar en la organización, el cambio en el Talento Humano (TH) es necesario para el trabajo, ya que se dice, que el mundo está viviendo escasez de talento. Por lo anterior, es fundamental la creatividad y la capacidad de

* Dra. en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Recursos Humanos, Talento humano, Educación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, dromero@fca.unam.mx

† Dra. en Administración de las Organizaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, Informática administrativa. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. gbribies@fca.unam.mx

comprender y atender, la forma de resolver determinado quehacer o problemática por medio del TH que manifiesta inteligencia y se vale del conocimiento, habilidades, destrezas, experiencia, aptitudes y actitudes; por lo que desarrollar, cambiar y adaptar es importante en la organización.

El uso de la IA en el lugar de trabajo está aumentando rápidamente y las organizaciones hoy en día necesitan desarrollar estrategias para garantizar que puedan aprovechar al máximo su potencial y al mismo tiempo mitigar cualquier impacto negativo que pueda tener en su fuerza laboral.

Se ha identificado que el desarrollo de TH relacionadas con la Inteligencia Artificial (IA) es crucial para que la fuerza laboral siga siendo relevante en el cambiante mercado laboral.

La investigación ha demostrado que fomentar el TH con relación a sus habilidades interpersonales como la creatividad la resolución de problemas y la adaptabilidad también es esencial para trabajar eficazmente con la IA. Asimismo, hoy es esencial, que las organizaciones promuevan una cultura de aprendizaje y adaptación continuos, así como invertir en programas de mejora y TH para el personal.

Esta investigación es de tipo documental con un diseño de investigación exploratorio para extraer los factores relevantes, hacer indagaciones y tener clara comprensión. Con base en el estudio se encontraron evidencias de los autores citados y se dio contestación al objetivo y planteamiento del problema. Fue preciso que la praxis nos llevará a buscar, el proceso con el cual conocer cada uno de los factores encontrados en el estudio para dar salida a las estrategias encontradas con relación a desafíos, beneficios y avances.

Talento humano Organización Inteligencia Artificial

Problema

En lo referido a Manpower (2008) El cambio de habilidades necesarias para el trabajo, se dice que el mundo está viviendo escasez de talento, al no adaptarse, no adquirir ni desarrollar conocimiento, habilidades, actitudes y valores con la misma necesidad con la que se están transformando las demandas de las empresas (Flores, 2014).

Aunque la automatización impulsada por la IA ha mejorado la eficacia y la productividad, también ha provocado la eliminación de determinados puestos de trabajo. Esto ha suscitado preocupaciones sobre el desplazamiento de puestos de trabajo y la necesidad de desarrollar y considerar un cambio del Talento Humano para adaptarse a un entorno laboral cambiante.

Objetivo

Conocer de manera documentada la situación que guarda el Talento Humano, respecto a la Inteligencia Artificial y proponer estrategias para responder a los retos que ésta representa.

Justificación

El plan de estrategias con relación al Talento Humano, respecto a la Inteligencia Artificial sería considerar personal preparado, para formar, desarrollar y conservar, de esta forma las acciones concretas para adquirir, aprender y adaptar el TH que requiere la organización, por lo que se definirían los rumbos a los logros de objetivos de la organización: Estrategias del TH y la globalización de la IA. Estrategia del Talento Humano- con el entorno interno y externo de la empresa. Talento Humano-hacia las características de la Organización. Y considerar, además, el aprovechamiento del Talento Humano-hacia los retos de la IA.

Primeramente, se describe la conceptualización para indagar la interpretación con precisión de los factores que se buscan conocer, así como la incorporación del enfoque teórico que le den solidez a la investigación.

Conceptualización

Talento Humano

De acuerdo con Chiavenato (2008) hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y proacción. La administración de personas ha llevado a las organizaciones para que alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa. De acuerdo con Chiavenato (2001), Méndez (2003) y Lozano (2007) hacen referencia del TH con las características de logro de objetivos con cooperación recíproca por parte de los integrantes de la organización, trabajo conjunto, esfuerzo y calidad diferenciadora, por lo que, con el resultado de estos logros, las organizaciones ayudan a su talento humano a satisfacer necesidades emocionales, espirituales, intelectuales y económicas (Romero, Velasco y Flores, 2023 p. 81).

El TH está relacionado con los saberes que se tienen sobre algún tema en concreto, es decir forma parte del ser que refleja una característica innata o adquirida: Saber en cuanto al

conocimiento y forma de aprendizaje; saber ser en la actitud y valores; saber hacer, habilidades, destrezas, estrategias y toma de decisiones, y saber entender, aptitudes en la forma de trabajar en la organización con relación a los procesos, problemas para diagnosticar y analizar.

Conviene subrayar que, el TH es la capacidad de una persona de integrar su conocimiento, la habilidad con un proceso adecuado que permite el logro de objetivos; la destreza para llevar el trabajo en forma satisfactoria; la experiencia que se adquiere al desarrollar en forma constante una labor; la aptitud, idónea para el buen desempeño de la labor y la actitud con fundamentos sólidos al buen comportamiento y forma de actuar o ser, en la organización.

Cuadro 1

Sobre el Ser del Talento humano innato o adquirido

Tipo de talento	Características
Innato	Aptitudes: son las capacidades que tiene una persona y le permiten realizar una acción Aptitudes intelectuales: capacidad para resolver distintos problemas Habilidades: para resolver determina actividad en forma correcta y con facilidad Destreza: capacidad para desarrollar una actividad, función o tarea en forma rápida, eficiente y con facilidad.
Adquirido	Educación formal: proceso de enseñanza- aprendizaje impartido por alguna Institución Educativa Educación profesionalizante: considera Programas de formación en diferentes niveles académicos Experiencia: conocimientos que se adquieren en un determinado período Actitud: comprende determinada situación o problemática, observa y puede responder en forma consciente favorable o desfavorable

Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Romero, Velasco y Flores, 2023.

Antecedentes

En la Imagen 1. Se puede apreciar la evolución y aspectos relevantes de los Recursos Humanos desde la escuela clásica a la actualidad que se han venido generando en el TH. Asimismo, se resumen aspectos de los antecedentes de la IA con relación a la evolución en las organizaciones, con el fin de integrar aspectos que relacionan estos dos factores TH e IA.

Imagen 1

Aspectos relevantes de los RRHH y el Talento Humano



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Chiavenato 2001, Dolan, Valle, Jackson, y Schuler 2007, Vargas, 2005 y Mac Lean, 1990.

Antecedentes de la IA por décadas

Los antecedentes de la IA en las organizaciones muestran un progreso constante desde sus inicios teóricos en la década de 1950 hasta su integración generalizada en una variedad de aplicaciones comerciales en la actualidad. Este progreso ha sido impulsado por avances en algoritmos, capacidad informática y la disponibilidad de datos, y se espera que la IA continúe transformando la forma en que operan las organizaciones en el futuro.

Cuadro 2

Antecedentes de la inteligencia artificial por décadas

Década	Características
1950	En 1936, Turing demostró que, en principio, un sistema matemático que ahora se llama máquina universal de Turing puede llevar a cabo todos los cálculos posibles. Este sistema imaginario crea y modifica combinaciones de símbolos binarios representados por “0” y “1”. Después de descifrar códigos durante la segunda guerra mundial, Turing pasó el resto de la década de 1940 pensando en cómo podría hacer un modelo físico aproximado de su máquina

definida de manera abstracta (contribuyó al diseño de la primera computadora moderna que se terminó en Manchester en 1948) y en cómo se podía inducir a un artefacto semejante a desempeñarse con inteligencia.

Los primeros trabajos en IA se remontan a esta época, con pioneros como Alan Turing y John McCarthy, quienes sentaron las bases teóricas y conceptuales de la inteligencia artificial. McCarthy, en particular, acuñó el término "inteligencia artificial" en 1956 durante la Conferencia de Dartmouth.

También en esta década, hubo publicidad sobre el perceptrón de Rosenblatt y el reconocimiento de patrones de Adaline de Bernard Widrow. (Boden, 2016, págs. 8,10)

1960

En la década de 1960, no existía una distinción clara entre quienes hacían modelos del lenguaje o del razonamiento lógico y quienes hacían modelos de comportamiento motriz orientado a un fin adaptativo. Algunos trabajaban en ambos. A partir de esta década sin embargo se desencadenó un cisma intelectual. A grandes rasgos, los interesados en la vida se quedaron en la cibernética y los interesados en la mente, por supuesto se volcaron en la computación simbólica. A los entusiastas de las redes les interesaba tanto el cerebro como la mente, por supuesto, pero estudiaban el aprendizaje asociativo en general, no los contextos semánticos específicos o el razonamiento así que se metieron en la cibernética más que en la IA simbólica. Lamentablemente había escaso respeto mutuo entre estos subgrupos cada vez más separados. (Boden, 2016, pág. 7). A finales de la década de 1960, y mucho antes se estaban concibiendo e incluso implementando todos los tipos principales de IA. Sin embargo, a finales de la década de 1960, la IA se enfrentó a una serie de retos, y su progreso se estancó. (Russell, 2021)

1970

Se desarrollaron programas de IA para resolver problemas específicos, como el juego de ajedrez y la resolución de problemas matemáticos simples. Aparecieron los primeros sistemas expertos, que eran programas de software diseñados para imitar el razonamiento humano en dominios específicos.

1980	En la década de 1980, la IA experimentó un renacimiento, gracias en parte al desarrollo de nuevas tecnologías, como los ordenadores personales y las redes neuronales. En los años siguientes, la IA ha seguido creciendo y evolucionando, y se ha convertido en una parte esencial de nuestra vida cotidiana. En esta década surgió un nuevo enfoque, las redes neuronales, así como sus aplicaciones (Bribiesca, 2006) como sistemas de procesamiento distribuido en paralelo irrumpieron de nuevo en 1986 se consideró que este enfoque era del todo nuevo. Los sistemas de procesamiento distribuido paralelo estaban de moda y se dijo que la idea clásica había fracasado casi por completo. En cuanto a los demás cibernéticos, por fin salieron a la luz bajo la denominación de inteligencia artificial en 1987. (Russell, 2021)
1990	Surgen los agentes inteligentes que al paso de los años eso fue evolucionando. Se desarrollaron sistemas de minería de datos y análisis predictivo para ayudar a las empresas a comprender mejor a sus clientes.
2000	Esta década marcó el inicio de un crecimiento significativo en el campo de la inteligencia artificial en México, con avances tanto en la investigación académica como en la aplicación industrial. México experimentó un aumento en la aplicación de la inteligencia artificial (IA) en diversos campos como la robótica, el procesamiento de lenguaje natural, la visión por computadora y los sistemas inteligentes.
2010	En esta década muchos de los investigadores sobre la IA sostienen que “la inteligencia es un programa capaz de ser ejecutado independientemente de la máquina que lo ejecute, computador o cerebro”. Este progreso se vio reflejado por avances en algoritmos, capacidad informática y la disponibilidad de datos en grandes bodegas de datos, lo que permitió hacer consultas y rescatar información relevante y oportuna para una mejor toma de decisiones.
2020	La IA continúa evolucionando rápidamente, con un enfoque cada vez mayor en la ética y la responsabilidad en su aplicación. Las organizaciones están adoptando IA de forma más generalizada, pero también están enfrentando desafíos relacionados con la privacidad de los datos, la discriminación algorítmica y la seguridad cibernética.

En las últimas décadas, la inteligencia artificial ha dado pasos agigantados, y está evolucionando más rápido que nunca, el cambio en la tecnología ha impactado una gran parte de la humanidad y les ha permitido a las personas que puedan acceder a la información. El mundo de la información es, tal vez uno de los ámbitos que ha tenido cambios más veloces en el mundo. Los adelantos de la tecnología, y su trascendencia dentro de la sociedad, logran revelar las consecuencias que estos cambios han generado en la comunicación y, en general, en la realidad de la humanidad del siglo XXI donde existe un mundo inmerso en un proceso de globalización y modernidad, las cuales están llevando a lo que parece ser una nueva Revolución Industrial. (Rueda-López, 2007).

Fuente: Elaboración propia a partir de Russel 2021, Borden, 2016 y Rueda-López, 2007.

Al verificar los antecedentes del TH y la IA se pueden apreciar la interrelación que se desea manifestar y que, con la siguiente conceptualización, se puede observar cambios significativos. El papel de las personas en la organización es trascendental, el nombre que las organizaciones den a las personas establece el grado de importancia, uno de los nombres a denominar es el talento humano (Chiavenato, 2008 p. 5).

Organización

Las personas ofrecen a las organizaciones dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. Por otra parte, las organizaciones también dependen directamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en el mercado y alcanzar objetivos globales y estratégicos (Chiavenato, 2008, p.5). Asimismo, Chiavenato (2001) ha definido al ser humano como un ente eminentemente social e interactivo, lo cual le permite lograr objetivos, que no podría lograr individualmente. De esta manera se integra a una organización, cuya cooperación es esencial para su existencia, con la que se comunica y actúa.

Desde la perspectiva de los objetivos organizacionales ofrecen al personal que labora en la organización estabilidad y empleabilidad, las empresas utilizan el talento del personal y sus competencias; en cuanto a los objetivos personales que constituyen un medio de esfuerzo y tiempo

para tener un empleo y esforzarse por mantenerlo. Sin embargo, hoy en día, también se exige pensar en habilidades interpersonales, habilidades cognitivas, y habilidades para el control emocional que se expone en el siguiente cuadro. Lo que da un significado diferente a la situación que guarda el personal, al considerar un papel preponderante en la atención, comprensión y toma de decisiones.

Cuadro 3
Objetivos de la organización, objetivos individuales y objetivos que se deben considerar actualmente

Objetivos de la organización	Objetivos individuales	Objetivos actuales
–Supervivencia	–Mejores salarios	–Habilidades sociales
–Crecimiento sostenido	–Mejores prestaciones	–Entusiasmo
–Rentabilidad	–Estabilidad en el empleo	–Motivación
–Productividad	–Seguridad en el trabajo	–Trato interpersonal
–Calidad en productos o servicios	–Calidad de vida en el trabajo	–Aspecto
–Reducción de costos	–Satisfacción en el trabajo	–Puntualidad
–Participación en el mercado	–Consideración y Respeto	–Flexibilidad
–Nuevos mercados	–Oportunidad de crecimiento	–Adaptabilidad
–Nuevos clientes	–Libertad para trabajar	–Conocimiento-aprendizaje y razonamiento
–Competitividad	–Liderazgo	–Percepción-interpretación
–Imagen en el mercado	–Orgullo por la organización	–Estrategias

Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Chiavenato, 2008.

Los aspectos hacia el interior de la organización como el medio ambiente influyen en el bienestar del personal, la satisfacción o condiciones de trabajo al repercutir en forma significativa en dos aspectos hacia el TH del personal en su conocimiento, desarrollo, y expectativas, o hacia los objetivos organizacionales, que se ve reflejado en las habilidades de comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo, con ello, se genera el rendimiento en el trabajo. Así como, factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención (OIT/OMS, 1984).

Adquiere significado al integrar el TH y la IA en la organización. En la imagen 2 se describen brevemente los desafíos a los que se enfrenta el TH con relación a la IA en las organizaciones y que se deben tener presentes.

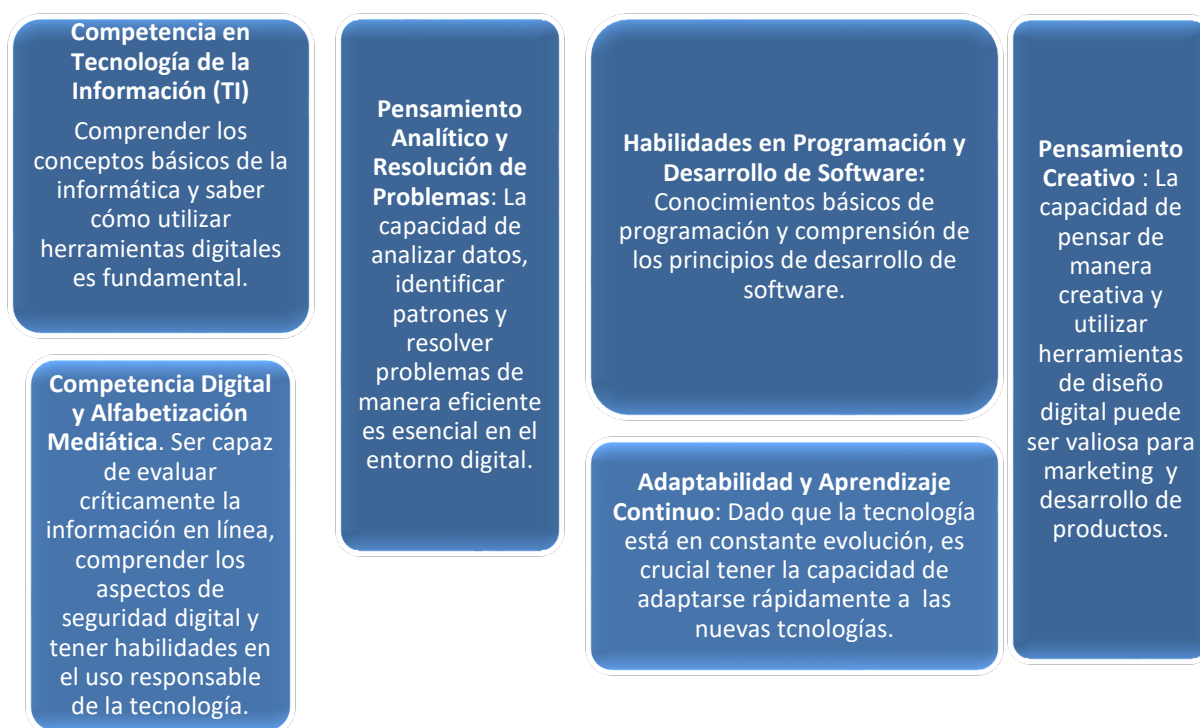
Inteligencia Artificial. Apropiación de la IA en las organizaciones

Desarrollo de habilidades digitales y de IA

El desarrollo de habilidades digitales es un tema crucial en la actualidad, donde la tecnología juega un papel fundamental en la vida cotidiana y en el ámbito laboral. Estas habilidades no solo ayudarán a las personas a enfrentar el impacto de la IA en el trabajo, sino que también pueden proporcionar oportunidades para aprovechar al máximo el potencial de la IA, siempre y cuando se promueva el TH del personal, ya sea profesionalizante o por medio del aprendizaje en la organización, algunas de estas habilidades digitales se muestran en la Imagen 2.

Imagen 2

Desarrollo de habilidades digitales y de IA



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de World Economic Forum (WEF), 2016 y Schwab, 2017.

Adopción de una Cultura de Aprendizaje Continuo

La cultura de aprendizaje es un enfoque organizacional que fomenta el desarrollo constante de habilidades y conocimientos entre los empleados. La Cultura de Aprendizaje Continuo es fundamental en las empresas modernas, ya que promueve la adaptabilidad y la innovación. Se trata de crear un entorno donde los empleados se sientan motivados a aprender y crecer constantemente, lo que a su vez impulsa el éxito organizacional (Pérez, 2021, pp. 32-37)

Con relación a las organizaciones, las cuales se encuentran en constante evolución, la Cultura de Aprendizaje Continuo se ha convertido en un diferenciador clave. Las organizaciones que fomentan el aprendizaje constante entre sus empleados tienen una ventaja competitiva al adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías. (Gómez, 2019)

Para crear una cultura de aprendizaje continuo es necesario:

- Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los empleados
- Fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo
- Recompensar a los empleados por su aprendizaje y desarrollo
- Crear un entorno de trabajo que fomente el aprendizaje

Esta Cultura de Aprendizaje Continuo, crea una mentalidad de crecimiento en toda la organización. Esto implica promover el desarrollo personal y profesional de cada empleado, lo que a su vez fortalece la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse. Las organizaciones que promueven una cultura de aprendizaje continuo ven mejoras significativas en la retención de talento y en la capacidad de respuesta a las demandas cambiantes del mercado.

Con la Cultura de Aprendizaje Continuo los desafíos que tenga el TH con la IA en la organización se pueden solventar e ir adaptando a los cambios organizacionales.

Imagen 3

Desafíos del talento humano con relación a la Inteligencia Artificial (IA) en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

La desigualdad y brecha digital: El mercado de trabajo por ocupaciones o por jornada laboral con relación a la distribución o diferencia salarial de trabajos rutinarios, incide en la polarización de este.

Impacto en la calidad del empleo: La IA puede aumentar la eficiencia y la productividad y crear empleos temporales o de tiempo completo. El impacto, además se ve en la creación de nuevos empleos. De acuerdo con Chui, Manyika y Miremadi (2017), se desconoce cuál es la cantidad de empleo en riesgo de ser automatizado por industria y cuál es el nivel de calificación de los trabajadores amenazados por su participación en empleo manufacturero, opciones vulnerables o soluciones automáticas en la manufactura mexicana.

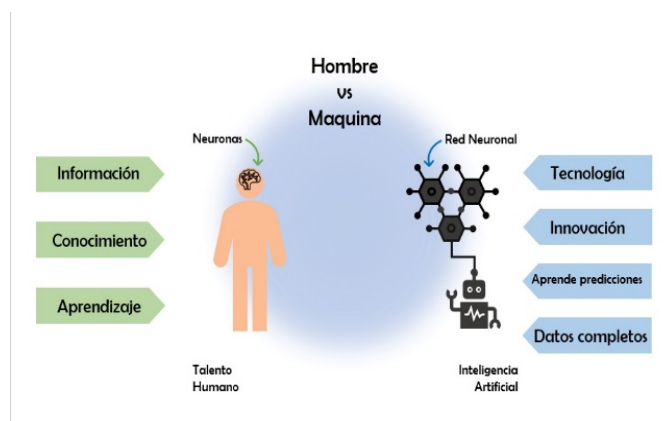
Desplazamiento laboral: Eurofond en 2018 señala un cambio radical en la producción, distribución y cadena de valor, han transformado tareas y ocupaciones, requisitos necesidades y condiciones de trabajo. Y los autores continúa acotando, que la tecnología altera la cadena de valor, provocando que cambien los empleos demandados las funciones y competencias asociadas a cada puesto y actividades profesionales (Mondroño y Addabbo, 2021, p.36). Asimismo, la automatización puede llevar a la eliminación de empleos que realizan tareas rutinarias o repetitivas.

Los trabajadores cuyas funciones son reemplazadas por sistemas de IA enfrentan dificultades para encontrar empleo en nuevas áreas o requerir una reconversión salarial. (Foro Económico Mundial, 2018).

Colaboración humana-máquina: Por una parte, el modelo matemático básico de neuronas que se inventa en 1943 por el neurólogo Warren McCulloch. El perceptrón, que es el componente básico de la red neuronal, inventado por Frank Rosenblatt en enero de 1957 en Cornell (Savage, 2023). Y por otro, el ser humano con su sistema nervioso donde están las neuronas, capaces de desarrollar el procesamiento y transmisión de la información. Y el cerebro triuno de McLean: Con su sistema reptiliano, instinto, movimiento, cambio, rutina, atención entre otros. Límbico, emociones, aprendizaje, memoria, personalidad, recuerdos y el Cortex o Neocortex, en la elaboración del yo, funciones cognitivas y de pensamiento, razonamiento, abstracción e ingenio, habilidades (Romero, Calderón, Flores, Maldonado, Mendoza, Robles, Sánchez, y Velasco 2018, p. 28).

La efectividad esta entre la relación en cuanto a comprensión, capacidad, planeación de acciones, movimientos, es el aprendizaje que se le da a los simuladores, contenidos o la retroalimentación con la capacidad inmensa de datos que el ser humano deposita en la IA que lleva a predecir de acuerdo con la forma que el ser humano, haya integrado funciones complejas de trabajo autónomo o interacción. En la Imagen 4 se puede apreciar el TH vs IA.

Imagen 4
Colaboración humana-máquina



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Savage, 2023 y Romero, Calderón, Flores, Maldonado, Mendoza, Robles, Sánchez, y Velasco, 2018.

Ética y responsabilidad: Es importante establecer marcos éticos y legales sólidos para garantizar que la IA se maneje de manera responsable. Tal como lo destaca Cook, CEO de Apple: “La IA plantea cuestiones éticas importantes en torno a la privacidad y la responsabilidad, y debemos asegurarnos de que se utilice de manera responsable” (Cook, 2018).

Escases de habilidades: Del talento al sector tecnológico, la brecha de habilidades de IA requeridas para desarrollar una carrera profesional que informa UBM, al decir que, entre la demanda y oferta de habilidades profesionales, técnicas y especializadas, puede ser un reto en las organizaciones ante la IA. Un 37 % de participantes en encuesta, consideran que la resolución de problemas es la aptitud más importante, lo que suma el pensamiento crítico y estratégico; así como, las habilidades interpersonales o el vacío en planes de estudio. Por lo que la falta de habilidades y formación podría tener un impacto masivo (Equipo y talento, 2022).

Sistemática de implementación de apoyo al Talento Humano en la Inteligencia Artificial en una organización

La implementación de la IA en una organización es un proceso complejo que requiere una metodología adecuada para garantizar su éxito. Estas consideraciones son clave al implementar la IA en una organización. Cada proyecto puede tener requisitos y desafíos específicos que deben abordarse de manera individualizada. (Sánchez, 2021).

La imagen 5 ofrece la percepción de una guía de implementación de IA en la organización.

Imagen 5

Guía práctica para implementar inteligencia artificial (IA) en organizaciones de tamaño mediano:



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Sánchez, 2021.

A continuación, se describen los pasos de la Guía Práctica para implementar IA en una organización de tamaño mediano, según Sánchez 2021:

1. **Evaluar la Viabilidad y Beneficios:** Antes de comenzar cualquier implementación de IA, es importante evaluar si la organización realmente se beneficiará de esta tecnología, calcula los posibles beneficios en términos de eficiencia, productividad o satisfacción del cliente.
2. **Definir Objetivos Claros:** Es fundamental establecer objetivos claros y alcanzables para la implementación de IA. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.
3. **Recopilar y Limpiar Datos:** La calidad de los datos es fundamental para el éxito de cualquier proyecto de IA. Recopile datos relevantes y de alta calidad que sean necesarios para entrenar y mejorar los modelos de IA. Además, es importante realizar tareas de limpieza de datos para eliminar errores y garantizar la coherencia y precisión de los datos.

4. **Seleccionar las Herramientas y Tecnologías Adecuadas:** Investigar si existen diversas herramientas y tecnologías de IA disponibles en el mercado y elegir aquellas que mejor se adapten a las necesidades y recursos de tu organización.
5. **Entrenar y Desarrollar Modelos de IA:** Entrenar y desarrollar modelos de IA. Esto puede implicar el uso de algoritmos de machine learning, Deep learning u otras técnicas de IA para analizar los datos y realizar predicciones o tomar decisiones automatizadas.
6. **Pruebas y Evaluación Continua:** Se deben realizar pruebas exhaustivas para asegurarse de que funcionen correctamente y cumplan con los objetivos establecidos. Además, se debe evaluar de forma continua para monitorear el rendimiento de los modelos y realizar ajustes según sea necesario.
7. **Integración y Escalabilidad:** Integrar los sistemas y procesos existentes de la organización, dichos modelos deben ser escalables y puedan manejar un aumento en la carga de trabajo a medida que la implementación de IA se expanda dentro de la empresa.
8. **Gestión del Cambio y Capacitación:** La implementación de IA puede implicar cambios significativos en la forma en que se realizan ciertas tareas o procesos dentro de la organización. Es importante gestionar estos cambios de manera efectiva y proporcionar capacitación adecuada a los empleados para que puedan adaptarse y aprovechar al máximo las nuevas tecnologías.
9. **Monitoreo y Mantenimiento:** Una vez que la IA ha sido implementada, es crucial monitorear su rendimiento de manera continua y realizar tareas de mantenimiento según sea necesario. Esto puede incluir la actualización de modelos, la adición de nuevos datos o la resolución de problemas de rendimiento.
10. **Ética y Privacidad:** Finalmente, se debe considerar la ética y privacidad en todas las etapas de la implementación de IA. Esto incluye el manejo responsable de los datos de los clientes y empleados, así como la consideración de posibles sesgos en los modelos de IA y su impacto en diferentes grupos de personas.

Siguiendo esta guía práctica, las organizaciones de tamaño mediano pueden implementar con éxito la inteligencia artificial para mejorar sus operaciones y obtener ventajas competitivas en el mercado.

Metodología

Esta investigación es de tipo documental con un diseño exploratorio para extraer los factores relevantes hacer indagadas y tener la clara comprensión. Con base en el estudio se encontraron evidencias de los autores citados y se dio contestación al objetivo y planteamiento del problema. Fue preciso que la praxis nos llevará a buscar, el proceso con el cual conocer cada uno de los factores encontrados en el estudio para dar salida a las estrategias.

Resultados

Se pudo conocer de manera documentada, los beneficios, desafío y avance que guarda el talento humano, respecto a la IA y proponer estrategias para responder a los retos que ésta representa.

Cuadro 3

Factores que determinan los beneficios, desafío y avance que guarda el Talento Humano respecto a la Inteligencia Artificial

	Beneficios	Desafíos	Avance
Talento humano	Mejorar el talento del personal de las organizaciones	Incluir las Habilidades blandas: interpersonales, cognitivas y control emocional. Habilidades técnicas Competencias	Pensamiento crítico de Resolución de problemas Creatividad Participación Compromiso
Inteligencia artificial	Integrar la IA en la organización	Procesos Desempeño Productividad Otras profesiones	Tecnología Base de datos Sistematización
Cambio en la organización	Educación Aprendizaje Capacitación Especialización Actualización Perfeccionamiento Cultura de aprendizaje	Recursos: Económicos Materiales, Técnicos, Tecnológicos y Humanos	Competitividad Ética Toma de decisiones

continua

Fuente: Elaboración propia

Estrategias del talento humano para enfrentar los retos de la Inteligencia Artificial

Estrategia basada en las habilidades blandas que se pueden agrupar en tres categorías: habilidades interpersonales, habilidades cognitivas, y habilidades para el control emocional. Estas tres categorías no trabajan de forma independiente, sino que generalmente se interrelacionan. Su importancia radica en que son valiosas para el desarrollo de la vida profesional y laboral (De la Ossa, J. 2022). Además, ofrecen oportunidad en la organización al ser competencias para tener acercamiento con los colaboradores. Pero que son las habilidades blandas, son un conjunto de habilidades denominadas socioemocionales, en que cada persona debe reconocer sus emociones y saber las de las personas con las que interactúa, se pueden expresar ideas, mensajes e información y con ello, desenvolvemos con pensamientos y acciones. En cambio, las habilidades cognitivas, integran nuestro potencial con relación al conocimiento, aprendizaje y razonamiento como percibimos e interpretamos; la atención que ponemos al seleccionar la información, acorde con algún tema e interpretación que podamos dar. Entre las consideraciones que podemos incluir está el pensamiento crítico, participación flexible y adaptable; comportamiento y colaboración del personal; favorecer al talento en forma intrínseca con interés para que genere compromiso en sus prácticas y la extrínseca para con relación a incentivos que se puedan ofrecer; orientación a la filosofía organizacional incluida misión, visión, valores, objetivos y políticas.

Estrategia sobre habilidades sociales y emocionales, como la inteligencia emocional y las habilidades de colaboración, serán cada vez más valiosas en un entorno impulsado por la IA" (Foro Económico Mundial, 2018).

En concordancia con los autores, Romero, Calderón, Flores, Maldonado, Mendoza, Robles, Sánchez y Velasco (2018 p. 39) Se puede caracterizar la estrategia en la educación, capacitación, y en sus prácticas para la creación y transferencia de conocimiento y así propiciar la creatividad, competitividad, innovación, desarrollo, plan de vida y carrera. Lo antes señalado puede constituir un factor de oportunidad de aprendizaje y desempeño con relación a sus indicadores de productividad, calidad, efectividad, eficiencia, eficacia y actualización; innovación el personal; integración de la sistematización; tecnología móvil, redes y bases de datos por medio de procesos de enseñanza aprendizaje para su labor.

Estrategia para desarrollarse de manera efectiva, en la resolución de problemas, planes, proyectos, programas con indicadores de calidad que evalúen el aprovechamiento en la eficiencia de recursos de la organización en forma competitiva.

Estrategias de habilidades técnicas en IA para la comprensión del aprendizaje automático, como el conocimiento en ciencia de datos, aprendizaje automático, programación y análisis de datos.

Estrategia integrar el pensamiento crítico y resolución de problemas hacia la capacidad de analizar situaciones complejas, evaluar diferentes perspectivas y generar soluciones innovadoras.

Estrategia sobre el comportamiento del personal con sentido de colaboración y buen trato con relación a sus actividades, funciones y tareas encomendadas. Reforzar la identidad con la filosofía empresarial (misión, visión, valores, objetivos y políticas).

Estrategia en el desarrollo del plan de vida y carrera para cada miembro del personal permite identificar y evaluar objetivos y potenciar el talento humano.

Estrategia sobre el conocimiento del ser humano hacia la IA debe ser hacia en sus prácticas para la creación y transferencia de conocimiento y optimizar para tomar decisiones, basadas en datos, habilidades de comunicación, algunas automatizaciones de actividades y tiempo del trabajo, con estrategia a fortalecer tu impacto en el trabajo.

Estrategia de capacitación, que aumenten su talento humano, dar tiempo para el logro y verificación por medio de reportes, que los colaboradores cumplen con la capacitación. Lo que se consigue con promociones relativas al impacto organizacional. (Flores, 2014).

Estrategia sobre las habilidades de comunicación y colaboración, La capacidad de comunicar ideas complejas de manera clara, trabajar en equipos multi, inter y transdisciplinarios

Conclusiones

Se pudo dar contestación al estudio que resulto consistente para alcanzar el objetivo de la investigación. La investigación documental resultó un conocimiento con análisis crítico, encontrando los argumentos de los autores tanto en el marco conceptual como teórico.

La investigación documental permitió conocer que se debe considerar el talento humano en la forma de pensar y actuar en la organización, y que es necesario para el trabajo, al ser fundamental la creatividad por lo que desarrollarla permitirá un cambio en la organización.

Las estrategias del talento humano que se citan para enfrentar los retos de la IA llevaron a

conocer los desafíos, beneficios y avances, relacionados con habilidades interpersonales, habilidades cognitivas, y habilidades para el control emocional; inteligencia emocional y las habilidades de colaboración; la educación y capacitación en sus prácticas para la creación y transferencia de conocimiento; resolución de problemas; prácticas para la creación y transferencia de conocimiento.

Bibliografía

- Bribiesca, G. (2006). *Redes neuronales artificiales para la toma de decisiones: el caso de tutores del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM*. [tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Tesis UNAM https://tesiunam.dgb.unam.mx/F?func=find-b-0&local_base=TES01
- Boden, M. A. (2016). *Inteligencia Artificial*. Madrid: Turner Publicaciones
- Crespo, J. L. (2018). *Habilidades digitales para Todos: Estrategias para la Educación en el Siglo XXI*. México: Pirámide.
- Cook, T. (2018). Tim Cook on Apple's Values, Misinformation in the Media, and Learning from the Chinese. Retrieved from. Consultada: 07 dic. 2023. <https://fortune.com/2018/03/22/apple-ceo-tim-cook-fortune-interview>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chui, M., Manyika, J. y Miremadi, M. (2017) The Countries Most and Least Likely to be Affected by Automation, Harvard Business Review. Consultada: 18 abril 2023. <https://hbr.org/2017/04/the-countries-most-and-least-likely-to-be-affected-by-automation>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, (2007). *La gestión de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill
- De la Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencias animal*, pp. 1-8. Consultada: 03 nov. 2023 <http://www.scielo.org.co/pdf/recia/v14n1/2027-4297-recia-14-01-1.pdf>
- Equipo y talento (27 abril 2022). La falta de conocimiento en IA, motivo de la escasez de talento en el sector tecnológico. Según un estudio reciente de la UBM. Consultada: 02 diciembre 2023. <https://www.equipoytalento.com/noticias/2022/04/27/la-falta-de-conocimientos-en-ia-motivo-de-la-escasez-de-talento-en-el-sector-tecnologico>
- Foro Económico Mundial. (2018). *Harnessing Artificial Intelligence for the Earth*. Retrieved from. Consultada: 16 nov. 2023. <https://www.weforum.org/reports/harnessing-artificial-intelligence-for-the-earth>
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial UNID
- García Herrera, J. L. (2020). *Inteligencia artificial; administración de empresas; tecnología de la información*. México: Colecciones Alta Gerencia. Consultada: 18 oct. 2023 <http://hdl.handle.net/10654/36011>

- Gómez, J. (2019). *Desarrollando una Cultura de Aprendizaje Continuo en la Era Digital*. Harvard Bussiness Review.
- Instituto Navional de Ciberseguridad (ICIBE). (s.f.). *Habilidades Digitales*. Obtenido de <http://www.incibe.es/protege-tu-empresa/awareness/habilidades-digitales>
- McLean, P. (1990). *Neurología de la conducta y neuropsicología. La teoría del cerebro triuno*. Editorial Médica Panamericana.
- Pérez, M. (2021). *Gestión Empresarial y Sustentabilidad*, 7(1), 32-37. doi:04-2022-101117413700-102, ISSN: 2448-6043
- Organización Internacional del Trabajo/Organización Mundial de la Salud (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre medicina del trabajo, novena reunión Ginebra. Núm. 56 Consultada: 21 dic. 2023 <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Rodríguez, P. y Addabbo, T. (2021). *Desigualdad en la 4º revolución industrial. Trabajos y cuidados en la era digital*. *Revista de Economía Crítica*, núm. 31, primer semestre, pp. 36-43
- Romero, M.D., Calderón M.L., Flores, N.A., Maldonado, K., Mendoza, M.A., Robles, J.L., Sánchez, C.A. y Velasco, O.S. (2018). *La aplicación de las neurociencias en beneficio del desarrollo del talento humano*. Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing.
- Romero, M.D., Velasco, O.S. y Flores, N.A. (7 julio 2023). *Marketing con responsabilidad social en beneficio del talento humano de estudiantes de posgrado de una Institución de Educación Superior* *Revista Face (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)*, 23(2) pp.78-79.
- Rueda-López, J. J. (enero-marzo de 2007). *La tecnología en la sociedad del siglo xxi: albores de una nueva revolución industrial*. (L. G. Encinas, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales* (32), 1-28.
- Russell, S. N. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed. ed.). Pearson.
- Savage (2023). *IA generativa: retos y beneficios de ChatGPT*. Seminario de TIC. Vía Webconference. DGTIC UNAM.
- Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial*. México, España: Pinguin Random House

Grupo Editorial S.A. de C.V. Obtenido de www.weforum.org

World Economic Forum (WEF). (2016). The Future of Jobs Employment, Skills, and Workforce Strategy for de Fouth Industrial Revolution. Consultada: 26 nov. 2023
<http://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>

Capacidades dinámicas en la gestión de las organizaciones mieleras: una relación entre actividades bioculturales y servicios ecosistémicos

Dynamic capabilities in the management of honey organizations: a relationship between biocultural activities and ecosystem services

*Ángel José Martínez Salinas**

Resumen: El presente avance de investigación presenta conceptualiza la capacidad de gestión para operar la relación biocultural entre la organización empresarial y los servicios ecosistémicos. Teóricamente se apoya en Chester Barnard, Jay Barney, David Teece, Gunderson y Holling para explicar la conformación y desarrollo de capacidades dinámicas que focalizan actividades bioculturales vinculadas al Sistema Socio – Ecológico (SSE). Con estos elementos se define la gestión de las organizaciones mieleras como un proceso productivo conformado de elementos físicos, biológicos y sociales que al interactuar suministran una diversidad que permiten la continuidad operativa de la organización en el Sistema Socio – Ecológico (SSE). La importancia y originalidad del trabajo reside en el objetivo que es analizar las capacidades dinámicas del proceso biocultural, que permiten administrar la resiliencia del sistema, para categorizarlas en dimensiones ambientales, sociales y económicas con el propósito de comprender la conformación de hechos sustentables que permitan a la empresa permanecer en el SSE a pesar de perturbaciones del sistema. Metodológicamente se utiliza la Teoría Fundamentada para caracterizar la emergencia de significados en la articulación de elementos físicos, biológicos y sociales, que componen actividades bioculturales en la organización mielera. Si bien, se usan conceptos para explicar los vínculos entre la organización empresarial y los servicios ecosistémicos, se expone un proceso entrelazado entre hechos concretos en espacios comunitarios que la investigación detecta en las unidades productoras de miel ubicadas en el Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta (APFFCU). Este trabajo contribuye con la propuesta conceptual de interacción en que emergen actividades bioculturales que identifica como capacidades dinámicas que operan en los servicios ecosistémicos que expresan los límites de cada recurso ubicado dentro de la organización.

Abstract: This research advance conceptualizes the management capacity to operate the biocultural relationship between the business organization and ecosystem services. Theoretically, it relies on Chester Barnard, Jay Barney, David Teece, Gunderson and Holling to explain the formation and development of dynamic capabilities that focus biocultural activities linked to the Socio-Ecological System (SES). With these elements, the management of honey

* Licenciado en sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco. Maestro en Ciencias de la Complejidad por la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Actualmente cursa el Doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México en la Facultad de Contaduría y Administración.

organizations is defined as a productive process made up of physical, biological and social elements that, when interacting, provide a diversity that allows the operational continuity of the organization in the Socio-Ecological System (SSE). The importance and originality of the work lies in the objective, which is to analyze the dynamic capabilities of the biocultural process, which allow managing the resilience of the system, to categorize them into environmental, social and economic dimensions with the purpose of understanding the formation of sustainable events that allow the company remain in the SSE despite system disturbances. Methodologically, Grounded Theory is used to characterize the emergence of meanings in the articulation of physical, biological and social elements that make up biocultural activities in the honey organization. Although concepts are used to explain the links between the business organization and ecosystem services, a process interwoven between concrete facts in community spaces that the research detects in the honey producing units located in the Flora and Fauna Protection Area is exposed. Usumacinta Canyon (APFFCU). This work contributes to the conceptual proposal of interaction in which biocultural activities emerge that identify as dynamic capabilities that operate in ecosystem services that express the limits of each resource located within the organization.

Palabras clave: capacidades dinámicas; biocultural; servicios ecosistémicos.

Introducción

El presente trabajo presenta un avance de investigación que propone estudiar actividades desarrolladas en organizaciones que producen miel y productos derivados de colmenas, la razón es que al ser la abeja un polinizador las y los apicultores realizan actividades que reconcilian hechos del ambiente natural, social y económico, es decir, generan actividades sustentables en la organización mielera que mantienen el sistema planetario, un acontecimiento relevante en la actualidad que bien la Ciencia de la Administración puede caracterizar en capacidades dinámicas con el propósito de notar elementos de una sistematización que apoye la generación de productos cuidando mantener al planeta.

En este escrito sistematizó eventos en organizaciones productivas mieleras para destacar las operaciones que fomenten capacidades dinámicas del proceso biocultural; el cual se comprende al caracterizar enlaces entre los elementos del Sistema Socio – Ecológico (SSE), particularmente servicios de provisión y servicios culturales con la unidad productiva. Con lo anterior se aborda la problemática que refiere a comprender las dinámicas bioculturales entre unidades productivas mieleras y los servicios ecosistémicos, ya que mantienen la diversidad ambiental, social y económica de una gestión sostenible en el SSE.

La investigación localiza en la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) los conceptos capacidades ordinarias y capacidades dinámicas como elementos que permiten clasificar los eventos organizados en las unidades productivas mieleras, el propósito de razonar con dichos conceptos es localizar actividades que enlazan a la organización productiva con el SSE, es específico con los servicios ecosistémicos de provisión y culturales, ambos son apoyos conceptuales de los estudios de los SSE que identifican cuatro servicios ecosistémicos; 1) servicios de provisión, 2) servicios de regulación, 3) servicios culturales y 4) servicios de soporte ecológico, cada servicios se desarrolla en el ambiente natural, por lo tanto, explican la biodiversidad, el mantenimiento del SSE, elementos clave para comprender la relación entre las unidades productivas mieleras y el ambiente natural.

Con esta información conceptual se logra un corpus que nos permite comprender la interacción entre las unidades productivas mieleras y las diversas dinámicas de la diversidad biocultural que mantiene el SSE, en este sentido la gestión de las unidades productivas mieleras abarca elementos complejos del proceso productivo, debido a la interacción de componentes físicos, bilógicos y sociales que suministran el mantenimiento que facilita la continuidad operativa de la unidad productiva en el SSE.

Metodológicamente se utilizó la Teoría fundamentada para codificar documentos con la observación del trabajo desarrollado en unidades productivas mieleras que comprenden el SSE, específicamente en los servicios ecosistémicos de provisión y culturales; como unidades de observación se consideran las unidades productivas mieleras del Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta (APFFCU) ubicadas en Tabasco, así como las dinámicas bioculturales que se derivan de los servicios ecosistémicos de provisión y culturales.

Esquemáticamente el presente escrito se compone de la problematización que destaca la relevancia de comprender las dinámicas bioculturales, un breve apartado teórico que señala a la TRC y los estudios de los SSE con elementos conceptuales para explicar las interacciones de la dinámica biocultural que nos permite caracterizar capacidades vinculadas a los servicios ecosistémicos que su principal facultad es generar productos sin degradar el ambiente. Un apartado metodológico que menciona la pertinencia de realizar el trabajo documental con las observaciones del trabajo desarrollado en las unidades productoras mieleras utilizando Teoría Fundamentada y el diagrama Sankey de Atlas ti. para caracterizar códigos de significados que unifican los hechos

ambientales, sociales y económicos, así se presenta la discusión de hallazgos y aportes al comprender la dinámica biocultural entre la unidad productiva y el SSE dado que se localizan capacidades dinámicas bioculturales en la unidad productiva cuando dan mantenimiento y fomentan diversidad del ambiente natural. Finalmente, en el apartado de conclusiones se indica como los servicios ambientales en sus múltiples relaciones impulsan las capacidades dinámicas bioculturales en entornos complejos y dinámicos para generar productos y cuidar la diversidad del SSE.

Problematización

En la actualidad se confronta al daño del ambiente natural, social y económico, es una necesidad de primer orden que puede ser cubierta en las Ciencias de la Administración al analizar las actividades de organizaciones productivas mieleras para lograr una mejor gestión de los recursos naturales, es importante realizar el análisis enlazada al ambiente natural con el fin de evitar la degradación planetaria al caracterizar actividades con tendencias sustentables.

El presente estudio propone investigar las actividades que se desarrollan dentro de unidades productivas que no solo estén centradas en los mercados y el valor monetario, trata de considerar las demandas sustentables necesarias para que la unidad productiva logre ejecutar sus operaciones reconciliando hechos del ambiente natural, social y económico consiguiendo con estas actividades permanecer durante el tiempo, esta postura es distinta al mecanismo dominante que calcula costos beneficios para maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas porque la organización empresarial en sus operaciones fomenta mecanismos de relación como el conocimiento que impulsa capacidades para enlazar los elementos que conforman la organización empresarial sin degradar el planeta como tradicionalmente se hace.

En este sentido es importante comprender las dinámicas bioculturales y un punto de partida es analizar los hechos y acciones creados en la unidad productiva mielera, los cuales son recuperados en capacidades para generar sus productos o servicios así tenemos la pregunta: ¿Cómo son las capacidades dinámicas del proceso biocultural, que permiten administrar la resiliencia del sistema?, el objetivo es analizar las capacidades dinámicas del proceso biocultural que permiten gestionar la resiliencia del SSE a través de la Teoría Fundamentada que permite codificar las capacidades dinámicas, los servicios de provisión y culturales con documentos que contienen

registro de las observaciones del trabajo de las unidades productivas mieleras del APFFCU. A continuación, el marco teórico de la investigación.

Marco teórico

La investigación teóricamente parte de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) porque caracteriza a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que al mantenerse unidos fomentan la vida de organizaciones productivas mieleras, al respecto Barney, et al. (2021) indica que las “empresas son paquetes de recursos y capacidades [...] es una entidad estratégica, una estructura social que existe como un mecanismo más o menos eficiente para crear y asignar valor económico” (p. 1939), para lograrlo Hart y Dowell (2011) señalen que las empresas “operan en entornos tan complejos y dinámicos” (p. 1475) lo las legitima para detectar mecanismos de interacción entre los hechos sociales y el ambiente natural, estas reflexiones llevan a Felin, et al. (2015) a señalar que “la construcción de micro fundamentos consiste en ubicar (teórica y empíricamente) las causas próximas de un fenómeno (o explicaciones de un resultado) en un nivel de análisis más bajo que el del fenómeno mismo” (p. 586), un fenómeno en la empresa se observa en eventos como las capacidades y hechos generados en las operaciones que requiere su regla de negocio así como resultados tangibles o intangibles de organizaciones productivas, las actividades sistematizadas en torno a dichos son eventos son llamados micro fundamentos.

La importancia de los planteamientos teóricos de la TRC reside en comprender los procesos y rutinas organizativas entre las personas, pone el acento en las habilidades de gestión de organizaciones productivas porque considera que emergen del conjunto de hechos generados en un espacio, lo cual implica comprender el entorno social y natural de la empresa, en este sentido los procesos administrativos pueden ser considerados un sistema abierto, al respecto Holling (2001) señala que “la complejidad de los sistemas vivos de las personas y la naturaleza no surge de una asociación aleatoria de un gran número de factores que interactúan, sino de un número menor de procesos de control” (p. 391), esta interacción para Barney et al. (2021) es la “coespecialización entre los recursos y capacidades de las empresas involucradas en esta transacción que crea valor económico” (p. 1943), para Teece (2018) las capacidades dinámicas a nivel empresarial son de los elementos que capturan valor por las empresas, estos planteamiento reconocen a la empresa como un sistema abierto (Barnard, 1966; Forrester, 1961; Barney y Clark, 2007; London y Hart, 2010;

Barney, et al., 2011; Barney y Felin, 2013; Harris et. al, 2018) porque es la interacción entre las personas y elementos naturales¹ donde es posible definir las capacidades que permiten mantener unidos los recursos de la empresa

Conforme a lo propuesto por Teece (2019) la vida empresarial requiere de que las rutinas de la organización sean solucionadas con capacidades ordinarias porque “permiten el desempeño de tareas bien delimitadas en las áreas de administración, operaciones y gobierno” (p. 10), también propone que las soluciones de renovación se definan en las capacidades dinámicas porque comprenden “las demandas cambiantes de los clientes, las posibilidades en evolución que abren las nuevas tecnologías y la necesidad de responder a las amenazas emergentes” (p. 10).

Para sumar a la TRC en su explicación a las relación complejas entre el ambiente natural y organizaciones productivas mieleras, se indaga en los estudios del Sistema Socio Ecológico (SSE)² (Berkes y Folke, 1998; Ostrom, 2009; Ostrom, 2010; Merino, 2014; Farhad, 2018; Toledo, 2013; Folke, et al., 2019; Rockström, et al., 2021; Rambeloarisoa, et al., 2023; Sangha, et al., 2024) porque se enfocan en comprender la diversidad del planeta y los ciclos de vida del ambiente natural consideran el mantenimiento de los servicios ecosistémicos (Sarukhán, 2011) utilizados para hacer mercancías en la empresa, con estos elementos se trata de comprender el conjunto de actividades que permiten la vida de la empresa y explicar cómo llega a resultados que ofrecen valores raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991; Barney et al., 2011; Miranda, 2015; Kay et al., 2018) que son ofrecidos a los consumidores.

La interacción entre organizaciones productivas mieleras y el SSE es un proceso de relación de doble materialidad como lo explicar lo que la *European Union* (2019) al referirse a “la materialidad de la información no financiera” (p. 6). Dicha materialidad refiere a una doble perspectiva que identifica el efecto que el cambio climático genera en organizaciones productivas mieleras y, por el otro, reconoce los impactos que organizaciones productivas mieleras crea en el cambio climático; específicamente en el ambiente natural y social.

En este contexto es posible mencionar que organizaciones productivas mieleras pertenece a un SSE, así que se desarrolla o muere en un sistema complejo y adaptativo; hay interacciones entre componentes de distinta índole como la dimensión cultural, política, social, económico, ecológico, tecnológico, y demás elementos que conjuntan el hacer humano y la dinámica del ambiente natural, en este sentido los recursos dejan de ser solo materia prima porque son elementos

de conservación, tránsito o deceso como lo expresó la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1973):

[...] los recursos naturales de la Tierra, incluidos el aire, el agua, la flora y la fauna y especialmente muestras representativas de los ecosistemas naturales, deben preservarse en beneficio de las generaciones presentes y futuras mediante una cuidadosa planificación u ordenación, según convenga. (p. 3)

En este sentido la ONU (1973) propone las zonas de conservación y solicita que “todo programa cabal de desarrollo y de protección del medio, y que ello no es un lujo sino una absoluta necesidad” para “proteger zonas naturales con su flora y fauna silvestres” (p. 51), estas zonas son SbN que conforme a Giordano et al. (2021) al ser implementadas se reconcilia el medio natural, social y económico porque se respetan los ciclos de vida del SSE, este conjunto de prácticas apoya la sustentabilidad planteada por Brundtland (1987):

Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, a sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites, no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas. (p. 23)

Nótese que hay dos capacidades, una refiere a la capacidad humana, la otra es la capacidad de la biósfera; es una relación compleja e interdependiente porque la configuración de vida esta abigarrada, sin planeta no hay donde desarrollar capacidades que proporcionen productos sin degradar el ambiente, con estos elementos se busca una representación de relación en la SbN que conforma el APFFCU (DOF, 2015a), específicamente en la unidades productoras de miel, pero antes se realiza una esquematización de la relación entre organizaciones productivas mieleras y el SSE con una red obtenida de un análisis documental que a continuación se presenta.

Método de investigación

Para la TRC el que agrega valor es el ser humano ya que mantiene unido el conjunto de recursos y capacidades, por lo tanto, Barney y Felin (2013) señalan que los “micro fundamentos no equivalen (únicamente) a un enfoque en los individuos” son procesos aditivos; los micro fundamentos explican resultados y la interacción es un resultado producto de comprender los paquetes de recursos y capacidades que constituyen organizaciones productivas mieleras.

Tabla 2.

Unidades productivas. Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta (APFFCU)

Tipo de proyecto	Número de proyectos	Sexo		Meliponas Jobones y/o Cajas	Apis melífera Colmenas
		Mujer	Hombre		
Individual	7		7	15	7
	2	2		5	
Subtotal	9	2	7	20	7
Grupo	2		6	4	4
	1	2		10	6
	9	16	21	41	31
Subtotal	12	18	27	55	41
Total	21	20	34	75	48

Fuente: Datos tomados del APFFCU sistematizados por Belmont Godínez & Alejo (2021) citado por Vera Martínez, P. S. & Ceballos Falcón, E. G. (2021. Web.) *Empoderamiento de la mujer y el cuidado de la biodiversidad: experiencias desde los proyectos de meliponiculturas y apicultores*. Programa Universitario de Estudios sobre Asia y África, UNAM. México. [De 35:56 a 48:26] Recuperado en <https://www.facebook.com/pueaunammx/videos/1493554317677090>

La presente investigación busca en organizaciones productivas mieleras de miel, ver Tabla 1, del APFFCU cómo es el proceso en que se genera y apropia valor manteniendo la biodiversidad natural. Si bien, actualmente se la investigación encuentra en una etapa exploratoria se usa la información documentada³ sobre la relación de organizaciones productivas mieleras y el SSE. A razón de que los servicios ecosistémicos, como señala Sarukhán (2011), son “servicios de provisión o abastecimiento, servicios de regulación, servicios culturales y servicios de soporte

ecológico” (p. 169) y, que cada uno se conformó en procesos de largo tiempo, se observa que son procesos coevolutivos que necesitan ser cuidados, en palabras económicas son demandas de vida que requieren de ofertas que respeten los ciclos de vida en que están constituidos.

En este contexto se utiliza el programa Atlas.ti para localizaron 10 códigos con los documentos que contienen las observaciones del trabajo de las unidades productoras mieleras y fueron sistematizadas con propuesta por la Teoría Fundamentada, ver Tabla 2, lo anterior permite analizar la relación entre organizaciones productivas mieleras y el SSE.

Por el momento se la investigación considera dos capacidades dinámicas (absorción y gerenciales) por su importancia en la dinámica entre organizaciones productivas mieleras y el SSE, en el estudio se considera el desglose de la capacidad gerencia (capital humano gerencial, capital social gerencial y cognición gerencial) pero para fines del presente escrito se sintetiza el código en la capacidad dinámica gerencial.

Tabla 3.
10 códigos de la red hecha entre organizaciones productivas mieleras y el Sistema Socio – Ecológico

Teoría de Recursos y Capacidades	Sistema Socio - Ecológico	Micro fundamentos con tendencia sustentable
Capacidades ordinarias	Servicios culturales	Tendencia: Biodiversidad
Capacidades dinámicas de absorción	Servicios de provisión	Tendencia: Mantenimiento
Capacidades dinámicas gerenciales	Servicios de regulación	Tendencia: Uniformidad
	Servicios de soporte ecológico	

Nota: Esta tabla muestra los códigos que tienen una relación por actividades registradas en los documentos analizados, se utilizan para caracterizar nodos y enlaces.

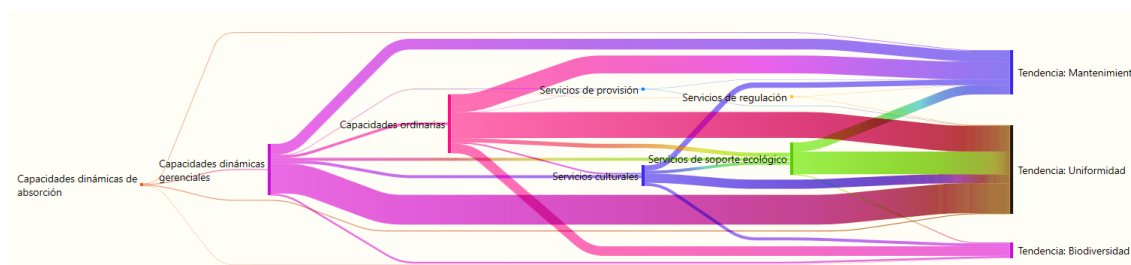
El código capacidades ordinarias considera las rutinas que permiten administrar organizaciones productivas mieleras (aptitud, competencia, efectividad, operatividad, rendimiento, facultad, preparación y talento), por el momento no se desglosaron las capacidades ordinarias para ver su dinámica en forma más concreta.

Los códigos del SSE consideran las actividades que refieren a los servicios ecosistémicos y se vinculan con los otros códigos clasificados, ver Tabla 1, la columna de micro fundamentos

con tendencia sustentable se realizó con el algoritmo análisis de sentimiento de Atlas.ti que considera la Biodiversidad como tendencia positiva en el SSE, el Mantenimiento como una tendencia neutra y la Uniformidad como una tendencia negativa. Como el micro fundamento en la definición de la TRC es la explicación de un resultado o fenómeno de organizaciones productivas mieleras se considera una tendencia sustentable porque interactúa con elementos del ambiente natural, social y económico.

Figura 1.

Diagrama Sankey: muestra visualmente la interacción entre organizaciones productivas mieleras y el SSE



Nota: En este diagrama se presenta la relación de los códigos que se utilizan en la caracterización de la red entre las unidades productivas y el SSE.

Con estos elementos se analizan los vínculos que las organizaciones productivas mieleras tienen con los servicios ecosistémicos porque exponen actividades que modifican los ciclos de vida del SSE, en este caso son los nodos Diversidad, Mantenimiento y Uniformidad que son procesos que emanan de la interacción con los otros siete nodos y representan micro fundamentos enlazados a capacidades dinámicas que explican propiedades de la dinámica biocultural.

Resultados de investigación documental

El análisis entre las unidades productivas mieleras y el SSE cuenta con 10 códigos que permiten ver el enlace del Mantenimiento con Uniformidad por la intermediación de las Capacidades ordinarias, en este sentido es posible mencionar que las actividades de las capacidades ordinarias son parte de la explicación del resultado del nodo Mantenimiento y Uniformidad en la red. Estos elementos permiten pensar en vincular teóricamente las capacidades dinámicas con información

biocultural ya que su facultad es generar productos sin degradar el ambiente, por lo tanto, fomenta la biodiversidad y la sustentabilidad.

En cuanto a los Servicios de provisión Sarukhán (2011) menciona que son “aquellos de los que obtenemos bienes directamente, y son los únicos que se han valorado” considerando a Barney et al. (2021) que menciona que “una empresa es una entidad estratégica, una estructura social que existe como un mecanismo más o menos eficiente para crear y asignar valor económico” (p. 1939), se comprende que el Servicio de provisión sea importante ya que casi se vincula en su totalidad, la figura destaca que Mantenimiento y Uniformidad no se conectan directamente pero si lo hacen las capacidades, esto nos señala la importancia de organizaciones productivas mieleras en la estructura de relación con el SSE porque las capacidades son intermediaciones en su Mantenimiento y Uniformidad.

Estos elementos dan información sobre la importancia de los Servicios de provisión que no se observaban a primera vista en el análisis del Diagrama Sankey, ver Figura 1, sin embargo, la información permitió conformar la red porque dio las pautas de enlace en la matriz pesos de relación que presenta los valores de los enlaces, ver Tabla 3, estos resultados permiten caracterizar la red y comprender la importancia de fomentar actividades de Biodiversidad ya que como vemos la Uniformidad es la que tiene el mayor peso de relación y eso es negativo para los ciclos de vida del SSE.

Tabla 4.
Matriz pesos de relación.

	Capacidades dinámicas de absorción	Capacidades dinámicas gerenciales	Capacidades ordinarias	Servicios culturales	Servicios de provisión	Servicios de regulación	Servicios de soporte ecológico	Tendencia: Biodiversidad	Tendencia: Mantenimiento	Tendencia: Uniformidad
Capacidades dinámicas de absorción	0	0.0061						0.0020	0.0040	0.0061
Capacidades dinámicas gerenciales		0	0.0162	0.0182	0.0020	0.0020	0.0182	0.0101	0.0628	0.1761
Capacidades ordinarias			0	0.0081	0.0020		0.0243	0.0567	0.1053	0.1538
Servicios culturales				0			0.0182	0.0182	0.0324	0.0547
Servicios de provisión					0				0.0020	0.0020
Servicios de regulación						0			0.0020	0.0020
Servicios de soporte ecológico							0.0000	0.0061	0.0547	0.1336
Tendencia: Biodiversidad							0			
Tendencia: Mantenimiento								0		
Tendencia: Uniformidad										0

Nota: Esta matriz muestra los pesos de los enlaces proporcionados por el Diagrama Sankey, los valores son la proporción de los códigos generados con Teoría Fundamentada en Atlas.ti.

Hasta ahora la investigación destaca la importancia del nodo Servicio de provisión y del nodo Capacidades dinámicas gerenciales, ver Tabla 4, también la importancia de fomentar la biodiversidad de SSE al vincular capacidades ordinarias a los servicios ecosistémicos como se nota en la columna Biodiversidad, ver Tabla 3, porque su peso de enlace más alto es en el cruce con la fila que tiene el nodo Capacidades ordinarias con 0.0567, considerando que la Biodiversidad es positiva al SSE es pertinente que ese valor incremente porque indicaría que más rutinas en organizaciones productivas mieleras que impulsarían la sustentabilidad al fomentar Biodiversidad en el SSE.

Tabla 5.
Comparativo de Servicios de provisión y Capacidades dinámicas gerenciales

		Nombre del nodo	
		Servicios de provisión	Capacidades dinámicas gerenciales
Medida	Intermediación	0.00	0.15
local de la red	Coefficiente de Agrupamiento	0.83	0.56
	Grado	4	9
	Tendencia: Mantenimiento	0.0020	0.0628
	Tendencia: Uniformidad	0.0020	0.1761
	Tendencia: Biodiversidad		0.0101
Peso de la relación	Capacidades ordinarias		0.0162
	Servicios culturales		0.0182
	Servicios de provisión		0.0020
	Servicios de regulación		0.0020
	Servicios de soporte ecológico		0.0182

Nota: Esta tabla destaca la importancia del Servicio de provisión por su alto Coeficiente de agrupamiento que se debe al peso que tiene con la variable Mantenimiento y Uniformidad.

Estos elementos nos hacen pensar que el vínculo de las capacidades dinámicas, con la información que los procesos bioculturales, aportan una propiedad a la dinámica biocultural que refiere a impulsar la biodiversidad como facultad para generar productos sin degradar el ambiente.

Ilustración 1.

Dios de la miel y productos de miel realizados actualmente en organizaciones productivas mieleras



Nota: Fotos capturadas en visita exploratoria de campo al APFFCU, de lado izquierdo Diosa de la miel que da evidencia de la cría de abejas en la región desde la época maya: una muestra del mantenimiento del servicio de provisión. Del lado derecho panal y diferentes cosechas de miel: derivadas de capacidades dinámicas gerenciales realizadas en la unidad productiva.

Finalmente, indicamos que en la exploración de campo al APFFCU fue posible recolectar evidencia empírica de los códigos Capacidades dinámicas gerenciales y Servicio de provisión en la elaboración de productos en los registros históricos que muestran una larga relación entre la cría de abejas para obtener miel, así como los productos que actualmente se desarrollan en el SSE, ver ilustración 1, es una relación de largo tiempo que requiere de resaltar en la investigación, específicamente en los servicios culturales y su vínculo con el capital cognitivo gerencial.

Discusión de hallazgos y aportes

Con los resultados del análisis de codificación la investigación recopila evidencia empírica en organizaciones productivas mieleras para comprender la interacción entre las actividades y hechos que Uniforman o fomentan la Diversidad del SSE. Con la información se busca observar la sistematización de capacidades dinámicas que conjunen la diversidad biológica y social del proceso de polinización de la abeja, esto nos lleva a caracterizar las capacidades dinámicas bioculturales que enlazan el capital social gerencial de las capacidades dinámicas gerenciales con los servicios ecosistémicos de soporte ecológico, también establecer las actividades que vinculan

los servicios ecosistémicos de regulación con la toma de decisiones que expresan el conocimiento biocultural de las y los apicultores una asignatura pendiente en este escrito que se trabaja actualmente.

La Polinización es un servicio ecosistémico que da elementos para comprender la doble materialidad desde las capacidades dinámicas y explicar los resultados de Uniformidad y Biodiversidad como propiedades de la dinámica biocultural. Así al comprender de biodiversidad del APFFCU con las prácticas de la apicultura será posible identificar capacidades ordinarias relacionadas a capacidades dinámicas que propongan actividades bioculturales en organizaciones productivas mieleras en otras unidades productivas, por el momento se indaga en “Abejas de Barrio” de la CDMX.

También es pertinente hacer dialogar el concepto de procesos bioculturales con el concepto cognición gerencial para que el resultado sea una propuesta que enlace ambos conceptos que fomenten una administración que impulse la Biodiversidad con capacidades dinámicas que contengan la comprensión de la diversidad biológica y social del SSE.

Con esta información se planea una investigación trasversal y mixta, se trabajará en una ruta que sistematiza la evidencia empírica de las organizaciones productivas mieleras del APFFCU, y “Abejas de Barrio” para comprender como se manifiestan actividades administrativas en el ambiente natural para elaborar Bionarrativas, o bien señalar los elementos que llevan a una unidad productiva a enlazarse con los servicios culturales y de provisión, sin dañar el SSE.

Al comprender la relación del SSE con organizaciones productivas mieleras es posible difundir y comparar los resultados con la sociedad para fomentar actividades sustentables. Con estos elementos se trabaja en conformar o refutan los elementos de gestión que enlazan elementos del ambiente natural, social y económico que explican las capacidades dinámicas bioculturales desarrolladas en organizaciones productivas mieleras que fomenten la diversidad del SSE.

Conclusiones

La investigación destaca la importancia del Servicio de provisión y de las capacidades, tanto ordinarias como dinámicas en los enlaces con el SSE, se observa que la dinámica genera resultados como la Diversidad y la Uniformidad que requieren una administración que comprenda la compleja estructura de procesos coevolutivos, como se observó en la matriz de pesos de relación es pertinente

gestionar actividades de las emergjan resultados que sean sustentables al impulsar la diversidad una propiedad importante en la dinámica biocultural.

Por el momento se comprende la relación de los códigos que permite ver la estructura de relación, que si bien, da avances en comprender la relación de los servicios ecosistémicos hace falta ver la relación con las capacidades dinámicas gerenciales, por lo que el trabajo se alimenta de información de otras regiones con unidades productivas mieleras para sumar la analizada en la región de tabasco, la cual señala una relación con los servicios de provisión desde épocas mayas y es un área que mantiene la diversidad del ambiente natural.

La operación de organizaciones productivas mieleras implica el Mantenimiento que se enlaza a la Uniformidad por la intermediación de las Capacidades ordinarias, es posible mencionar que las actividades de las capacidades ordinarias emergen de la relación entre los nodos Mantenimiento y Uniformidad en la red; pueden ser propuestos propiedades de la dinámica biocultural que impulsan la sustentabilidad dado que son sistematizados en la unidad productiva para generar productos y fomentar la biodiversidad.

Estos elementos orientan a pensar que las principales propiedades de la dinámica biocultural que la unidad productiva gestiona para generar productos sustentable se localizan en el Mantenimiento del SSE porqué fomentan dinámicas que relacionan Servicios de provisión y las Capacidades dinámicas gerenciales: lo que nos lleva a preguntarnos ¿cuáles son las capacidades dinámicas de las organizaciones productivas mieleras que fomentan la dinámica biocultural al mantener el SSE y vincular los servicios ecosistémicos de soporte con el capital social gerencial? La razón es que los Servicios de provisión y las Capacidades dinámicas gerenciales, representan la relación entre unidades productivas y el SSE porque hay enlaces que implican los servicios ecosistémicos junto a las capacidades desarrolladas en organizaciones productivas mieleras que pueden ser la conjunción de capacidades dinámicas y procesos bioculturales, dicha interacción da como resultado Mantenimiento o Uniformidad en la red y explicarlos permite pensar en una caracterización de propiedades de la dinámica biocultural que fomenta actividades sustentables ya que convergen actividades del ambiente natural, social y económico.

Una tarea a realizar es recolectar analizar afondo la empírica que tiene los documentos en la observación del trabajo de las unidades productoras de miel para explicar la dinámica biocultural enlazada a las capacidades, tanto ordinarias como dinámicas que fomentan la biodiversidad ya que

es una facultad para generar productos sin degradar el ambiente, el propósito es dar más énfasis en la explicación de los cambios que expliquen la Uniformidad y analizar si es posible modificarla para obtener como resultado actividades administrativas que fomenten e impulsen la Biodiversidad en el SSE.

Referencias bibliográficas

- Adasoro Maya, M. y Chan Mutul, G. (2021) *Las Meliponiculruras: Patrimonio Biocultural de Tabasco* [Infografía]. ECOSUR, El Colegio de la Frontera Sur. Recuperado en <https://www.redlatambiocultural.org/meliponicultura/2021/05/12/las-meliponiculturas-de-tabasco/>
- Barnard, C. I. (1966). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. A. y Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., y Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Barney, J. B., y Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Barney, J., Ketchen Jr, D. J., y Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.
- Berkes, F. y Folke, C. (1998). *Linking social and ecological systems for resilience and sustainability*. En Berkes, F. y Folke, C. (Eds.). *Linking social and ecological systems: management practices and social mechanisms for building resilience* (pp. 1-26). Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Bhardwaj, R., y Srivastava, S. (2021). Dynamic capabilities of social enterprises: a qualitative meta-synthesis and future agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-29.
- Biggs, R., de Vos, A., Preiser, R., Clements, H., Maciejewski, K., y Schlüter, M. (2021). *The Routledge Handbook of Research Methods for Social-Ecological Systems* (p. 526). Taylor y Francis.
- Brundtland H. G (1987) *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Nueva York, Naciones Unidas. Recuperado en https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANPa) (2022) *Áreas Naturales*

Protegidas decretadas. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México. Recuperado en http://sig.conanp.gob.mx/website/pagsig/datos_anp.htm

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANPb) (2020) *Guía interna de apoyo para la implementación del Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas PNANP 2020-2024*. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México. Recuperado en https://simec.conanp.gob.mx/Publicaciones2020/Publicaciones%20CONANP/Parte%2020/Estrategias%20Planes%20y%20Programas/Guia%20Implementacion%20PNANP%2020_2024%20VERSION%20FINAL.pdf

Costanza, R., Daly, L., Fioramonti, L., Giovannini, E., Kubiszewski, I., Mortensen, L. F., ... y Wilkinson, R. (2016). Modelling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN Sustainable Development Goals. *Ecological Economics*, 130, 350-355.

Demers, C., y Gond, J. P. (2020). The moral microfoundations of institutional complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. *Organization Studies*, 41(4), 563-586.

Diario Oficial de la Federación de México (DOF) (1998, 28 de enero). Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. Ciudad de México, México. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado en <https://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/agenda/DOFs/148.pdf>

Diario Oficial de la Federación de México (DOF) (2015a, 05 de junio). *ACUERDO por el que se da a conocer el resumen del Programa de Manejo del Área Natural Protegida con la Categoría de Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta. (Continúa de la Cuarta Sección)*. Ciudad de México, México. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Recuperado en https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5395506

Diario Oficial de la Federación de México (DOF) (2015b, 05 de junio). *ACUERDO por el que se da a conocer el resumen del Programa de Manejo del Área Natural Protegida con la Categoría de Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta. (Continúa en la Quinta Sección)*. Ciudad de México, México. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Recuperado en https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5395504

- European Union (2019) *Guidelines on reporting climate-related information*. Belgium. European Commission. Recuperado en https://ec.europa.eu/info/publications/non-financial-reporting-guidelines_en#climate
- Farhad, S. (2018). *Rice production and social-ecological resilience in Isla Mayor, Andalusia, Spain*.
- Felin, T., Foss, N. J., y Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.
- Folke, C., Österblom, H., Jouffray, J. B., Lambin, E. F., Adger, W. N., Scheffer, M., ... y de Zeeuw, A. (2019). Transnational corporations and the challenge of biosphere stewardship. *Nature Ecology y Evolution*, 3(10), 1396-1403.
- Forrester, J. (1961) *Industrial Dynamics*. The Massachusetts Institute of Technology. USA.
- Foss, N. J. (2010). Micro-foundations for management research: What, why, and whither? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 11-34.
- Giordano, R., Costa, M. M., Pagano, A., Rodriguez, B. M., Zorrilla-Miras, P., Gomez, E., y Lopez-Gunn, E. (2021). Combining social network analysis and agent-based model for enabling nature-based solution implementation: The case of Medina del Campo (Spain). *Science of the Total Environment*, 801, 149734.
- Harris, D y Helfat, C. E. (2018) *Dynamic Managerial Capabilities*. In The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan. USA, Monterrey, CA. pp. 452 – 454.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., y Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Hart, S. L., y Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390-405.
- Kay, N. M., Leih, S., y Teece, D. J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 623-638.

- London, T., y Hart, S. L. (2010). *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value* (paperback). FT Press.
- Mason, C., y Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final report to OECD, Paris, 30(1)*, 77-102.
- Merino Pérez, L. (2014). Perspectivas sobre la gobernanza de los bienes y la ciudadanía en la obra de Elinor Ostrom. *Revista mexicana de sociología, 76(SPE)*, 77-104.
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Revista de Investigación Administrativa, (116)*, 81-93. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959005>
- Organización de Naciones Unidas. (ONU) (1973) *Informe de la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Secretaría de las Naciones Unidas*. Nueva York, Naciones. Recuperado en <https://www.dipublico.org/conferencias/mediohumano/A-CONF.48-14-REV.1.pdf>
- Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science. 325(5939)*, 419-422.
- Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global environmental change, 20(4)*, 550-557.
- Rambeloarisoa, L. F., Roger, E., Faramalala, M. H., Rakotondraompiana, S., & Rakotoniaina, S. (2023). Caractérisation et analyse des services écosystémiques de l'aire protégée Complexe Mahavavy Kinkony (Madagascar) selon la perception des communautés locales. *Madagascar Conservation & Development, 18(1)*, 5-14.
- Rockström, J., Gupta, J., Lenton, T. M., Qin, D., Lade, S. J., Abrams, J. F., ... y Winkelmann, R. (2021). Identifying a safe and just corridor for people and the planet. *Earth's Future, 9(4)*, e2020EF001866.
- Sangha, K. K., Ahammad, R., Russell-Smith, J., & Costanza, R. (2024). Payments for Ecosystem Services opportunities for emerging Nature-based Solutions: Integrating Indigenous perspectives from Australia. *Ecosystem Services, 66*, 101600.
- Sarukhán, J. (2011) "El potencial del capital natural para el desarrollo de México". En Gutiérrez Garza, Esthela (coord.), *Cambiar a México con participación social*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, Siglo XXI, pp.167-178.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research policy*, 47(8), 1367-1387.
- Teece, D. J. (2019). Fundamental issues in strategy: Time to reassess. *Strategic Management Review*, 1(1), 103-144.
- Toledo, V. M. (2013). El paradigma biocultural: crisis ecológica, modernidad y culturas tradicionales. *Sociedad y ambiente*, 1(1), 50-60.
- Vera Martínez, P. S. y Ceballos Falcón, E. G. (2021. Web.) *Empoderamiento de la mujer y el cuidado de la biodiversidad: experiencias desde los proyectos de meliponiculturas y apicultores*. Programa Universitario de Estudios sobre Asia y África, UNAM. México. [De 35:56 a 48:26 Recuperado en <https://www.facebook.com/pueaaunammx/videos/1493554317677090>
- Zeng, Y., Koh, L. P., y Wilcove, D. S. (2022). Gains in biodiversity conservation and ecosystem services from the expansion of the planet's protected areas. *Science Advances*, 8(22), eabl9885.

Notas _____

¹ Entre los elementos se encuentra el agua, los árboles, el oxígeno, la fauna marina y terrestre.

² Refiere a que la interdependencia y coevolución de la naturaleza y los seres humanos.

³ Documentos analizados (Barney, 1991; Hart, 1995; Berkes y Folke, 1998; Teece, 2007, p. 146; Barney & Clark, 2007; Ostrom, 2009; Ostrom, 2010; Foss, 2010; Barney et al., 2011; Sarukhán, 2011; Hart & Dowell, 2011 p. 1475; Barney & Felin, 2013; Toledo, 2013; Mason & Brown, 2014; Merino, 2014; Felin et al., 2015; Constanza et al, 2016; Farhad, 2018; Folke, et. al., 2019; Teece, 2019; Biggs, et. al., 2021; Demers & Gond, 2020; Adasoro & Chan, 2021; Bhardwaj et al., 2021; Rockström et al., 2021; Belmont, Godínez & Alejo 2021 en Vera & Ceballos 2021; Barney et al., 2021; Barney et al. 2021; Zeng, Koh, & Wilcove, 2022) dicho análisis también considera textos normativos en (ONU, 1973; Brundtland, 1987; DOF, 1998; DOF, 2015a; DOF, 2015b; CONANPa, 2020; CONANPb, 2020; ONU, 2021) que refieren al APFFCU.



Consejo Mexicano de Ciencias Sociales, A.C.

Sede: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en
Ciencias y Humanidades, UNAM
Torre II de Humanidades 6° piso
CU, CDMX, México



Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM

Circuito Maestro Mario de la Cueva s/n
Ciudad de la Investigación en Humanidades,
Ciudad Universitaria, C. P. 04510,
Coyoacán, Ciudad de México

