

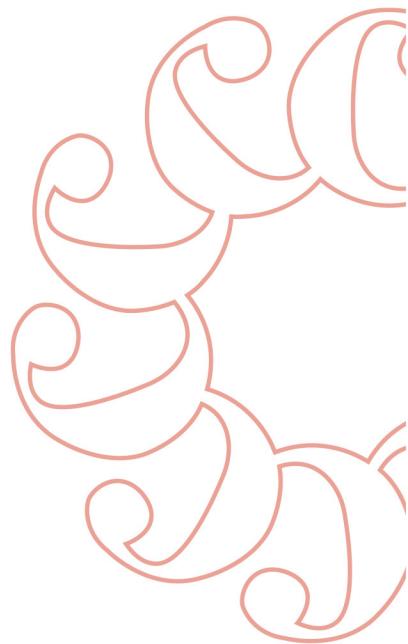
LAS CIENCIAS SOCIALES EN LA POS-PANDEMIA

Jorge Cadena-Roa
Armando Sánchez Vargas
Coordinadores generales

II
Ciencias de las organizaciones

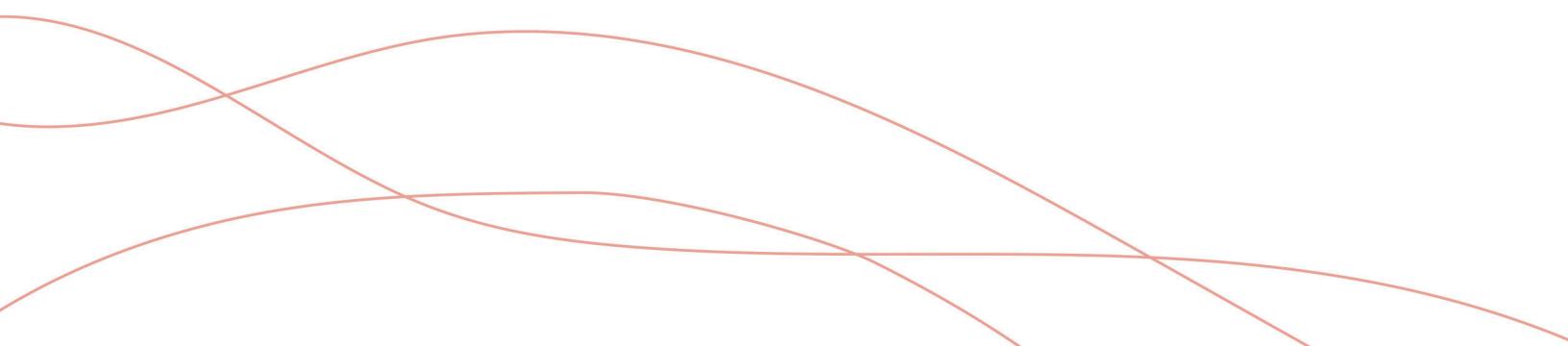
Clotilde Hernández Garnica
Coordinadora





LAS CIENCIAS SOCIALES EN LA POS-PANDEMIA

Jorge Cadena-Roa
Armando Sánchez Vargas
Coordinadores generales



LAS CIENCIAS SOCIALES EN LA POS-PANDEMIA

II

Ciencias de las organizaciones

Clotilde Hernández Garnica
Coordinadora



COORDINACIÓN GENERAL

Jorge Cadena-Roa (COMECSO)
Armando Sánchez Vargas (UNAM)

COMITÉ CIENTÍFICO

Jorge Cadena-Roa (COMECSO)
Rosalba Casas Guerrero (UNAM)
Oscar F. Contreras Montellano (COLEF)
Carola García Calderón (UNAM)
Mónica González Contró (UNAM)
Miguel Armando López Leyva (UNAM)
María Luisa Martínez Sánchez (UANL)
Cristina Puga Espinosa (UNAM)
Mauricio Sánchez Menchero (UNAM)
Armando Sánchez Vargas (UNAM)
Héctor Raúl Solís Gadea (UdG)
Esperanza Tuñón Pablos (ECOSUR)
Guadalupe Valencia García (UNAM)
Eduardo Vega López (UNAM)

COMITÉ ORGANIZADOR

Jorge Cadena-Roa (COMECSO)
Armando Sánchez Vargas (UNAM)
Oscar F. Contreras Montellano (COLEF)
Cristina Puga Espinosa (UNAM)
Sandibel Martínez Hernández (COMECSO)
Débora Martínez Ventura (UNAM)

COORDINACIÓN TÉCNICA

Sandibel Martínez Hernández (COMECSO)
Débora Martínez Ventura (UNAM)

COORDINACIÓN DE TALLERES

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

SISTEMAS Y ASISTENCIA TÉCNICA

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

DISEÑO GRÁFICO

Black Kraken Design Studio
Laura Gutiérrez Hernández (COMECSO)

COORDINACIÓN IIEC-UNAM

Armando Sánchez Vargas (UNAM)
Débora Martínez Ventura (UNAM)
Lester Erick Arancibia Balderrama (UNAM)
José Carrera Díaz (UNAM)
Gonzalo Curiel Vázquez (UNAM)
Andrés Filiberto Flores Cruz (UNAM)
María Victoria Jiménez Sánchez (UNAM)
Patricia Llanas Olivia (UNAM)
José Luis López Castillo (UNAM)
José Manuel Márquez Estrada (UNAM)
José Carlos Mendoza Rodríguez (UNAM)
Citlali Morales Martínez (UNAM)
Víctor Manuel Peña Flores (UNAM)
Jesús Rodrigo Ramírez Negrete (UNAM)
Andrés Romo Martínez (UNAM)
Dana Damaris Roy Lamadrid (UNAM)
Evelyn Jazmín Sánchez Fregoso (UNAM)
Héctor Soria Arellano (UNAM)
Casandra Torres Carrasco (UNAM)
Martín Torres Sosa (UNAM)
Amelia Valencia Maqueda (UNAM)
Katherine Villamil Ortega (UNAM)

PRESENTACIONES DE LIBRO

Débora Martínez Ventura (UNAM)

DIFUSIÓN

Laura Gutiérrez Hernández (COMECSO)
María Victoria Jiménez Sánchez (UNAM)
Anabel Meave Gallegos (COMECSO)

FORMACIÓN Y DISEÑO EDITORIAL

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

FORMACIÓN DE TEXTOS

Uriel Carrillo Altamirano (COMECSO)
Sofía Zirión Martínez (COMECSO)
Brandom Y. Cibrián Rivas (COMECSO)

DISEÑO DE PORTADA E INTERIORES

María Victoria Jiménez Sánchez (UNAM)

COORDINADORES DE EJES

Ciencia, tecnología, innovación y sociedad

Marcela Amaro Rosales (IIS-UNAM)

Gabriela Dutrénit Bielous (UAM-X)

Lorenzo Alejandro Méndez Rodríguez (IIEc-UNAM)

Mercados de trabajo, derechos laborales y crecimiento económico

Eufemia Basilio Morales (IIEc-UNAM)

Alfredo Hualde Alfaro (COLEF)

Sara Ochoa León (FE-UNAM)

Ciencias de las organizaciones

Clotilde Hernández Garnica (FCA - UNAM)

Ciencias jurídicas y problemas nacionales

Mónica González Contró (IIJ-UNAM)

Francisco Javier Fonseca Corona (IIEc-UNAM)

Cultura, religiones y representaciones colectivas

Hilda Caballero Aguilar (IIEc-UNAM)

Andrea Meza Torres (UAM-I)

Mariana Molina Fuentes (CEBJ-UNAM)

La democracia ante nuevos desafíos: polarización, declive y resiliencia

Karolina Monika Gilas (FCPyS-UNAM)

Alejandro Monsiváis Carrillo (COLEF)

Esperanza Palma Cabrera (UAM-A)

Crisis económica en el 2020 y políticas anti-cíclicas: evaluación y perspectivas

Nancy Ivonne Muller Durán (FE-UNAM)

César Armando Salazar López (IIEc-UNAM)

Desigualdades, vulnerabilidades e interseccionalidad

Alí Ruiz Coronel (IIS-UNAM)

Verónica Ofelia Villarespe Reyes (IIEc-UNAM)

Educación y tecnologías del aprendizaje y el conocimiento

Alejandro Canales Sánchez (IISUE-UNAM)

Gustavo Carreón Vázquez (IIEc-UNAM)

Alma Maldonado Maldonado (CINVESTAV)

Estado de derecho, corrupción e impunidad

Marcela Astudillo Moya (IIEc-UNAM)

Feminismos, género y mujeres. Alcances y perspectivas en la coyuntura actual

Alicia Girón González (IIEc-UNAM)

María Luisa Martínez Sánchez (IINSO-UANL)

Esperanza Tuñón Pablos (ECOSUR)

Méjico en el contexto internacional: complejidad y desafíos

Juan Carlos Barrón Pastor (CISAN-UNAM)

Moritz Alberto Cruz Blanco (IIEc-UNAM)

Juan Cruz Olmeda (COLMEX)

Migraciones y movilidades

Uberto Salgado Nieto (IIEc-UNAM)

Óscar Sánchez Carrillo (CIMSUR-UNAM)

Martha Judith Sánchez Gómez (IIS-UNAM)

Opinión Pública, comunicación y encuestas

Julio Juárez Gámiz (CEIICH-UNAM)

Juan Pablo Gutiérrez (CIPPS-UNAM)

Grisel Salazar Rebollo (CIDE)

Población y desarrollo

Ana Escoto Castillo (FCPyS-UNAM)

Isalia Nava Bolaños (IIEc-UNAM)

Políticas públicas y problemas nacionales

María Isabel Osorio Caballero (FE-UNAM)

Berenice Ramírez López (IIEc-UNAM)

La ciudad contemporánea desde miradas contrapuestas: sostenibilidad, innovación, urbanismo neoliberal, mercado inmobiliario y gentrificación

Javier Delgado Campos (PUEC-UNAM)

José Gasca Zamora (IIEc-UNAM)

Acción colectiva, movimientos sociales y protestas

Marco Aranda Andrade (UANL)

Gustavo Urbina Cortés (COLMEX)

Retos y perspectivas de las ciencias sociales: la generación y movilización de conocimientos

Ernesto Bravo Benítez (IIEc-UNAM)

Rosalba Casas Guerrero (IIS-UNAM)

Oscar Contreras Montellano (COLEF)

**Salud y sociedad: rezagos estructurales y
pandemia**

Miguel Ángel González Block (UNIVERSIDAD
ANÁHUAC)

Yedith Betzabé Guillén Fernández (IIEc-UNAM)

Sociedad civil

Cristina Puga Espinosa (FCPyS-UNAM)
Ligia Tavera Fenollosa (FLACSO)

**Sustentabilidad: recursos naturales y energías
limpias**

Véronique Sophie Ávila Foucat (IIEc-UNAM)
Ana de Luca (Centro de Estudios Críticos
Ambientales)
Raúl Pacheco Vega (FLACSO)

**Tecnologías de la información y la
comunicación, redes digitales y sociedad**

Eric Hernández Ramírez (IIEc-UNAM)
Rodrigo Perera Ramos (FCPyS-UNAM)

**Teorías y metodologías de las ciencias
sociales. Innovaciones teórico-metodológicas
durante y después de la pandemia**

José Manuel Márquez Estrada (IIEc-UNAM)
Laura Beatriz Montes de Oca Barrera (IIS-
UNAM)

Violencias, ilegalidades, crimen y seguridad

Nelson Arteaga Botello (UA de Coahuila)
Silvia Inclán Oseguera (IIS-UNAM)
Daniel Inclán Solís (IIEc-UNAM)

Vulnerabilidades, riesgos y desastres

Raymundo Padilla Lozoya (UCOL)
Juan Manuel Rodríguez Estévez (COLEF)

**Problemas y nuevas tendencias de los
sistemas agroalimentarios locales sostenibles y
sus perspectivas de consumo**

Jessica Mariela Tolentino Martínez (IIEc-
UNAM)
Gerardo Torres Salcido (CIALC-UNAM)

AGRADECEMOS a quienes contribuyeron a que el VIIICNCS, *Las ciencias sociales en la pos-pandemia*, fuera un éxito:

Dr. Armando Sánchez Vargas, director del Instituto de Investigaciones Económicas, y a su equipo de trabajo por haber proporcionado la sede del Congreso y facilitado su desarrollo;

Dra. Guadalupe Valencia, Coordinadora de Humanidades;

Dr. Miguel Armando López Leyva, director del Instituto de Investigaciones Sociales;

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

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

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.

Nuestro reconocimiento a los 57 alumnos de licenciatura y posgrado que participaron en actividades de apoyo durante el Congreso.



Los trabajos incluidos en *Las ciencias sociales en la pos-pandemia*, coordinado por Jorge Cadena-Roa y Armando Sánchez Vargas, 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, coord. 2023. *Ciencias de las organizaciones*. Vol. II de *Las ciencias sociales en la pos-pandemia*. Cadena-Roa, Jorge y Armando Sánchez Vargas, coords. México: COMECSO.

Las ciencias sociales en la pos-pandemia

COORDINADORES GENERALES

Jorge Cadena-Roa
Armando Sánchez Vargas

VOLUMEN II

Ciencias de las organizaciones

COORDINADORA

Clotilde Hernández Garnica

ISBN Colección: 978-607-8664-30-6

ISBN Volumen II: 978-607-8664-32-0

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

Instituto de Investigaciones Económicas
www.iiec.unam.mx

Ciudad de México, 2023

Las ciencias sociales en la pos-pandemia consta de veintitrés volúmenes, correspondientes a los ejes temáticos desarrollados en el VIII Congreso Nacional de Ciencias Sociales, que se ponen a disposición del público en formato de documento portátil (.pdf). Dado que esta edición del Congreso fue híbrido, los eventos especiales del congreso (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-viii/volumenes>.

Índice

Presentación	11
<i>Jorge Cadena-Roa</i>	

Mensaje de bienvenida	19
<i>Armando Sánchez Vargas</i>	

Introducción	21
<i>Clotilde Hernández Garnica</i>	

Análisis organizacionales frente a la pandemia de Covid-19

Diferencias y convergencias en tres campos del estudio organizacional: preámbulo hacia los estudios organizacionales críticos	29
<i>Lorena Litai Ramos Luna y Aydé Cadena López</i>	

El conocimiento organizacional: estudio bibliométrico de sus principales dimensiones desde la gestión estratégica	45
<i>Víctor Manuel Castillo Girón y Suhey Ayala Ramírez</i>	

Micro fundamentos sustentables en la organización empresarial	61
<i>Ángel José Martínez Salinas</i>	

Gestión del conocimiento post Covid-19

Administración del conocimiento en la pos-pandemia	85
<i>Daniel Trejo Medina</i>	

El desarrollo de sistemas de información para la gestión del capital humano en la Administración Pública.....	111
<i>Ángel López Galván</i>	

Género y violencia en las organizaciones

Efectos psicosociales de sufrir violencia de género en el trabajo	133
<i>Maria Dolores Romero Pérez, Norma Angélica Flores Vázquez y Omar Saabel Velasco Romero</i>	

Motivaciones de las mujeres en el emprendimiento social de México 157
Sair Alejandra Martínez Hernández y Armando Tomé González

Mobbing en colaboradores de cuello blanco..... 183
Luis Alberto Gómez Alvarado y Gabino Tapia García

Instituciones y personas en el contexto del Covid-19

El Sistema Nacional de Salud en México: Retos de Postpandemia..... 209
Gabino García Tapia y Silvia Adriana Durand Bautista

Impacto psicosocial en escolares de nivel primaria después del confinamiento por COVID-19: El caso de la CDMX 227
Massiel Arenas Barragán y Martha Judith Camarillo Vivia

Marketing de salud para enfrentar las consecuencias del Covid-19

Disminución del abandono terapéutico originado por polifarmacia y eventos adversos prevenibles 247
Juan Antonio Lobera Caporal y Victor Adrián Tapia Figueroa

Programa de promoción para la salud enfocado en la prevención de sarcopenia en las personas mayores a través de ejercicio físico..... 263
Consuelo Estephani Arellano Navarro y Arturo Quiroz Gutiérrez

Presentación

Jorge Cadena-Roa

Secretario Ejecutivo
COMECSO

Las ciencias sociales en la pospandemia comprende 23 volúmenes que reúnen los trabajos seleccionados por los coordinadores de eje para ser presentadas en el VIII Congreso Nacional de Ciencias Sociales (VIIICNCS) celebrado del 7 al 11 de noviembre de 2022 en las espléndidas instalaciones del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, gracias a la generosa hospitalidad de su director, su equipo de trabajo, su comunidad académica y la de varias entidades de la UNAM que alojaron algunas actividades del Congreso.

El Congreso llevó por título *Las ciencias sociales en la pospandemia* porque la comunidad académica y el país en su conjunto estamos preocupados por el futuro inmediato: el país y el mundo comenzaban a salir de la pandemia de la COVID-19 y a entrar a una nueva etapa histórica, que a falta de mejor nombre le hemos llamado *pospandemia*.

Como es sabido, las medidas de confinamiento adoptadas para contener los contagios se tradujeron en un freno abrupto de las actividades económicas, educativas, sociales, artísticas, turísticas, de todas las actividades excepto las indispensables, por cerca de dos años. Perdimos seres queridos, muchas empresas quebraron, se perdió capital, empleos, ahorros, planes, certidumbre. Hay quienes piensan que volveremos a la “normalidad” anterior, pero no, tenemos que sacar las lecciones de esta dura experiencia y aprender a vivir y a organizarnos de otra manera. La distribución y aplicación de las vacunas producidas en tiempo récord en varios laboratorios del mundo permitió salir del confinamiento y que paulatinamente se reanudaran las actividades presenciales. Estamos saliendo de un periodo inesperadamente largo durante el que muchas cosas cambiaron, algunas de manera pasajera, otras de manera permanente.

La COVID-19 fue un flagelo que cobró la vida de millones de personas en el mundo y de cientos de miles en México. Para tener una idea de la dimensión de la tragedia humana por la que hemos pasado, se puede comparar con anteriores, por ejemplo, el número de personas que fallecieron en nuestro país por motivos relacionados con la COVID-19 es menor al que se estima perdió la vida durante los años de la Revolución mexicana, un millón de personas entre 1910 y

1917, pero aproximadamente 40 veces más que el número de los que fallecieron a causa del peor desastre vivido por mi generación: los sismos del 19 de septiembre de 1985.

Nos queda por delante la recuperación del desastre, de las vidas humanas que se perdieron, con todo lo que implica para sus familias, sus seres queridos, sus comunidades, para el país, desastre que corrió paralelo al mayor desajuste económico mundial en cien años. A lo anterior se suma el creciente deterioro de la seguridad pública, retrocesos respecto a los 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 una crisis del Estado constitucional de derecho, la cual está “caracterizada por un déficit en el apego a las normas que integran nuestro marco jurídico,” como ha señalado la directora del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (*Gaceta UNAM*, 8 de septiembre del 2022).

La lista de amenazas y retrocesos podría alargarse, pero solo agrego que, ahora que más se necesita del conocimiento científico, el presupuesto destinado a la ciencia, la tecnología y la innovación ha disminuido y que el diseño de políticas públicas basadas en evidencias ha sido 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 o como si la orientación de lo que pasa no fuera tan negativa.

Cuando se declaró la pandemia en México, en marzo del 2020, nuestra primera reacción fue que se trataba un problema cuya atención correspondía a médicas y enfermeros, personal de salud y servicios de emergencia. Al cabo de un par de semanas nos dimos cuenta de que estábamos ante un desastre de trascendencia histórica y que *las Ciencias Sociales eran absolutamente indispensables* no solo para entender su dimensión y alcances, sino para proponer formas de intervención frente a los problemas sociales, económicos, políticos y de salud mental que se veían venir inevitablemente.

Este primer congreso de Ciencias Sociales de la pospandemia —el anterior se realizó en línea durante la pandemia en noviembre del 2020—, ha sido el más incluyente de cuantos COMECOSO ha organizado hasta la fecha. Eso se corresponde con que actualmente se encuentran afiliadas al Consejo 97 entidades académicas de las Ciencias Sociales de todo el país.

Fuimos muy afortunados de contar con la participación de diez destacados conferencistas

magistrales que trataron importantes temas. Alba Carosio, *El cuidado como bien público: rutas y posibilidades de transformación social feminista*; Gabriela Dutrénit Bielous, *Repensando los vínculos entre política de ciencia, tecnología e innovación, crecimiento e inclusión social*; Gerardo Esquivel Hernández, *La economía mexicana frente a la reglobalización*; Mario Luis Fuentes Alcalá, *Neoliberalismo, hábitus y cuestión social*; Juan Manuel Rodríguez Esteves, *Los desastres en México desde las ciencias sociales*; Carolina Santillán Torres Torija, *Salud mental en estudiantes, los efectos de la pandemia en una muestra de escolares*; Sidney Tarrow, *Movements and Parties in the US: Lessons from (and for) Latin America*; Guillermo Trejo, *Ecosistemas de violencia local y gobernanza criminal en México*; Eduardo Vega, Marisa Mazari Hiriart, Paola Massyel García Meneses y Luis Miguel Galindo Paliza, *Cambio climático, agua y desarrollo: desafíos de la pospandemia*; Julián Ventura *México en el mundo: rutas de navegación en el contexto geopolítico global*.

En congresos anteriores no habíamos llegado a 20 Ejes temáticos. El VIIICNCS convocó a la participación de los interesados en torno a 27 ejes temáticos de manera que todos los que practican o estudian ciencias sociales se sintieran convocados a presentar trabajos, que sintieran que éste era su Congreso. En respuesta a la convocatoria recibimos 949 ponencias y los 64 coordinadores de eje aceptaron 827 que fueron presentadas en 155 mesas de trabajo. Se programaron 42 mesas magistrales, más que en cualquier otro congreso anterior, con la participación de 147 especialistas. Se realizó una feria del libro de las ciencias sociales en la que participaron 23 casas editoriales y se presentaron 41 libros. Como en congresos anteriores, se impartieron talleres sobre temas como sociología visual, aplicaciones etnográficas en ciencias sociales (Taller ApEtno), contención emocional en la investigación cualitativa, análisis de redes sociales para la investigación usando SENTIK, gestores de referencias bibliográficas para la investigación social, las escalas demográficas y geográficas de las encuestas del INEGI, y manejo de ATLAS.ti para el análisis de datos cualitativos.

Las conferencias, mesas magistrales y presentaciones de libros fueron trasmitidas en vivo y esas, junto con los videos de otras actividades organizadas por el COMECOSO se pueden consultar en nuestro canal de YouTube (<https://www.youtube.com/comecso>) que suma ya más de 1,850 suscriptores y que contiene 168 videos.

Teníamos la intención de ampliar la cobertura temática de los congresos nacionales de

ciencias sociales, reforzar la vocación interdisciplinaria del Consejo, multiplicar las oportunidades de contacto entre practicantes de diversas disciplinas, atraer la atención sobre algunos de los problemas más apremiantes que enfrentamos e incentivar la formulación de propuestas de intervención de los sectores social, gubernamental, legislativo, privado y académico para atenderlos.

Por ello, en el VIIICNCS se incluyeron nuevos ejes temáticos como los siguientes: *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 o 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 discretionales y arbitrarias de diferentes actores, de procurar que las relaciones entre las partes se mantengan dentro de marcos conocidos 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 entender, contener y revertir, de manera que la democracia se conserve, se amplíe, se profundice y prevalezca por encima de las amenazas populistas; *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. Debemos asumir que los desastres no son productos de la naturaleza, que debemos estar preparados para enfrentarlos y sacar las lecciones de los anteriores; *Sistemas agroalimentarios* porque el tema de 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 Congreso estuvieron dedicados a temas que habitualmente se tratan en los congresos del COMECOSO y 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.

Con nuestro congreso bienal queremos mostrar que la ciencia social —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—, todas las ciencias sociales cuentan con capacidades científicas instaladas muy considerables, que tienen capacidades para definir y estudiar problemas complejos, jerarquizarlos, elaborar diagnósticos, identificar causas y consecuencias, generar conocimientos nuevos, proponer soluciones y evaluar los resultados de intervenciones previas.

El VIIICNCS 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 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. Con Clausewitz decimos: *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, técnicos, políticos y diseñadores de política pública.

Por nuestra parte, apostamos al fortalecimiento de la comunidad científica y refrendamos nuestro compromiso social. 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. El mejor ambiente para ello es la autonomía universitaria, consagrada en el artículo 3º Constitucional. 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 proporcionando una base científica para el diseño y evaluación de las políticas públicas.

Como nos propusimos desde el VICNCS, seguiremos desarrollando ciencia básica, pero también queremos desarrollar ciencia post-académica, es decir, no dirigida solamente 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 y atención de los graves problemas que enfrentamos como colectividad.

Lo que sigue se parece a la parte final de las películas en la que se dan los créditos a quienes participaron en ella. Normalmente, apenas termina la última escena, el público se empieza a levantar de sus asientos. Aunque pocos leen los créditos, hay que consignarlos, no solo para reconocer y agradecer a todos y cada uno de los que hicieron posible que se filmara la película, sino para sugerir, aunque sea indirectamente, que para hacerla fue necesaria la participación de cientos y, en ocasiones, miles de personas. No se trata nada más del trabajo del director, del productor y de los actores principales. Guardadas las proporciones, algo así sucede con la organización de un congreso. Se empieza cuando el Comité directivo selecciona una sede para el congreso, nombra al Comité científico, elige el título del congreso, escoge los ejes temáticos,

designa a sus coordinadores y de ahí en adelante. En fin, podría extender los paralelismos entre filmar una película y organizar un congreso en el que participan cientos de personas de todo el país y del extranjero. Así que corren los créditos de nuestro congreso.

Agradezco, en nombre del COMECOSO a todos los que hicieron posible que el VIIICNCS fuera un éxito, a los conferencistas, ponentes, moderadores y comentaristas y al público que de manera presencial o remota siguió sus actividades.

Son muchas las personas e instituciones con las que estamos muy agradecidos: con el director del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dr. Armando Sánchez Vargas quien, pese a las difíciles condiciones del país, de los cambios desfavorables que se han venido registrando en las políticas de ciencia y tecnología, aceptó con entusiasmo el reto de ser el anfitrión de este Congreso; con el Comité directivo del COMECOSO por la confianza depositada en esta Secretaría Ejecutiva. Agradezco muy especialmente Al Dr. Mauricio Sánchez Menchero, director del el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, por su apoyo continuo a las actividades del Consejo, pero en especial por facilitar el espacio y los servicios que requiere la sede del Consejo; con las entidades de la Universidad Nacional Autónoma de México que apoyan generosamente las actividades cotidianas del Consejo: la Dra. Guadalupe Valencia, Coordinadora de Humanidades; la Dra. Carola García Calderón, directora 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; Dr. Miguel Armando López Leyva, director 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.

No porque aparezcan al final son menos importantes, de hecho, su papel en la organización del Congreso es de la mayor importancia. Agradezco a mi equipo de trabajo en el COMECOSO: Sandibel Martínez, Roberto Holguín, Laura Gutiérrez, Anabel Meave y Edgar Martínez. Ellos participaron en las diferentes etapas de la organización y desarrollo del congreso y también en la formación y diseño editorial de estos volúmenes. En la formación de los textos colaboraron Uriel Carrillo y Sofía Zirión. María Victoria Jiménez Sánchez diseñó la portada. Nuestro reconocimiento

a los 57 alumnos de licenciatura y posgrado que apoyaron las actividades del Congreso durante toda la semana.

Esperamos que hayan disfrutado la película, nuestra superproducción bienal. Hicimos nuestro mejor esfuerzo para motivar la participación, que el Congreso resultara interesante y provechoso para los participantes. Ahora publicamos las ponencias presentadas con la intención no solo de dejar constancia de lo realizado, sino de llegar a públicos cada vez más amplios y reivindicar 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.

Mensaje de bienvenida

Armando Sánchez Vargas

Director

Instituto de Investigaciones Económicas; UNAM

El destacado compromiso del Consejo Mexicano de Ciencias Sociales (COMECSO) con la generación y difusión del conocimiento que producen los científicos sociales en México y el mundo se ve coronado, cada dos años, con la realización del Congreso Nacional de Ciencias Sociales. En 2023, COMECSO confirió al Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM (IIEc) el grato honor de colaborar como organizador de su octavo congreso nacional. Así, el IIEc tuvo la oportunidad de contribuir a la realización de este magno evento, siempre con el compromiso de lograr estándares de calidad internacional, mediante una eficiente programación y logística, así como de ofrecer una cálida estancia a los participantes.

La comunidad académica nacional e internacional mostró gran interés y participación en la octava edición de este congreso que, sin duda, abrió un invaluable espacio a la discusión, reflexión y retroalimentación de ideas dirigidas a la búsqueda de soluciones de una gran diversidad de problemáticas sociales. En el IIEc estamos convencidos de que la entusiasta participación de investigadores y especialistas de diferentes disciplinas en este congreso propició la actualización científica, el intercambio de conocimientos, la formación de nuevas colaboraciones profesionales y una mayor visibilidad de los recientes hallazgos de investigación en las diferentes áreas de las ciencias sociales.

El Instituto reconoce la enorme aportación al éxito del Congreso por parte de distintas entidades de la Universidad Nacional Autónoma de México, entre las que destacan el Instituto de Investigaciones Sociales (IIS), el Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ), la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) y el Instituto de Investigaciones Filológicas (IIFL).

Confiamos en que esta experiencia haya sido fructífera para todos los participantes y manifestamos nuestra gratitud a COMECSO, por la confianza depositada, y a todas las sedes participantes, por su extraordinario apoyo, sin el cual este magnífico y exitoso evento habría sido imposible. Sin duda, la realización de estos congresos promueve el avance y desarrollo de las

humanidades, al tiempo que fortalece la investigación y el conocimiento al servicio de la sociedad mexicana.

Atentamente,

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

Ciudad Universitaria, Ciudad de México.

Introducción

Ciencias de las organizaciones en la pos-pandemia

Clotilde Hernández Garnica (FCA-UNAM)

Coordinadora

La declaración realizada por la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020 al considerar la Covid-19 como pandemia, repercutió de formas distintas, particularmente entre las organizaciones, las de la salud fueron de las primeras en ser impactadas. El personal de todas las organizaciones -públicas, privadas y sociales-, se vio en la necesidad de responder a la situación enfrentando retos constantes, entre otros, la comunicación organizacional, la gestión de los sistemas de información, la falta de especialistas, la medición del trabajo a distancia, además de las condiciones que imponía un problema de salud de esas dimensiones y sus implicaciones en distintos grupos sociales.

Asimismo, conforme el incremento de contagios crecía, la aplicación de restricciones cada vez más energicas que iniciaron con un periodo de aislamiento de unas cuantas semanas, se tornaron en meses e incluso años; esto creó cambios en los procesos de trabajo en todas organizaciones, las cuales después de implementar formas de coordinación distintas para el trabajo desde el hogar, pasaron al trabajo híbrido y retornaron a la actividad presencial pero en condiciones diferentes a las que prevalecían antes de la pandemia.

Los cambios en el comportamiento de trabajo, estudio, consumo, recreación y en general en la vida cotidiana, se fueron adaptando a las nuevas condiciones del entorno no sólo familiar, sino mundial y de esto emergió y se ha impuesto una dependencia muy importante de las herramientas electrónicas y el uso de internet en todos los sectores de la economía. Había que investigar qué estaba pasando dentro y fuera de los hogares pero también era muy importante entender de qué manera esto cambiaba las relaciones entre las organizaciones, así como las consecuencias del confinamiento en diversas áreas laborales y sus implicaciones en las nuevas formas de organización laboral.

En estos trabajos se ha llevado a cabo la discusión de la teoría de la organización, la administración del conocimiento y los estudios organizacionales. El análisis de estos temas es

relevante para la sociedad, ya que la pandemia destacó la importancia del conocimiento para lograr que las organizaciones respondieran a la contingencia sanitaria, y se sentaran las bases teóricas para implementar los cambios que hoy siguen siendo la constante para definir nuevos caminos o, al menos, transitar por unos menos inciertos.

Las temáticas objeto de análisis en las ciencias de las organizaciones incluyeron tópicos, que, si bien ya se venían estudiando, ahora había que cambiar la perspectiva desde la que se veían, por ejemplo, la sustentabilidad, el emprendimiento, la violencia, el acoso laboral, la productividad o el clima laboral.

El papel de las organizaciones en la sociedad contemporánea es fundamental ya que a través de ellas se satisfacen necesidades colectivas e individuales, a lo largo de la historia han evolucionado respondiendo a los cambios y requerimientos del contexto, hoy en día, como se vivió en los espacios físicos y virtuales, las inquietudes se inclinan por la búsqueda de organizaciones justas, equitativas y comprometidas con su personal; en las que se trabaje para reducir el impacto negativo en el medio ambiente y resilientes ante el cambio.

La pandemia provocada por la Covid-19 ha sido un periodo que, en sus diversas etapas marcadas por las variantes del virus, así como por la vacunación ha obligado al personal de las organizaciones a adaptarse primero al aislamiento social y la convivencia familiar, después al retorno a las actividades presenciales, y desde luego a las actividades hibridas. Las consecuencias de la contingencia sanitaria han agravado problemas de salud, como el sedentarismo y las enfermedades crónico degenerativas, y las enfermedades mentales, por lo que es importante mantener el impulso a la investigación. Así, en el marco del VIII Congreso Nacional de Ciencias Sociales: *Las ciencias sociales en la pos-pandemia*, en el Eje temático número dos dedicado a las Ciencias de las organizaciones se llevaron a cabo dos mesas magistrales y seis mesas de trabajo.

En la mesa magistral, titulada: Nueva gestión en los sistemas de salud, se discutieron puntos de vista acerca de la gestión que se requiere en las organizaciones de salud, a la luz de enfermedades nuevas con envergadura internacional, producto no sólo de la migración, sino del envejecimiento de la población, el surgimiento de una generación que nace en medio del aislamiento social y los esfuerzos para brindar servicios de salud de calidad a toda la población, este panel contó con la participación del doctor Diego Bernardini de la Escuela Superior de Medicina de la Universidad Nacional del Mar de Plata, Argentina y las doctoras Nery Suárez Lugo de la

Escuela Nacional de Salud Pública del Ministerio de Salud Pública de Cuba y Oliva López Arellano, Secretaría de Salud de la Ciudad de México.

En el desarrollo de la mesa magistral titulada: Importancia de la vinculación y la investigación, se destacó la necesidad de fomentar la investigación en las instituciones educativas no sólo para generar conocimiento nuevo, sino vinculada a la acción de la población para aplicarla en la solución de problemas sociales, lo que llevó a tópicos relativos a la ciencia abierta e innovación; en la mesa participaron la doctora Adriana Martínez, impulsora de la vinculación desde la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León de la UNAM, así como el doctor Gabriel Vélez-Cuartas de la Universidad de Antioquia, Colombia, quienes se presentaron a través de la modalidad virtual; el formato híbrido del Congreso favoreció la posibilidad de contar con espacios para el diálogo y el debate.

Así mismo tuvieron lugar seis mesas de trabajo en las que participaron estudiantes de maestría y doctorado, así como profesores e investigadores expertos en diversas temáticas relacionados con el estudio de las organizaciones antes, durante y después de la etapa crítica de la pandemia. Estos temas son relevantes porque las organizaciones son la base de la economía de las naciones. Los trabajos dieron cuenta de la actividad de investigación para lograr que las organizaciones públicas, privadas y sociales puedan orientar su quehacer a las condiciones económicas que surgieron a raíz de la pandemia.

En la mesa Salud en organizaciones de educación se presentó Daniel Jesús Rodríguez Hernández y Elías Alfonso Góngora Coronado con el trabajo Análisis de la salud organizacional de una institución de educación superior de Yucatán; Andrea Ivette Cacho Saldaña y Elizabeth Cortés Quiroz con la investigación titulada Implementación de un modelo de enseñanza de primeros auxilios enfocado a niños y niñas de 3 a 12 años de edad y personal educativo de instituciones preescolares y primarias de Iztapalapa; y, Martha Judith Camarillo Vivía con la investigación titulada Impacto psicosocial en niños de nivel primaria en la alcaldía Coyoacán después del confinamiento por COVID-19. En estos estudios se resalta la importancia de la participación de la población en la identificación de necesidades de salud insatisfechas en grupos específicos como puede ser una institución de educación superior o de nivel de básico, así como la elaboración de propuestas para atender problemas de salud física y mental que surgieron con la pandemia.

En la mesa de trabajo titulada: Género y violencia en las organizaciones, se presentaron: María Dolores Romero Pérez, Omar Saabel Velasco Romero y Norma Angélica Flores Vázquez con la investigación Efectos psicosociales de sufrir violencia de género en el trabajo; Sair Alejandra Martínez Hernández y Armando Tomé González con la ponencia Motivaciones de las mujeres en el emprendimiento social de México; y Luis Alberto Gómez Alvarado y Gabino García Tapia con el trabajo Mobbing en colaboradores de cuello blanco. Estos trabajos muestran la importancia de estudiar las condiciones que prevalecen en las organizaciones y que no sólo afectan la productividad, sino que enferman a las personas, sin importar el nivel jerárquico en el que se desempeñan y en algunos casos ha llevado, particularmente a las mujeres, a emprender proyectos productivos en los que prevalezcan la equidad y la igualdad en el trabajo.

En la mesa titulada: Instituciones de salud en el contexto del Covid-19 presentaron su trabajo Gabino García Tapia y Silvia Adriana Durand Bautista relacionado con El Sistema Nacional de Salud en México: Retos de pospandemia. De igual forma Mayra Rojas presentó la investigación Organización y Sistema de Cuidados, una observación de la Teoría de Sistemas Sociales. En estos trabajos se destaca la importancia de los esfuerzos realizados en materia de administración de los servicios de salud, pero también los retos que enfrenta después de la pandemia.

En la mesa de Gestión del conocimiento post Covid-19, se analizaron distintas perspectivas, una de ellas fue la que presentó Ana Elsa Pérez Cruz en el trabajo titulado La reconfiguración organizacional desde la inclusión financiera: la banca en línea y sustitutos digitales para la sociedad mexicana ante una crisis sanitaria; mientras que Daniel Trejo Medina expuso una investigación sobre la Administración del conocimiento en la postpandemia; y Ángel López Galván compartió el trabajo Desarrollo de sistemas de información para la gestión del capital humano en la Administración Pública. Sin duda la era electrónica a la que muchos se negaban a incorporarse, mostró durante la pandemia sus ventajas antes el aislamiento social. La continuidad de múltiples actividades fue posible gracias a los sistemas que permitieron el intercambio de servicio y mercancías en los sectores público, privado y social.

Mientras que en la mesa de Análisis organizacionales frente al Covid-19 se presentaron: Las diferencias y convergencias en tres campos del estudio organizacional: preámbulo hacia los estudios organizacionales críticos de Lorena Litai Ramos Luna y Aydé Cadena López; El

conocimiento organizacional: estudio bibliométrico de sus principales dimensiones desde la gestión estratégica de Víctor Manuel Castillo Girón y Suhey Ayala Ramírez y los Micro fundamentos sustentables en la organización empresarial de Ángel José Martínez Salinas. En estos temas se ha destacado la importancia de los estudios críticos, así como la revisión de la literatura relativa a la administración estratégica, que ya cuenta en su haber aproximadamente con 75 años y las bases que sustentan, hoy en día a las empresas.

Por último, en la mesa: Marketing de salud para enfrentar las consecuencias del Covid-19, Juan Antonio Lobera Caporal y Víctor Adrián Tapia Figueroa presentaron diversas aportaciones para disminuir el abandono terapéutico originado por polifarmacia y eventos adversos prevenibles. En tanto que, Consuelo Estephani Arellano Navarro y Arturo Quiroz Gutiérrez diseñaron un programa enfocado en la prevención de sarcopenia en las personas mayores a través de ejercicio físico. Por último, Karla Paulina Álvarez Lemus y Jessica Alejandra González Pineda presentaron las manifestaciones que produce el estrés laboral y post COVID en la dentadura, así como algunas formas de detener sus efectos negativos.

Análisis organizacionales frente a la pandemia de Covid-19

Diferencias y convergencias en tres campos del estudio organizacional: preámbulo hacia los estudios organizacionales críticos

Differences and convergences in three fields of organizational study: preamble to critical organizational studies

Lorena Litai Ramos Luna^{} y Aydé Cadena López[†]*

Resumen: El objetivo del trabajo es plantear las divergencias y convergencias entre administración, teoría de la organización y estudios organizacionales; y, a partir de ello, reflexionar sobre el devenir de un enfoque crítico de los estudios organizacionales. El trabajo es un estudio explicativo que, con base en el análisis de literatura, establece las relaciones y discrepancias entre los tres campos para contextualizar la pertinencia de un enfoque crítico en el estudio de las organizaciones. La contribución del trabajo al conocimiento radica en la recuperación de temáticas emergentes en el campo de estudio desde una postura crítica que permita distinguir sus vicisitudes.

Abstract: The objective of the work is to present the divergences and convergences between administration, organization theory and organizational studies; and, from this, reflect on the evolution of a critical approach to organizational studies. The work is an explanatory study that, based on the literature analysis, establishes the relationships and discrepancies between the three fields to contextualize the relevance of a critical approach in the study of organizations. The contribution of work to knowledge lies in the recovery of emerging themes in the field of study from a critical stance that allows us to distinguish their vicissitudes.

Palabras clave: administración; teoría de la organización; estudios organizacionales; estudios críticos.

Introducción

En el contexto actual, el paradigma organizacional se enfrenta a nuevos retos analíticos: la

* Doctora y maestra en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Líneas de investigación: Estudios Organizacionales, educación superior, política educativa y lógicas institucionales. Institución de Adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Área de Investigación: Organización y Sociedad. Correo: lorena.litai@xanum.uam.mx

† Doctora y maestra en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Posdoctorado en economía solidaria e innovación social en la UPIICSA del Instituto Politécnico Nacional. Líneas de Investigación: Estudios Organizacionales, instituciones de educación media y superior, procesos de innovación social y análisis de políticas públicas. Institución de adscripción: Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Correo: aydecadena@uacm.edu.mx

transformación de las condiciones laborales, el surgimiento de nuevas formas organizacionales, la mercantilización de la vida social, la lógica del capitalismo de vigilancia, la resignificación del bienestar de las personas, el reconocimiento de la diversidad, la defensa de las virtudes y la dignidad humana, entre otros. Por un lado, tanto la administración como la teoría de la organización, siguen una orientación funcionalista, inflexible ante la postura crítica que requiere el abordaje de las temáticas emergentes, desde la cual, se cuestiona la racionalización económica de las corporaciones, las relaciones de poder asimétricas, la ampliación de brechas sociales y el enfoque hegemónico en la producción y difusión de conocimiento organizacional, etc. Por otro lado, aunque los estudios organizacionales han abordado la complejidad organizacional, se han enfrentado a una fragmentación teórico-metodológica y, recientemente, a los cuestionamientos sobre su responsabilidad de intervención, así como la integración de una visión decolonial sobre las organizaciones latinoamericanas.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es plantear las divergencias y convergencias entre administración, teoría de la organización y estudios organizacionales; y, a partir de ello, reflexionar sobre el devenir de un enfoque crítico de los estudios organizacionales. El trabajo es un estudio explicativo que, con base en el análisis de literatura sobre el tema, establece las relaciones y discrepancias entre los tres campos para sentar un precedente que permita contextualizar la pertinencia de un enfoque crítico en el estudio de las organizaciones. El trabajo es importante porque permite reflexionar sobre la necesidad de desarrollar nuevos vínculos entre teoría crítica y análisis organizacional; su contribución al conocimiento radica en la recuperación de temáticas emergentes en el campo de estudio desde una postura crítica que permita comprender sus vicisitudes.

De la administración a la teoría de la organización

La administración surge a la par del gran desarrollo fabril durante la segunda revolución industrial. Con la aparición de la máquina de vapor y su posterior introducción en la industria textil, así como la expansión y consolidación del sistema ferroviario, se sienta un precedente de desarrollo en la economía norteamericana. Justamente en Estados Unidos, es donde se concentra el desarrollo histórico de la administración y el estudio de las organizaciones, lo anterior, dado el interés por sistematizar y difundir los fundamentos de la administración, lo cual permitió la mejora continua

de la práctica en las nacientes empresas, y posteriormente el establecimiento de la administración como disciplina, cuando en 1881 la Wharton School of Commerce and Finance de la Universidad de Pensilvania establece un curso de administración de negocios (Chandler, 2008; Barba, 2010).

La complejidad que representó no sólo la organización del trabajo humano, sino la innovación y la aparición de los mandos medios, dio lugar a la demanda de un profesional que se dedicara exclusivamente al manejo de las grandes corporaciones desde la gerencia. Es en este punto que surge la figura del administrador profesional y con ello instituciones como La Universidad de Chicago, La Universidad de California y la Harvard Business School, ofrecen programas encaminados a satisfacer dicha demanda, organizando en sus planes de estudios materias como contabilidad, derecho, comercio, organización, finanzas, entre otras, lo cual daría lugar a la expansión de las escuelas de negocios en todo el mundo desarrolladas bajo el modelo estadounidense (Chandler, 2008; Sanabria, Saavedra y Smida, 2013).

Entre los célebres profesores de la Harvard Business School se encuentra Taylor, uno de los precursores de la administración como disciplina, a la par de Ford, quienes hacen énfasis en el fenómeno organizacional desde la productividad de los procesos de trabajo (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011). En cuanto a Taylor, señala Barba (2010), “ha marcado el rumbo de la organización del trabajo en las organizaciones modernas por un siglo” (p. 17), su trabajo se concentra en el estudio de la mejor manera para racionalizar las operaciones de la fábrica, “se podría definir el taylorismo como la aceleración de la cadencia de ciclos de movimientos en los puestos de trabajo y la disminución del tiempo muerto de la jornada de trabajo (introducción del cronómetro), mediante principios generales de organización del trabajo, disminución de autonomía de los trabajadores y vigilancia y control permanente en la ejecución de la norma de rendimiento” (Barba, 2010, p. 27).

En el caso del trabajo de Ford, este “desarrolla la mecanización del trabajo, eleva la intensidad, incrementa la separación entre trabajo manual y trabajo intelectual y enfrenta la tecnología con los trabajadores” (Barba, 2010, p. 27). Una de sus principales aportaciones es la cadena de montaje, la cual permitió que los trabajadores se quedaran finos en sus puestos, eliminando los tiempos muertos de producción debido a los desplazamientos. “La cadena es el principal organizador del conjunto de la fábrica y de las relaciones que en ella se establecen entre los diferentes grupos de trabajadores (Coriat, 2000, p. 59).

En suma, teniendo un carácter dual, es decir teórico y práctico, el campo de la administración se ha acrecentado a lo largo de los años. Como explican Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011), esta disciplina “se concentra en las mejores maneras de resolver problemas, definir estrategias y mejorar desempeños” (p. 8). Su objeto de estudio en concreto, son las empresas, mismas en donde se aplican técnicas y herramientas de gestión que muchas veces comprenden principios de naturaleza universal (Mazzotti y Solís, 2014).

la Administración aborda desde un punto de vista funcionalista el conjunto de factores, circunstancias y/o procesos que afectan, determinan o condicionan de manera favorable o desfavorable el desempeño de los diversos tipos de organizaciones, predominantemente las empresariales- dichos factores deben ser reconocidos en sus relaciones causales si se desea responder a ellos para lograr la supervivencia, legitimación y eficiente desempeño de las mismas. (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011, p. 16)

Por otra parte, la Teoría de la Organización surge en medio del agotamiento del modelo taylorista-fordista, momento en el que, desde la academia, se recuperan algunos aspectos sociales fundamentales que se incorporan al campo de la TO para explicar las prácticas organizacionales (Ibarra y Montaño, 1992). De origen estadounidense, la Teoría de la Organización “es una corriente que intenta dar cuenta de la naturaleza social de las organizaciones, de sus principales componentes y de su dinámica” (Montaño, 2020, p. 20). La TO se compone de miradas como las Relaciones Humanas, siendo característico el trabajo de Elton Mayo, y el Movimiento de la Contingencia que se situó en los estudios del entorno, haciendo por primera vez de la organización, el objeto de estudio (Sanabria, Saavedra y Smida, 2013), otros elementos más son la burocracia, el comportamiento y las nuevas relaciones humanas (De la Rosa, 2022).

En cuanto a las Relaciones Humanas, Barba (2010) detalla que es en la década de 1920 cuando se inicia con el desarrollo de una visión organizacional integrada por fundamentos teóricos y metodológicos que buscaban dar explicación al fenómeno de la resistencia obrera a los principios de administración científica de Taylor. Con el experimento de la Hawthorne, se desarrolla la Teoría de la Organización. Entre algunos resultados se destaca el hecho de que la aparición de los grupos informales, reduce la resistencia al trabajo. De igual manera se subraya el que los aspectos emocionales resultan importantes para asegurar la participación social de los trabajadores (Barba,

2010; Rivas, 2009). En el caso del Movimiento de la Contingencia, resulta “el primer gran rompimiento con los criterios universalistas” (Rivas, 2009, p.18). El ambiente se considera como una variable que influye en las organizaciones, de modo que, la organización debe ser capaz de diseñar estructuras y modelos que funcionen con libertad y autonomía (Rivas, 2009).

Pese a este desarrollo, una de las principales críticas es que, en conjunto, siempre estuvo orientada hacia una visión funcionalista, racional, ahistorical y pragmática de las organizaciones (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011). Ibarra y Montaño (1992) señalan que la Teoría de la Organización “ha avanzado a lo largo del siglo por medio de rupturas, entrecruzamientos y vicisitudes que le otorgan una especificidad propia como disciplina en pos de un objeto multifacético, multideterminado y cambiante” (p. 50).

El surgimiento y consolidación del campo de los Estudios Organizacionales

Ahora bien, tanto la Teoría de la Organización como los Estudios Organizacionales, comparten sus orígenes con la administración, no obstante, estos últimos, adoptan una postura crítica de las organizaciones, retomando aspectos poco abordados como la ambigüedad, la multirracialidad, lo subjetivo, entre otros, mismos que generan visiones, interpretaciones y explicaciones alternativas del fenómeno organizacional desde las ciencias sociales, las humanidades y otras disciplinas (De la Rosa y Contreras, 2007; Gonzales-Miranda y Ramírez, 2019; Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011).

En contexto, Sanabria, Saavedra y Smida (2013), detallan que el surgimiento de los Estudios Organizacionales (EO) se da en la década de 1970 ante la constitución del European Group for Organizational Studies (EGOS) y, a partir de ello, la aparición de la revista *Organization Studies* y el *Handbook of Organization Studies*, siendo este último el pilar de donde se desprenden las corrientes que componen al campo, lo anterior, en contraposición a la Teoría Organizacional estadounidense (De la Rosa, 2022; Gonzales-Miranda y Ramírez, 2019; Montaño, 2020).

Los Estudios Organizacionales son aceptados como “serie de conversaciones, en particular aquellas de los investigadores del fenómeno organizacional, quienes ayudan a definir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, ellos mismos derivados de anteriores conversaciones” (Clegg y Hardy, 1996, p.3; citados en Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011, p. 20). Por conversación, Gonzales-Miranda y Ramírez (2019), refieren

al intercambio dialogal que expone consideraciones sobre algún tópico en específico. Cabe destacar que, dichas conversaciones, se ubican en el terreno de la comprensión de la complejidad organizacional (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011).

Los Estudios Organizacionales se enfocan desde un punto de vista analítico al estudio del conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos que permiten entender la realidad organizacional en su amplia diversidad -dichos factores son considerados en la identificación y análisis de una problemática organizacional específica, no para dar respuesta inmediata a la misma, sino simplemente para reconocer su naturaleza compleja-. (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011, p. 16)

Lo anterior, como explica Gonzales-Miranda (2014), muestra que los EO no son un cuerpo de conocimiento del cual se desprenda una teoría universal, sino que se centran en conocer y comprender “las pluri-racionalidades que no sólo se encuentran en las empresas sino en toda organización. De ahí que sea más conveniente llamarlos un campo de conocimiento más que una ciencia o disciplina coherentemente estructurada” (p. 49). Siguiendo con el autor, las realidades organizacionales son complejas y diversas y un acercamiento a ellas desde un sólo punto de vista limita su estudio.

El objeto de estudio de los EO son las organizaciones. A partir del Movimiento de la Contingencia, circunscrito dentro de la Teoría de la Organización, se incorporaron nuevas categorías analíticas al estudio de las organizaciones, “al estudiar el contexto y el entorno, el referente de la organización quedó como objeto de estudio propio de las investigaciones de los principales representantes de este movimiento. Las organizaciones se convirtieron en el interés y en el objeto de estudio, pues sobre ellas recaen los factores contingentes” (Gonzales-Miranda, 2014, p. 50). De acuerdo con Hall (1996), las organizaciones son definidas como:

una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para

los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (p. 33)

No obstante, dentro de la noción de organización se diferencian tres acepciones, siguiendo a Gonzales-Miranda (2014) el de organizaciones como objetos empíricos, el de organización como discurso teórico y el de organizando, como proceso social. El primero hace referencia a que las organizaciones existen como objetos diferenciados dentro de un contexto y espacio sociocultural e histórico determinado. En el segundo, la organización es vista como un marco conceptual que sirve para estudiar los fenómenos que acontecen en su interior. En el tercero, la organización es una abstracción que se materializa por los individuos a través de sus rutinas.

Al ser considerados como una serie de conversaciones, los estudios organizacionales abren la posibilidad de que se inserten en el campo múltiples disciplinas (Gonzales-Miranda, 2014). En este sentido los EO se componen de un conjunto de corrientes de estudio, mismas que permiten incidir en la complejidad de las organizaciones, no sólo a partir de su totalidad, si no en aspectos como la cultura, la vida simbólica, el poder, el lenguaje, la antropología, el cambio organizacional, el género, la identidad organizacional, el análisis estratégico, la ecología de las poblaciones, las emociones, entre otros (De la Rosa, 2022; De la Rosa y Contreras, 2007; Gonzales-Miranda, Ramírez, 2019).

En suma, tanto Administración, como Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales son campos complementarios, con aspectos en común, pero elementos divergentes. Entre ellos, Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011) identifican que la administración recupera disciplinas tales como la Teoría de la Organización, la Economía, la Psicología, la Ingeniería, la Cibernética, la Informática y las Matemáticas, mientras que los Estudios Organizacionales son un campo siempre en construcción, mismo que incorpora influencias teóricas de la Teoría de la Organización, la Sociología, Historia, Economía institucionalista, Psicoanálisis, Antropología, lingüística, Ciencia Política, Filosofía, Biología, entre otros, siendo constante la ampliación del campo de conocimiento.

Actualmente los EO se han consolidado, logrando un amplio reconocimiento y divulgación dentro de la comunidad académica. Específicamente, en América Latina Gonzalez-Miranda y Ramírez, 2019, explican que su presencia en la región es heterogénea, al conjuntar diversas concepciones sobre su significado y alcances para el estudio de las organizaciones; fragmentada,

dado que se extiende por regiones, principalmente en: Brasil, México y Colombia, cada una con un desarrollo dispar; y diversa, es decir, compuesta por múltiples temas, intereses y líneas de investigación. Cabe destacar que los desafíos de la región requieren de profesionales que contribuyan a través de la investigación a las necesidades de la sociedad (Gonzales-Miranda y Ramírez, 2019).

Preámbulo hacia los Estudios organizacionales críticos

Recientemente, como iniciativa de Luis Montaño Hirose y Luis Arellano De Gault, se emprendió en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa el seminario de investigación Estudios Críticos Organizacionales. ¿Una segunda Ola?. Dicha institución universitaria es casa del Posgrado en Estudios Organizacionales, mismo que a 27 años de existencia se ha caracterizado por formar generaciones de maestrantes y doctorandos especializados en el estudio de las organizaciones.

Como parte del seminario, se reflexiona sobre la perspectiva crítica de los EO. Arellano (2022a) la introduce como un rechazo a la legitimidad universal de las corrientes racionales hegemónicas de las organizaciones y la gestión, mismas que llevarían a la reducción y la eliminación de otras rationalidades y aspiraciones sociales y culturales de los seres humanos en las organizaciones, de la sociedad en general y de sus problemáticas. En este sentido, dicha postura permite ampliar la perspectiva y orientar la investigación a temas como la explotación, las relaciones de poder asimétricas, entre otras y muestra la necesidad de estudiar nuevas realidades.

Por su parte, Montaño (2022), recupera la postura crítica desde la escuela francesa por la relevancia de los autores en el estudio de las organizaciones, siendo necesario considerar la visión, interpretación, creencias, ideas y la experiencia de los actores sin eliminar la visión del investigador. Asimismo, se debe desarrollar la multidisciplinariedad vinculando las ciencias sociales y las humanidades. Por otra parte, es importante recuperar las lenguas originarias para universalizar el acceso al conocimiento. En este caso, si bien la crítica permite modificar la realidad, también corre el riesgo de formar parte de la élite del poder formalizándose.

Para De la Rosa (2022), los estudios organizacionales deben considerarse desde dos aristas, el primero como campo de estudio y como un campo en el que confluyen distintas corrientes de

estudio que se separan de aquellas que forman parte de la TO.

Podemos decir que este conjunto de críticas es el que, en términos generales, ha abierto paso al desarrollo de los estudios organizacionales. Recuperando de forma crítica a la Teoría de la Organización Convencional y tratando de proponer visiones, interpretaciones y explicaciones alternativas a las formuladas por ésta, diversos investigadores han dado pie a la explosión e implosión del estudio de las organizaciones, y específicamente al desarrollo de los Estudios Organizacionales. (De la Rosa, 2022, 43:22)

Siguiendo esta línea, De la Rosa (2022) destaca este punto de inflexión en el sentido de que los EO profundizan en el estudio de algunos temas desarrollados por la TO, como es el caso de la estructura organizacional, no obstante, los EO se caracterizan por incorporar otros temas de estudio como el género, el poder, la identidad, el cambio, entre otros, nuevas formas de organización no contempladas en la TO y a su vez, añaden nuevas perspectivas, como la neoinstitucional, la discursiva, la humanista, la constructivista, por mencionar algunas. “En este sentido se puede decir que los estudios organizacionales son críticos respecto de la teoría de la organización en la medida que implican argumentos reflexivos que permiten cuestionar las formas de pensamiento establecidas y realizar propuestas alternativas respecto de dichas formas de pensamiento (De la Rosa, 2022, 45:00).

Continuando con De la Rosa (2022), otros enfoques que surgen como formas alternativas de estudiar a las organizaciones, estos son la teoría crítica y el posmodernismo. Desde la teoría crítica, De la Rosa destaca aspectos como la orientación marxista que cuestiona el determinismo económico dejando de lado otros aspectos de la vida social. “La teoría crítica dirige sus críticas hacia una forma de racionalidad formal: la tecnología moderna: rechaza la idea de que ésta fuera neutral en un mundo moderno y la concibe como un medio de dominación” (De la Rosa, 2022, 49:37). En cuanto al posmodernismo, se cuestiona la visión unitaria de la ciencia y la sociedad, con lo que se mantiene una “incredulidad de las metanarrativas donde las teorías son consideradas como una conversación entre estudiados/retóricos. El conocimiento no es universal” (De la Rosa, 2022, 49:37).

Entonces, los EO pueden vincularse con la teoría crítica, no obstante, un punto a considerar es que esta última busca la emancipación del hombre, es decir, hay una transformación de por

medio, algo que se contrapone parcialmente con la característica primigenia que ha permeado a los EO, es decir su carácter comprensivo de las organizaciones. Gonzalez-Miranda y Rojas-Rojas (2020) coinciden, apuntando que los EO son propositivos, y están a favor de una vida organizacional en igualdad de oportunidades, sin embargo, los límites que circunscriben una orientación y otra son difusos. En este sentido, Misoczky (2017) rechaza el hecho de que se yuxtapongan teoría crítica y posmodernismo como si fueran complementarios, ya que son corrientes distintas.

Las discusiones nutridas producto del seminario, dan paso a abordar el tema de los Estudios Organizacionales Críticos. Entre algunas posturas previas a este trabajo conjunto encontramos la noción de crítica en Burrell (2001), quien menciona que se utiliza como un producto de la Ilustración, al contrastar la razón y la revelación, en el sentido de figurar un ataque anticlericalista contra la religión organizada en su conjunto. Posteriormente, la crítica se retoma como una actividad política y se advierte en el cuestionamiento sobre cómo sabemos algo y cuáles son sus aspectos subjetivos, por lo que adquiere una dimensión epistemológica.

Siguiendo a Burrell (2001), la teoría crítica tiene sus raíces en la Escuela de Frankfurt y Habermas. Desde la perspectiva de los estudios de la organización, son Alvesson y Willmott (1996), quienes se introducen en teoría crítica para postular la necesidad de analizar las prácticas e instituciones contemporáneas cuestionando el capitalismo globalizador para buscar formas alternativas que contrarresten sus efectos. Lo anterior forma parte de los denominados Critical Management Studies (Misoczky, 2017), los cuales “pretenden construir interpretaciones alternativas en el contexto de la sociedad en que el conocimiento administrativo surge y se transforma, a través de agendas emergentes relativas a los grandes desafíos de las organizaciones en la sociedad actual” (Mazzotti y Solís, 2014, p. 7).

De acuerdo con Burrell (2001) al repensar en la crítica, refiere la necesidad de ser autorreflexivos y cuestionar actitudes preexistentes, retomando a las organizaciones como parte de un contexto sociopolítico y como parte de una sociedad constituida bajo el yugo del capitalismo. De igual manera, destaca el conformar explicaciones multidimensionales y en capas, siendo que la crítica consiste en comprender la transformación social a gran escala. Esto es importante dados los desafíos actuales que enfrentan los EO, mismos que no han enfrentado la tensión entre enfoques crítico y hegemónico, tendiendo en los últimos años a una visión funcionalista (Jackson y Carter,

2009).

En América Latina el desarrollo de los EO se ha dado en su mayoría en escuelas de gestión, a diferencia de Europa donde se cimentó a partir de la sociología y las humanidades (Gonzalez-Miranda y Rojas-Rojas, 2020). En contraposición a tal origen, Gonzalez-Miranda y Ramírez (2019), destacan que, desde los estudios organizacionales brasileños, se ha adoptado una postura anti-management, muy centrada en una tradición crítica con diferentes vertientes. La primera de ellas respecto de la teoría crítica y el marxismo, desarrollando temas como la explotación del trabajo, las luchas sociales, la relación entre Estado y clases sociales, la crítica a la economía política del poder y la organización. La segunda, a partir de los Critical Management Studies, con trabajos que toman como referencia a autores del contexto anglosajón. La tercera, concretamente en el análisis crítico en Estudios Organizacionales, situado en el posestructuralismo y el posmodernismo, recuperando temas como, símbolos, discurso, cuerpo, género, tiempo, espacio, sexualidad, identidad, lenguaje, cultura y otras.

Gonzalez-Miranda y Rojas-Rojas (2020), reflexionan sobre la crítica. En primer término, esta tiene relación con la vida ética de los individuos orientando el actuar con ideales como el bien, la verdad o la justicia, pero a su vez, reconociendo el carácter imperfecto del ser humano. En segundo lugar, al introducirse en el ámbito de la gestión, lo que implica desechar la creencia de que las personas son parte del engranaje funcional de las organizaciones y la idea de que el pensamiento reflexivo es parte de las corrientes que surgen como moda empresarial, desvirtuando así el sentido inicial.

De igual manera que De la Rosa (2022), Gonzalez-Miranda y Rojas-Rojas (2020) y Misoczky (2020), los Estudios Organizacionales desde sus contrastes y complementariedades con la Teoría de la Organización, han mantenido una postura crítica. Lo mismo sucede al tener presente la variedad de corrientes que la integran. “Dada la participación de diversas, y muchas veces disímiles, miradas teóricas, la visión crítica de los fenómenos sociales en las organizaciones será un aspecto particular presente en las investigaciones que opten por la perspectiva de los EO” (Gonzales-Miranda, 2014 p. 54).

Para Misoczky (2017), los EO son un área de conocimiento que, desde sus orígenes compartidos con la administración, se caracteriza por la función instrumental al servicio de la acumulación. Desde una postura reflexiva, cuestiona a los Critical Management Studies, por ser

solamente una metodología y no una actitud filosófica encaminada a transformar las relaciones estructurales vigentes. Por el contrario, la crítica implica construir otro mundo social, situación que no se ha logrado y se mantiene como una tarea pendiente para los EO quienes tienen que:

contraponer a la versión “positiva” de crítica que se hace desde el interior del management sin cuestionarlo en su esencia y en su función para la reproducción de las estructuras sociales que constantemente generan víctimas, una crítica ética y ontológica. Lo que se debe hacer en diálogo con la tradición de pensamiento social crítico latinoamericana, desde la filosofía hasta la administración, incluyendo el conocimiento producido en la organización de las luchas sociales. En el diálogo con nuestra propia y muy fértil historia de pensamiento y de acción tenemos la posibilidad de definir la crítica de la que hablamos cuando decimos crítica en los EO, o mejor cuando decimos EO latinoamericanos críticos.
(p. 147)

La visión de Misoczky (2017) es importante dado que busca recuperar la tradición del pensamiento social latinoamericano, además de que propone reflexionar críticamente la pertinencia y relevancia que implica incorporar la teoría crítica, los estudios posmodernos, los estudios poscoloniales o fragmentos de los Critical Management Studies en la construcción de los Estudios Organizacionales latinoamericanos críticos que, por un lado deben incorporar aspectos éticos “ponerse de parte de las víctimas del sistema tiene una función epistémica, es condición de posibilidad de la criticidad, es el componente ético intrínseco, pero aún cognitivo” (Misoczky, 2017, p. 146), y por otro, una crítica ontológica, la cual “es un imperativo para la transformación social y para la liberación de regímenes opresivos” (Misoczky, 2017, p. 147).

La orientación de la crítica en el estudio de la organización es justamente repeler la concepción funcional, estacional y sincrónica de la organización para acercarse más a los aspectos sociales y simbólicos “Las posibilidades comprensivas que ofrece el concepto de organización, para entender la sociedad desde los EO y, con ello, identificar las fuerzas que subyacen y las condicionan por caminos que buscan priorizar lo individual frente a lo colectivo, se sofocan al impedir dilucidar su capacidad de adaptación para reconstruirse a partir del flujo de agentes diversos que la rodean” (Gonzalez-Miranda y Rojas-Rojas, 2020, p. 4).

Asimismo, como argumentan Arellano (2022b) y Gonzalez-Miranda y Rojas-Rojas (2020), la orientación crítica implica visibilizar realidades que han permanecido poco exploradas en el campo, como lo son las formas de opresión, explotación laboral, mercantilización de la sanidad, desastre ecológico, precariedad económica, corrupción estructural, efectos del capitalismo, entre otros. Por otro lado, siguiente a Casey (2002) y Jackson y Carter (2014), se debe revisitar los fundamentos de los EO para responder a los desafíos actuales y futuros en el estudio de las organizaciones, no sólo preparando el terreno a las comunidades académicas a partir del diálogo, sino transitando a la propuesta de prácticas alternativas a lo instituido en las rutinas organizacionales. Esto implica como señala Burrell (2001). cuestionar ¿qué hay detrás de lo instituido en el campo de los EO? En este punto la crítica “es la capacidad para mirar al interior de un campo o disciplina, y dar razón y sustento de sus propios postulados” (Gonzales-Miranda, 2020).

Conclusiones

Como se revisó a lo largo del documento, el surgimiento de la administración como disciplina se dio a la par de las necesidades del creciente mundo empresarial en Estados Unidos. La creciente demanda por la profesionalización de la gerencia, dio lugar a los primeros programas universitarios en Administración. La consolidación de este campo, generó un amplio marco de técnicas y herramientas funcionalistas que han buscado dar respuesta a los problemas de la producción. No obstante, el agotamiento del fordismo y el taylorismo, dio lugar a nuevas búsquedas para explicar la naturaleza social de las organizaciones y con ello surge la Teoría de la Organización, sin embargo, pese a su desarrollo enfrenta cuestionamientos debido a su sesgo funcionalista, racional, ahistórico y pragmático de las organizaciones. En la década de los setenta, se consolida el European Group for Organizational Studies, y con ello aparece el Handbook of Organization Studies, obra insignia del campo.

En este sentido, los EO son considerados como un cuerpo de conocimiento encaminado a la comprensión de la complejidad y diversidad de las organizaciones, sus actores y la interrelación con su entorno. Lo anterior abre paso a distintas corrientes y el abordaje de aspectos como la cultura, la vida simbólica, el poder, el lenguaje, el cambio organizacional, la identidad, entre otros. Sin embargo, los desafíos que representa la actualidad, implican revisitar el fundamento crítico

bajo el cual se erigieron los estudios organizacionales en su momento. De este modo, algunas reflexiones que se desprenden de esta revisión tienen que ver con la ampliación de la perspectiva para dar luz a elementos que no han sido ampliamente abordados y dar voz a los actores que han pervivido bajo los efectos de las organizaciones.

Referencias

- Arellano, D. (2022a, 31 de marzo). Una revisión de los Estudios Críticos Organizacionales desde la tradición de habla inglesa: pistas iniciales. Seminario de Estudios Críticos Organizacionales. *División CSH UAMI* <https://www.youtube.com/watch?v=DjH-o5V0UaE&t=4212s>
- Arellano, G.D. (2022b, 28 de mayo). Conversatorio “Estudios críticos Organizacionales”. Universidad de Xalapa. <https://www.youtube.com/watch?v=LH96-rROrBo&t=683s>
- Alvesson, M. y Willmott, H. (1997). Making Sense of Management: A Critical Introduction, *Journal of the Operational Research Society*, 48:7, 762-763, DOI: 10.1057/palgrave.jors.2600827
- Barba, A.A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: Contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38, 17-29.
- Burrell, G. (2001). Ephemera: Critical Dialogues on Organization. *Ephemera*. 1(1), 11-29. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/1-1burrell.pdf>
- Casey, C. (2002). *Critical Analysis of organizations*. EBSCO.
- Chandler, A. (2008). La mano visible: La revolución de la gestión en la empresa norteamericana. Belloch. Primera parte: Los procesos tradicionales de producción y distribución
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI Editores.
- De la Rosa, A.A. (2022, 11 de agosto). Repensando el carácter crítico de los estudios organizacionales. Seminario de Investigación Estudios Críticos Organizacionales. ¿Una segunda ola? *División CSH UAMI*. <https://www.youtube.com/watch?v=EPd9jJemZ0A>
- De la Rosa, A.A. y Contreras, M.J.C. (2007). El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales. *Polis*, 2(3), 11-67. <https://www.scielo.org.mx/pdf/polis/v3n2/v3n2a2.pdf>

- Gonzales-Miranda, D.R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.* 24(54), 43-58.
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81832222004.pdf>
- Gonzalez-Miranda D.R. (2020). Los estudios organizacionales en Latinoamérica: ¡Vuelta al terreno áspero! *Revista de Administração de Empresas* 60(2), 104-119.
<https://www.scielo.br/j/rae/a/YhsH66sJz3ym8rRtQyWrTbb/?format=pdf&lang=es>
- Gonzales-Miranda, D.R. Ocampo-Salazar, C.A., Gentilín, M. (2018). Estudios Organizacionales en América Latina. Una revisión de la literatura (2000-2014). *Innovar*, 28(67), 89-109. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68615>
- Gonzales-Miranda, D.R. y Ramírez, M.G. (2019). Introducción: los estudios organizacionales en Latinoamérica. Una realidad fragmentada en busca de una identidad. En Gonzales-Miranda, D.R. y Ramírez, M.G (eds.). *Tratado de estudios organizacionales*. AM, REMINEO, REOC EAFIT, SAGE.
- González-Miranda, D.R. y Rojas-Rojas, W. (2020). Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Revista Innovar*, 30(78). <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- Ibarra, C.E. y Montaño, H.L. (1992). Teoría de la organización y administración pública Insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación. *Gestión y política pública*, 1(1), 49-75.
http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.I_No.I_2dosem/ICE_Vol.I_No.I_2dosem.pdf
- Jackson, N. y Carter, P. (2009). The highways and byways of organization studies: reflections on 30 years of critique. *Society and Business Review*, 4(2), 133-145. DOI 10.1108/17465680910965959
- Jackson, N. y Carter, P. (2014). No struggle, no emancipation: Georges Sorel and his relevance for Critical Organization Studies. *Ephemera theory & politics in organization. Ephemera: Critical Dialogues on Organization.* 14(4), 835-857.
<http://ephemerajournal.org/contribution/no-struggle-no-emancipation-georges-sorel-and-his-relevance-critical-organisation>
- Mazotti, P.G. y Solís, P.P.C. (2014). Los estudios críticos en administración y el desarrollo de

- interpretaciones alternativas. *Administración y organizaciones*, 17(32), 7-10.
- Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales?. *Administración & Desarrollo*, 47(1), 141-149.
<http://dx.doi.org/10.22431/25005227.310>
- Montaño, L.H. (2020). Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*. 30(78), 19-34.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/90304/76820>
- Montaño, L.H. (2022, 31 de marzo). Una revisión de los Estudios Críticos Organizacionales desde la tradición francesa: dominación, crítica y subjetividad. *División CSH UAMI*. Seminario de Estudios Críticos Organizacionales. <https://www.youtube.com/watch?v=DjH-o5V0UaE&t=4212s>
- Ramírez, M.G. y Gonzales-Miranda, D.R (2020). Introducción. En Gonzales-Miranda, D.R. y Ramírez, M.G (eds.). Tratado de estudios organizacionales. Volumen 2. Exploración de las temáticas. UAM, REMINEO, REOC EAFIT, SAGE.
- Ramírez, M.G., Vargas, L.G. y De la Rosa, A.A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastos y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*. (3), 7-53.
- Rivas, T.L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*. 11(17), 11-32. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>
- Sanabria, M., Saavedra, J.J. y Smida, A. (2013). Los Estudios Organizacionales: Fundamentos, evolución y estado actual del campo. Editorial Universidad del Rosario. Colección textos de Administración.

El conocimiento organizacional: estudio bibliométrico de sus principales dimensiones desde la gestión estratégica

Organizational knowledge: a bibliometric study of its main dimensions from a strategic management perspective.

Víctor Manuel Castillo Girón^{} y Suhey Ayala Ramírez[†]*

Resumen: La relevancia del conocimiento, en la literatura ha puesto de manifiesto su rol preponderante tanto en la evolución del sistema económico contemporáneo como de sus subcomponentes en la competitividad de las organizaciones. Objetivo dar cuenta de las tendencias y patrones más relevantes en la literatura reciente en torno a la gestión del conocimiento en las organizaciones. Apoyados en el análisis bibliométrico de las publicaciones de las últimas cuatro décadas disponibles en la base de datos WebofScience. La producción científica fue evolucionando, teniendo su mayor auge a partir del 2009, con mayor aportación en investigaciones de corte empírico y cualitativo.

Abstract: The relevance of knowledge in the literature has shown its preponderant role both in the evolution of the contemporary economic system and its subcomponents in the competitiveness of organizations.

The objective of this paper is to show the most relevant trends and patterns in the recent literature on knowledge management in organizations. Supported by the bibliometric analysis of the publications of the last four decades available in the WebofScience database. The scientific production evolved, having its greatest boom since 2009, with a greater contribution in empirical and qualitative research.

Palabras clave: análisis bibliométrico; gestión del conocimiento; competitividad sostenida.

Introducción

Aunque el análisis del conocimiento y su contribución al desarrollo económico no es reciente, su análisis ha cobrado relevancia a partir de la década de los años 1980, en la misma medida que la economía industrial o fordista, donde el progreso y la acumulación de capital se asociaban con el

* Doctor por la Ecole Nationale Supérieure d’Agriculture, Montpellier, Francia. Líneas de investigación: Economía, Estrategia y Desarrollo Sustentable de la Empresa; Gestión del Conocimiento y Mercados Laborales, institución de adscripción: Universidad de Guadalajara, correo-e: victorm.castillog@gmail.com

† Doctorado en Educación con especialidad en Educación no formal y Mercados de trabajo, por la Universidad de Guadalajara. Líneas de investigación: Gestión del Conocimiento y Mercados Laborales, institución de adscripción: Universidad de Guadalajara, correo-e: suhey.ayala@academicos.udg.mx

capital material y el perfeccionamiento de la organización del trabajo, fue transitando a una fase denominada post industrial o post fordista, basada en la primacía del conocimiento y la innovación en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), en las estructuras organizacionales de las empresas (innovación organizacional) y de los mercados (innovación del mercado), así como en formas de regulación basadas en comportamientos orientados a la novedad y la propiedad intelectual (Dutraive, 2008; Melbouci y Souki, 2014).

En ese marco de singular relevancia del conocimiento, la literatura ha puesto de manifiesto su rol preponderante tanto en la evolución del sistema económico contemporáneo como de sus subcomponentes, particularmente en la competitividad de las organizaciones. Como motor del sistema económico, el conocimiento y los procesos de aprendizaje que permiten su construcción, se perciben como vector esencial para lograr una economía más productiva y mayores tasas de bienestar de la sociedad (Stiglitz y Greenwald, 2016). Bajo esta nueva fase calificada como economía basada en el conocimiento, capitalismo cognitivo o sociedad del aprendizaje, existe un alto porcentaje de empleos intensivos en conocimiento, los sectores de información tienen un peso económico determinante y el capital intangible supera al capital tangible en el stock total de capital. Asimismo, los actores del conocimiento son gerentes o profesionales técnicos, trabajadores que controlan procesos, empleados que aseguran un ciclo completo de un servicio, entre otros. El conocimiento se construye, entre otras formas, a través de la educación, la capacitación, la transferencia de conocimiento tecnológico o la difusión de innovaciones. Bajo esas condiciones, la eficiencia económica, la calidad de los bienes y el bienestar social, están condicionados por la rapidez con que se construye nuevo conocimiento y existan condiciones que faciliten el acceso al mismo (Hualde, 2005; Dutraive, 2008; Henry y Plante, 2019).

A nivel de las organizaciones, el énfasis en el conocimiento ha sido la base de nuevos enfoques teóricos, tanto desde las ciencias económicas como de las ciencias de gestión, orientados al análisis de su creación, acumulación, difusión, protección y, por ende, impacto en las ventajas competitivas de las organizaciones (Melbouci y Souki, 2014). Bajo una perspectiva que cuestiona, sobre todo, el funcionamiento de las empresas propuesto por los enfoques contractuales de la empresa, por un lado y, por el otro lado, el paradigma estructura-comportamiento-desempeño (SCP), que fuera un referente teórico dominante para analizar los mercados y las estrategias competitivas de las empresas durante el periodo de la postguerra, estos nuevos enfoques,

originalmente independientes, han ensalzado diversos conceptos que guían la investigación reciente en materia de competitividad organizacional (Dutraive, 2008; Fong, Flores y Cardoza, 2017).

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las tendencias y patrones más relevantes en la literatura reciente en torno a la gestión del conocimiento en las organizaciones. De tal manera, además del valor introductorio al tema del conocimiento y su importancia para la competitividad organizacional, el texto puede contribuir para que nuevos trabajos de investigación o iniciativas de gestión del conocimiento identifiquen las principales dimensiones abordadas por la literatura y se orienten sobre las distinciones y debates que las diversas visiones tienen en torno a los tipos de conocimiento, sus orígenes, así como los procesos para su acumulación, difusión, protección e impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones.

Metodología de investigación

Para explicar las tendencias y patrones más relevantes en la literatura reciente en torno a la gestión del conocimiento en las organizaciones, se realizó un análisis bibliométrico entendido como un método que permite cuantificar las tendencias y patrones más relevantes de un tema en la producción académica, así como también valorar la actividad científica de un autor, de un grupo de trabajo, de una revista o de un país, en un momento determinado o en su evolución (Acevedo et al., 2017; Buitrago, 2019; Ocampo et al., 2020). En ese sentido, al igual que ocurre con la mayor parte de las investigaciones bibliométricas, esta parte del trabajo es de carácter cuantitativo-descriptivo de tipo retrospectivo.

Si bien se reconoce que las investigaciones apoyadas en el análisis bibliométrico pueden potenciarse en la medida que se utilicen diversas bases de datos, dado que éstas pueden complementarse en tanto ofrecen distinta cobertura temática (Hernández, 2020), la mayor parte de los estudios tienden a centrarse en una sola base de datos, como Web of Science (Roig y Moreno, 2020), Scopus (Ocampo et al., 2020), Dimensions (Pastor, 2020) o Redalyc (Buitrago, 2019), entre otras.

En el caso específico del presente trabajo, se tomaron como referencia los artículos publicados y contenidos en la base de datos sobre literatura indexada Web of Science, por su reconocido prestigio en el ámbito científico. Se comenzó con una búsqueda de los documentos

contenidos en la misma a través de la ecuación de indagación “knowledge Organizational”, considerando que esta unidad de análisis estuviera contenida en el título del documento, el resumen, así como en las palabras clave y sus equivalentes. Enseguida, orientando el estudio desde la perspectiva de las ciencias de la gestión empresarial y coincidir con los preceptos conceptuales analizados en este mismo documento, se realizaron varios refinamientos de búsqueda considerando como criterios de inclusión las áreas temáticas de negocios, gestión y contabilidad. De igual manera, la búsqueda se concentró en los artículos publicados hasta el año 2020, cuyos textos estuvieran completos al momento de la consulta, misma que ocurrió en los primeros días del mes de abril de 2021, resultando un total de 865.

Para describir las tendencias y patrones relevantes contenidos en estos artículos, el análisis correspondiente se enfocó en tres grandes categorías de indicadores: productividad; calidad y; estructura y contenido. Los primeros refieren la cantidad de publicaciones por año durante el periodo de tiempo establecido, el número de publicaciones por revistas y el número de publicaciones por autores distinguiendo entre los más relevantes. En los indicadores de calidad se consideran el impacto de las investigaciones por la concurrencia de palabras clave entre los diferentes documentos y la evolución y desarrollo de los conceptos claves. Los indicadores de estructura y contenido resaltan el grado de colaboración de los autores, el tipo, el enfoque y el método de las investigaciones.

Para el análisis de los diferentes indicadores y la presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva apoyada en tablas y gráficas de frecuencia generadas con el software estadístico SPSS y se empleó la herramienta R-radio (biblioshiny) con el propósito de construir representaciones gráficas de mapas de coocurrencia, con conteo fraccional.

Tendencias y patrones relevantes en los estudios sobre el conocimiento organizacional.

A pesar de las diferencias en las dimensiones que utilizan para explicar la manera como las organizaciones movilizan el conocimiento de sus miembros para lograr ventajas competitivas, a partir de la década de los años 1990 los enfoques anteriores sirvieron de base para un número creciente de investigaciones interesadas en explicar los resultados empresariales a partir de los procesos, tanto internos como externos, de creación, uso y transferencia del conocimiento. Con el propósito de dar cuenta del estado que guarda este tema en la literatura científica, enseguida

resaltamos los tópicos más relevantes mediante el análisis bibliométrico.

Los datos bibliométricos se analizaron de acuerdo a tres tipos de indicadores: los de productividad, los de calidad y los de estructura y contenido. En el caso de los dos primeros, el análisis se realizó considerando el total de documentos encontrados 865 y se utilizó la herramienta RStudio. Para los indicadores de estructura y contenido, se revisaron de manera minuciosa los documentos que estaban disponibles de manera libre, lo que resultó en un total de 107 textos.

Análisis de indicadores de productividad

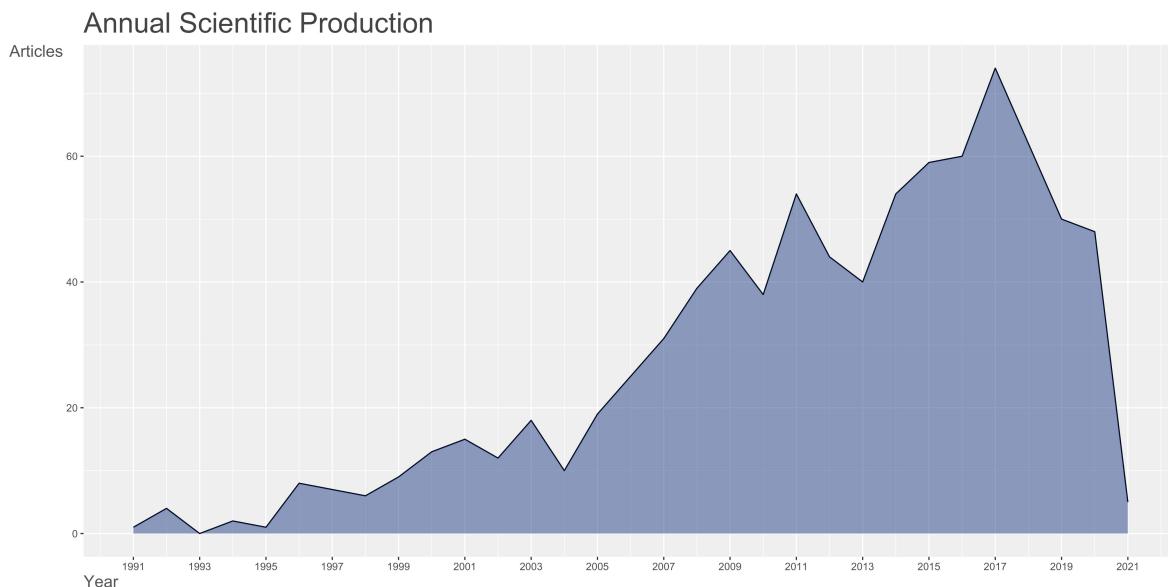
Para el análisis de este tipo de indicadores se consideraron la cantidad de publicaciones por año durante el periodo de tiempo establecido; el número de publicaciones por revistas; el número de publicaciones por autores con mayor relevancia; el índice de colaboración y producción de los autores a lo largo del periodo de estudio

De manera general encontramos que los 865 documentos analizados se encuentran publicados en 306 distintas fuentes; contienen un total de 1220 palabras claves del autor, en éstos han participado un total de 1802 autores de los cuales solo 170 como autores únicos, el resto han sido en coautoría, resultando un índice de colaboración de 2.37, éste refleja el promedio de los autores que participaron en el desarrollo de los documentos publicados. Dicho índice indica que existe poca profesionalización de la gestión del conocimiento toda vez que los trabajos con múltiples autores denotan un mayor impacto y calidad al aumentar el margen de citas de éstos, que en los casos donde son pocos o un solo autor (Peña, et al., 2011).

Las publicaciones por años durante el periodo de estudio muestran un crecimiento a partir del año 1999, siendo muy considerable ese incremento después del año 2005 lo que está asociado con la madurez y reconocimiento alcanzado por las perspectivas teóricas que ensalzan el conocimiento como el recurso de mayor relevancia para la competitividad durable de las organizaciones, no sólo desde las ciencias de la gestión sino y, más recientemente, también desde otras disciplinas como la economía o la educación (Véase figura 1).

Figura 1

Número de Publicaciones por año



Fuente: elaboración propia.

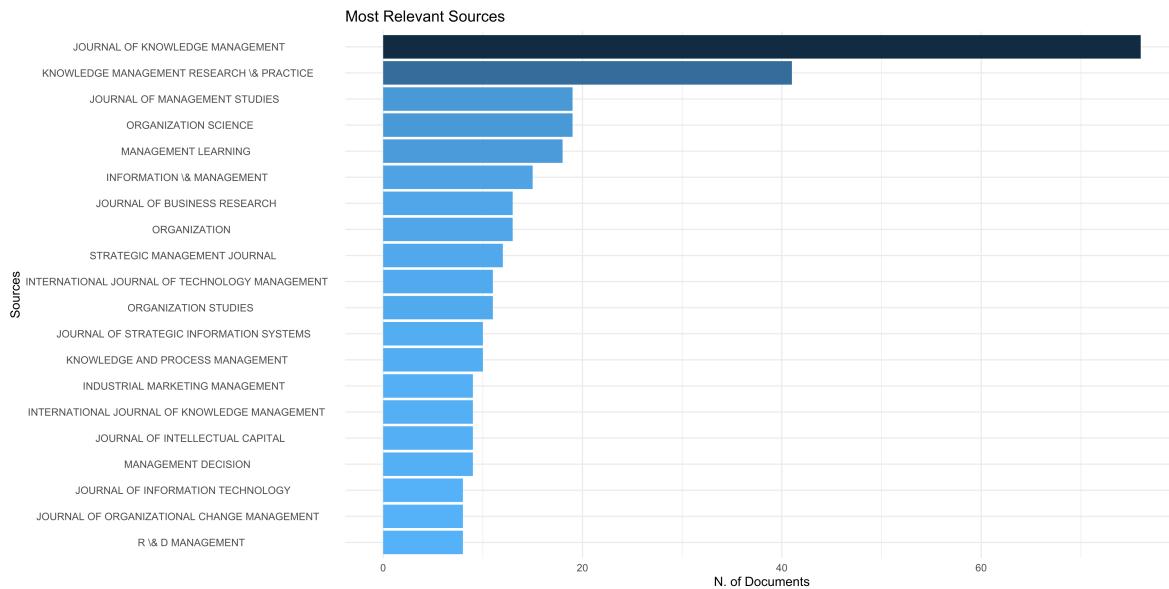
De acuerdo a las fuentes donde se ha publicado la producción académica destaca con mayor relevancia el Journal of knowledge Management de origen italiano con más de 80 productos publicados, seguida de Knowledge Management Research & Practice con un poco más de 40. Las demás fuentes tienen una producción menor de 20 productos (Véase figura 2).

Los autores que han publicado sobre la temática tienen una producción de entre tres y seis productos. Destacando los autores de mayor relevancia por el número de publicaciones (seis) son Chan, Rothberg y Von Krogh. Mientras que Bloodgood, Bontis, Erickson y Nonaka tiene cinco productos publicados (véase figura 3).

Si analizamos la producción en el periodo de tiempo que se estableció se identifica que los autores que tienen mayor producción académica la han desarrollado entre el año 2006 y el 2019, mientras que Nonaka tiene una presencia constante a través del tiempo, es decir, es uno de los pioneros en el tema y se mantuvo durante un largo periodo de tiempo (23 años) siendo la primera publicación sobre la temática en 1994 de su autoría, en este sentido, habrá que considerar que Nonaka permitió la consolidación de la teoría propiamente de gestión del conocimiento como fue referido en la primera parte del presente documento (véase figura 4).

Figura 2

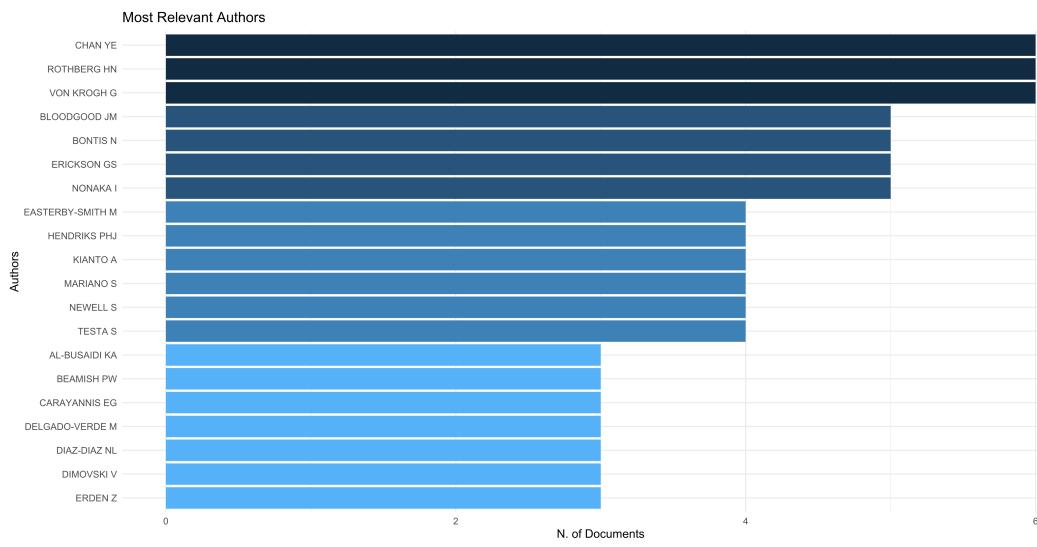
Número de publicaciones por revistas



Fuente: elaboración propia.

Figura 3

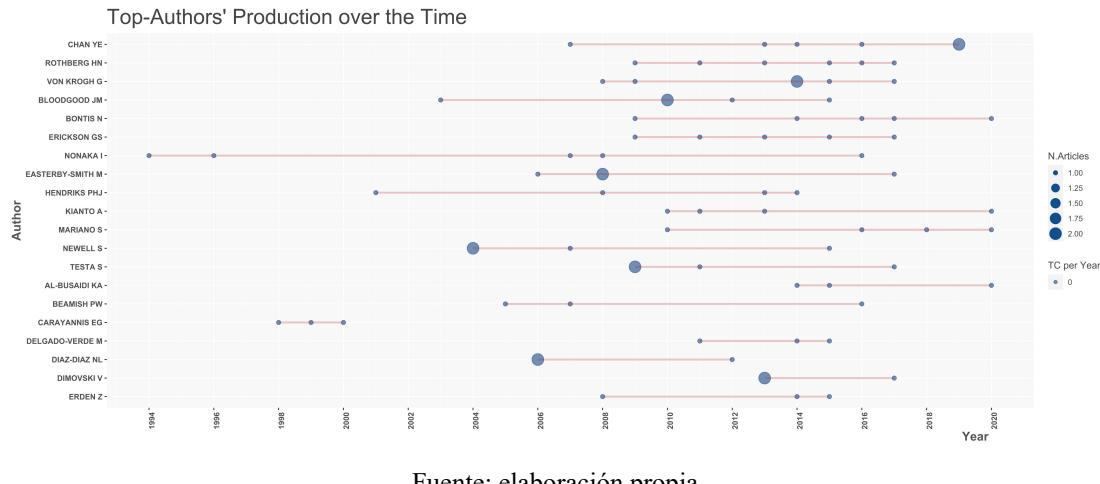
Autores más relevantes



Fuente: elaboración propia.

Figura 4

Producción de los autores a lo largo del tiempo



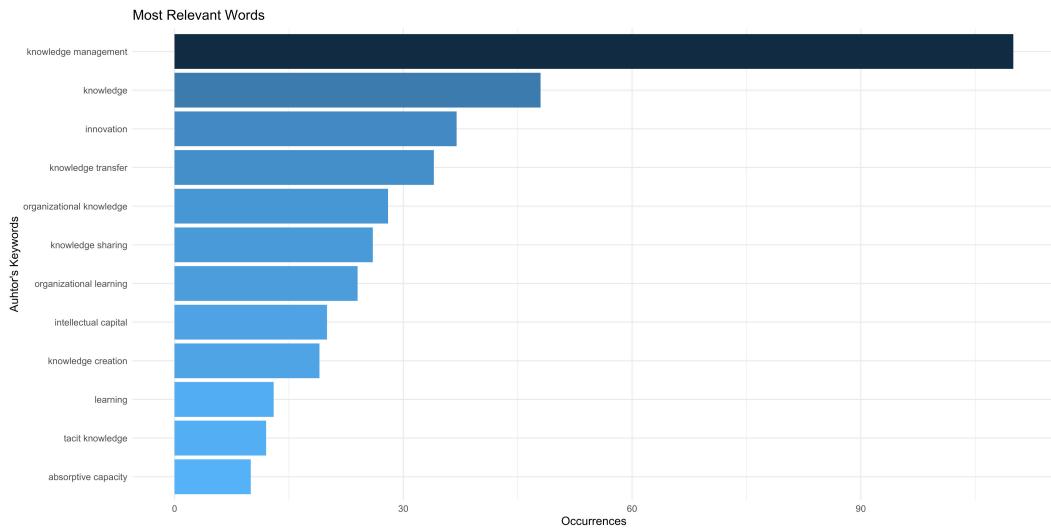
Fuente: elaboración propia.

Análisis de indicadores de calidad

El análisis de los indicadores de calidad de las investigaciones se realizó por medio de la afluencia de palabras clave entre los diferentes documentos; la concurrencia de tópicos claves y la evolución y desarrollo de los conceptos lo que permitió conocer el impacto de las mismas. En este sentido, podemos ver en la figura 5 que las palabras con mayor afluencia es gestión del conocimiento con más de cien menciones, seguida de conocimiento e innovación que tienen entre 40 y 50 menciones cada una.

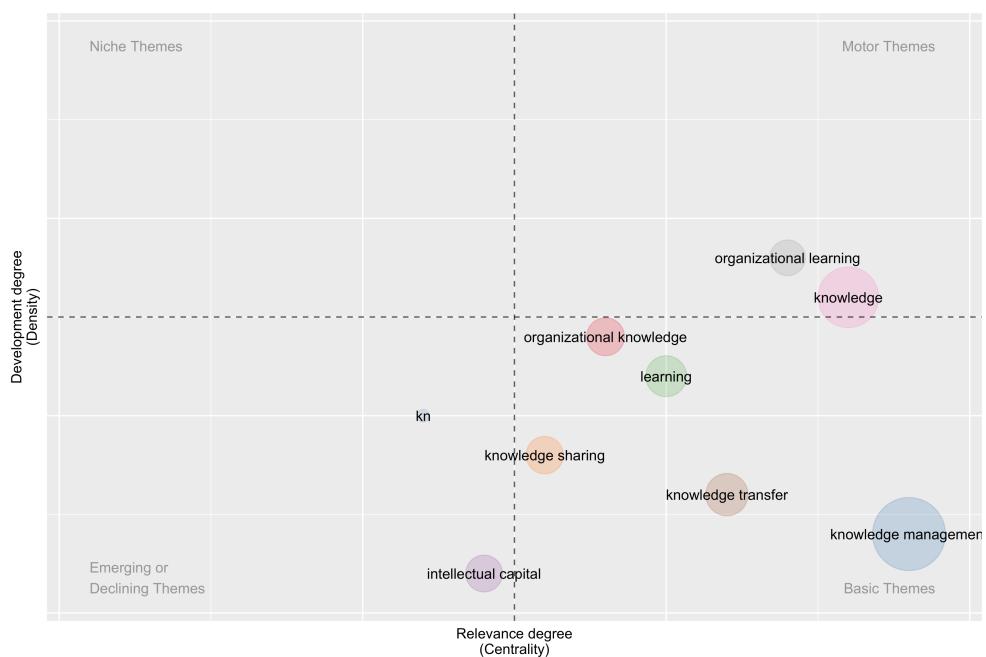
Como se puede observar en la Figura 6, los conceptos claves que han tenido mayor grado de desarrollo son aprendizaje organizacional y conocimiento. En tanto que capital intelectual se considera como emergente y la base conceptual sigue siendo la gestión del conocimiento, seguida de transferencia de conocimiento y conocimiento organizacional. En el caso del aprendizaje ha ido cobrando terreno y tiene una tendencia a desarrollarse como un tópico motor para explicar la apropiación del conocimiento en las organizaciones.

Figura 5
Palabras claves con mayor concurrencia



Fuente: elaboración propia.

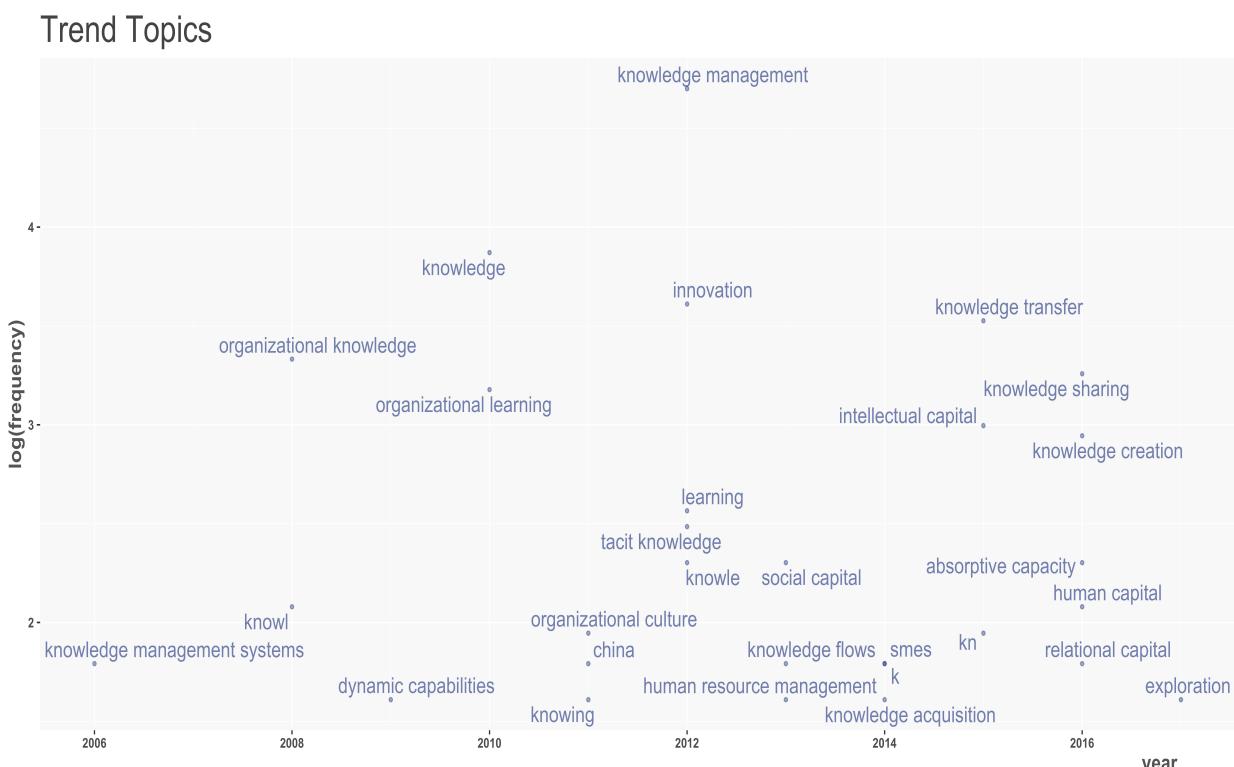
Figura 6
Desarrollo de los conceptos claves



Fuente: elaboración propia.

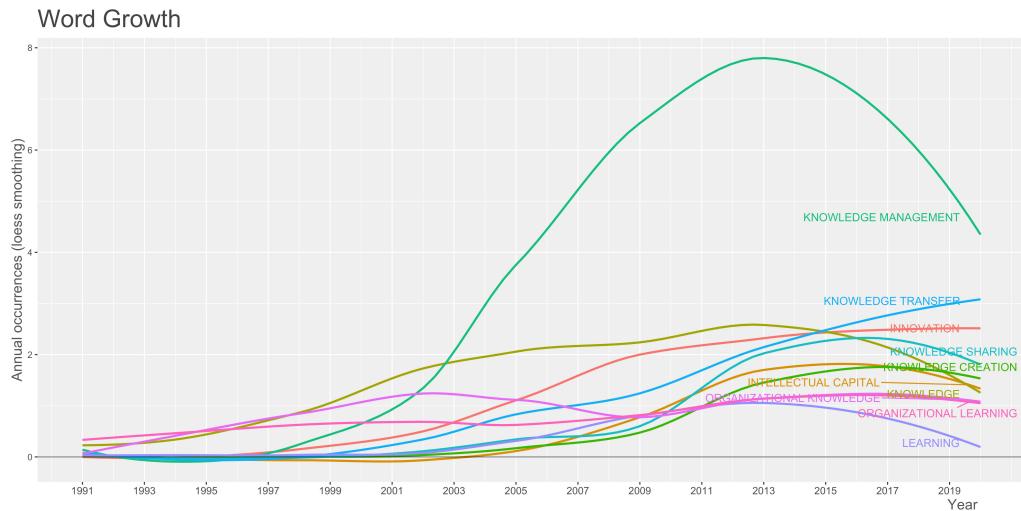
Si analizamos los tópicos claves y su concurrencia a través del tiempo, podemos observar que entre 2003 y el 2010 el concepto de conocimiento fue el más destacado y con mayor tendencia seguido de la relación de éste en las organizaciones (conocimiento organizacional y aprendizaje organizacional). Para el 2012 gestión del conocimiento cobra mayor importancia. De este año y hasta la fecha han surgido diversas variantes, las más sobresalientes son aquellas ligadas con innovación, transferencia e intercambio de conocimiento (Véase Figura 7 y Figura 8). Esto se puede explicar por una parte por las diversas perspectivas desde las que se ha abordado la temática tanto teórica como empíricamente y, por otra parte, por la trayectoria de los conceptos que denotan el grado de madurez y robustez de la teoría.

Figura 7
Concurrencia de tópicos claves



Fuente: elaboración propia.

Figura 8
Evolución de los conceptos claves por año



Fuente: elaboración propia.

Análisis de indicadores de estructura y contenido

Para el análisis de los indicadores de estructura y contenido se consideraron el grado de colaboración entre autores; el tipo de investigación, de enfoque y el método utilizados. Tal como se mencionó líneas arriba, para el análisis de estos indicadores se consideraron solo aquellos textos con estatus de acceso libre resultando un total de 107. De los cuales destaca que el grado de colaboración entre autores es de 2.3, similar al del total de la base de datos, lo que denota una escasa profesionalización del área temática al no tener trabajos con múltiples autores que permitan visualizar el impacto y calidad de los trabajos publicados reflejados en el número de citas.

En lo que respecta al enfoque epistemológico de las investigaciones el 55% se desarrolla desde lo cualitativo, mientras que el 40% lo hacen desde un enfoque cuantitativo y solo el 5% del mixto.

Para examinar el tipo de investigación se dividió en tres elementos: el tipo de abordaje, la estrategia y el alcance. En el primer el 80% de las investigaciones se desarrollaron desde un tipo de conocimiento empírico, el 14% desde lo metodológico, el 5% desde lo instrumental y solamente el uno por ciento hace una propuesta teórica. En tanto que el 99% de los estudios utilizan una estrategia no experimental.

En el caso del alcance se divide en los estudios explicativos, correlacionales y exploratorio

– descriptivos. Siendo este último el utilizado por el 52% de las investigaciones, el 26% hicieron estudios con una estrategia correlacional o asociativa y el 21% explicativa.

El método respecto al alcance que utilizaron para llevar a cabo las investigaciones explicativas fue predominantemente multivariantes inferencial en un 96% de los casos y solamente el 4% fue un método pre-experimental o caso único. En el caso de las correlacionales o asociativas, el principal método fue el predictivo con un 93% y comparativo solo en el 7% de los casos. Y para las exploratoria/descriptivas el método documental fue utilizado en el 45% de los documentos, seguido del observacional y selectivo con 32% y 23% respectivamente (véase Tabla 1).

Tabla 1.
Método utilizado respecto del alcance

		<i>Método</i>
<i>Alcance</i>	Explicativa 21%	Pre-Experimental (caso único) 4%
		Multivariantes Inferencial 96%
	Correlacional (o asociativo) 25%	Comparativa 7%
		Predictiva 93
	Exploratoria/Descriptiva 52%	Observacional 32%
		Selectiva 23%
		Documental 45%

Fuente elaboración propia.

Consideraciones finales

Los enfoques teóricos que durante las últimas décadas han destacado el valor que tiene el conocimiento como recurso estratégico más importante de las organizaciones para lograr una alto desempeño y éxito, hacen énfasis en las diferencias de las dimensiones que utilizan para explicar la manera como las organizaciones movilizan el conocimiento de sus miembros para lograr ventajas competitivas. Lo que ha permitido sentar las bases para diversas investigaciones interesadas en explicar los resultados empresariales a partir de los procesos, tanto internos como externos, de creación, uso y transferencia del conocimiento.

Se destacan dos perspectivas teóricas que asumen una postura distinta sobre la transferibilidad del conocimiento y los mecanismos de transferencia del mismo entre los individuos que conforman una organización. La primera se centra en la integración del conocimiento, partiendo del supuesto de que éste es especializado, difícil de compartir y su maximización solo puede lograrse en la medida que la organización integre el conocimiento individual de sus miembros. De manera tal que la eficiencia en su transmisión dependerá del potencial de agregación que se logre tanto de los individuos como de la propia organización, para absorber o adicionar nuevo conocimiento al ya existente. Lo que detonará en una mejoría sustancial si se estandarizar el conocimiento en un lenguaje común que permite transmitirlo íntegramente en la organización.

La segunda perspectiva, enfatiza la estrategia de transferencia del conocimiento, considerando el beneficio que logra una organización al replicar y compartir continuamente el conocimiento de sus integrantes. Bajo este supuesto, para crear conocimiento de forma dinámica y continua, es necesario que los gestores lideren bajo una visión de conocimiento; desarrollando y fomentando el intercambio de activos; construyendo y utilizando eficazmente el *ba* y; promoviendo el proceso dinámico de creación del conocimiento.

Para dar cuenta de las tendencias y patrones más relevantes en la literatura reciente en torno a la gestión del conocimiento en las organizaciones, los datos bibliométricos que se analizaron nos muestran que hay poca colaboración de autores en la publicación de resultados de investigación por lo que no hay una consolidación en la profesionalización en la temática y el impacto en citas es escasas.

Por una parte, los indicadores de productividad y estructura dan cuenta de la evolución y el reconocimiento que han alcanzado los enfoques centrados en el conocimiento como ventaja competitiva, tanto de las ciencias de la gestión como en otras disciplinas que recientemente lo han incorporado como la economía o la educación. En este mismo sentido, podemos identificar que los tópicos como aprendizaje y aprendizaje organizacional están marcando tendencia, lo que muestra una consolidación de los enfoques teóricos.

Por otra parte, en los indicadores de estructura y contenido observamos que las investigaciones se sustentan mayoritariamente en el enfoque epistemológico cualitativo, bajo un tipo de conocimiento empírico con un alcance exploratorio descriptivo. Lo que nos habla de la contrastación de los principios teóricos con datos empíricos que permiten su consolidación.

Bibliografía

- Acevedo, N., Jiménez, L. y Rojas, M. (2017). Análisis bibliométrico sobre indicadores de innovación. *Espacios*, 38(8), 10.
- Buitrago, R. (2019). Análisis bibliométrico sobre la producción científica en distribución en planta en la red Redalyc durante el periodo 2007 - 2017. *Scientia et Technica*, 24(3), 446–450. <https://doi.org/10.22517/23447214.21401>
- Dutraive, V. (2008) Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme: une lectura Veblenienne. *Revue d'économie industrielle* (124), 51-70.
- Fong, C.; Flores, K. y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia* 9 (2), 411-440.
- Henri, F. y Plante, P. (2019) *Économie du savoir et de l'apprentissage. Cours TED 1272: Les TIC et l'apprentissage en milieu de travail*. Canadá, Université TÉLUQ.
- Hernández, Y. (2020). State of the art of historical bibliometrics. An approach to the cases of colombia and Mexico. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(3). <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n3erv3>
- Hualde, A. (2005) La educación y la economía el conocimiento: una articulación problemática. *Revista de la Educación Superior* 4 (136), 107-127.
- Melbouci, L. y Souki, H. (2014) Les fondements de l'économie de la connaissance: l'approche basée sur les compétences (ABC). *Revue Dirassat IQTISSADIYA* (1), 5-24.
- Ocampo, C., Valencia, J., Moreno, L. y Bermeo, C. (2020). Estudio bibliométrico de modelos de gestión de conocimiento en instituciones de educación superior. *Researchgate.Net, August*, 127–139. https://www.researchgate.net/publication/343774999_Estudio_bibliometrico_de_modelos_de_gestion_de_conocimiento_en_instituciones_de_educacion_superior
- Pastor, E. (n.d.). *Dimensions como herramienta de análisis global de la investigación*. Blog de Rebisalud. Retrieved March 13, 2021, from <https://www.rebisalud.org/blog/item/57-dimensions-como-herramienta-de-analisis-global-de-la-investigacion>
- Peña Portillo, D., Portillo, L., & Caldera Morillo, E. (2011). Indicadores de productividad, colaboración y circulación de la investigación. Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de Luz. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 34, 291-

306. https://doi.org/10.5209/rev_DCIN.2011.v34.36459

Roig, R. y Moreno, V. (2020). El pensamiento computacional en Educación. Análisis bibliométrico y temático. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 20(63).
<https://doi.org/10.6018/red.402621>

Stiglitz, J. y Greenwald, B. (2016). *La creación de una sociedad del aprendizaje*. España, La esfera de los libros.

Micro fundamentos sustentables en la organización empresarial

Micro sustainable foundations in business organization

*Ángel José Martínez Salinas**

Resumen: El propósito de la presente investigación es establecer los efectos de las prácticas sustentables en la evolución de la organización empresarial con las medidas de intermediación y agrupamiento de la red entre la organización empresarial y el SSE para comprender como los micro fundamentos crean y apropiá valor respetando la diversidad del ambiente natural. Se piensa desde la Teoría de Recursos y capacidades en las unidades productivas de miel del Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta (APFFCU) para focalizar las relaciones en que emergen los micro fundamentos que unifican hechos ambientales, sociales y económicos.

Abstract: The purpose of this research is to establish the effects of sustainable practices in the evolution of the business organization with the measures of intermediation and grouping of the network between the business organization and the SSE to understand how the micro fundamentals create and appropriate value respecting the diversity of the natural environment. It is thought from the Theory of Resources and capacities in the honey production units of the Usumacinta Canyon Flora and Fauna Protection Area (APFFCU) to focus on the relationships in which the micro foundations that unify environmental, social and economic facts emerge.

Palabras clave: Micro fundamentos; Sistema Socio – Ecológico; Capacidades Dinámicas.

Introducción

El presente trabajo presenta un avance de investigación que propone estudiar las actividades que se desarrollan dentro en la organización empresarial que sean sustentables y necesarias para que la organización empresarial logre ejecutar sus operaciones reconciliando hechos del ambiente natural, social y económico logrando con estas actividades permanecer durante el tiempo sin degradar el ambiente natural. El estudio indaga en la organización empresarial para destacar las operaciones

* Maestro en Ciencias de la Complejidad, Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Doctorando Universidad Nacional Autónoma de México. Líneas de Investigación: “Organización social y administración en el Sistema socio-ecológico”, “Sustentabilidad y complejidad en los límites planetarios”, “Sociología y diseminación de la cultura” y “Metodología en dinámicas sociales para el manejo de variables en simulaciones computacionales y bases de datos”. Correos electrónicos anuamtz@gmail.com, angeljose@comunidad.unam.mx

que fomenten mecanismos o micro fundamentos que impulsen capacidades dinámicas que enlacen los elementos que conforman la organización empresarial y evitan degradar el planeta.

Por el momento se muestra la etapa inicial de la de la investigación que localiza en la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) conceptos que permiten estudiar las prácticas en la organización empresarial, dichos conceptos son las capacidades ordinarias, capacidades dinámicas y los micro fundamentos, el propósito es localizar actividades con tendencias sustentables, en este sentido la investigación también se apoya en estudios de los Sistemas Socio – Ecológicos (SSE) para comprender los servicios ecosistémicos compuestos de servicios culturales, servicios de provisión, servicios de regulación, servicios de soporte ecológico; elementos importantes del ambiente natural que explican la biodiversidad, el mantenimiento y la uniformidad del SSE que son clave en las Soluciones Basadas en la Naturaleza (SbN) que explican la relación entre la organización empresarial y el ambiente natural.

Con esta información conceptual se logra representar una red que nos permite ver los nodos más importantes de la interacción de actividades sustentables que desarrollan capacidades que comprendan las dinámicas de la diversidad biocultural en que se desarrollan las empresas. Metodológicamente se utilizó la Teoría Fundamentada en el programa Atlas.ti y la Teoría de Grafos con el programa Cytoscape para presentar la red entre la organización empresarial y el SSE. El lugar en que se piensa recoger evidencia para la investigación son las unidades productivas de miel del Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta (APFFCU), son entidades en que interactúan elementos físicos, biológicos y sociales, dicha interacción conforma una organización empresarial que considera la diversidad natural y reconocen los ciclos naturales de los servicios ambientales del SSE.

Es importante mencionar que la etapa de recolección de información está en planificación, el presente trabajo muestra la información que será utilizada para explicar los eventos y hechos que serán recuperados en la investigación de campo. El presente escrito presenta un avance que tiene como objetivo analizar los mecanismos que generan y apropián valor sustentable al unificar hechos ambientales, sociales y económicos en los procedimientos de la organización empresarial. Se compone de un breve apartado teórico da cuenta de la TRC y los estudios del SSE.

Le sigue un apartado metodológico que menciona como se utiliza la Teoría Fundamentada con el algoritmo y diagrama Sankey de Atlas ti. para caracterizar códigos de significados que

unifican los hechos ambientales, sociales y económicos, también explica como el presente avance utilizó la Teoría de Grafos para analizar la red creada por los vínculos entre los códigos que representan los servicios ambientales y las capacidades.

Con la mencionada sistematización se pasa al tercer apartado que explica los resultados donde se menciona como los micro fundamentos sustentables crean y apropiá valor respetando la diversidad del ambiente natural en la caracterización de la red; se utilizan las medidas intermediación, coeficiente de agrupamiento y se muestra la distribución de grado de la red para ver la interacción de los nodos, así como el peso de sus enlaces. Con estos elementos se presenta el apartado de discusión donde se hace un señalamiento de las actividades por realizar en la investigación.

Finalmente, en el apartado de conclusiones se indican como los servicios ambientales en sus múltiples relaciones impulsan capacidades humanas en entornos complejos y dinámicos para generar valores únicos e irrepetibles que dan cuidado a la diversidad del SSE.

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 la organización empresarial, 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 & Dowell (2011) señalen que las empresas “operan en entornos tan complejos y dinámicos” (p. 1475) lo 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 la organización empresarial, las actividades sistematizadas en torno a dichos son eventos 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 la organización empresarial 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 & Clark, 2007; London & Hart, 2010; Barney, et al., 2011; Barney & Felin, 2013; Harris et. al, 2018) porque es la interacción entre las personas y elementos naturales (entre los elementos se encuentra el agua, los árboles, el oxígeno, la fauna marina y terrestre) 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 complementar a la TRC en la relación compleja entre el ambiente natural y la organización empresarial, se indaga en los estudios del Sistema Socio Ecológico (SSE) (Berkes & Folke, 1998; Ostrom, 2009; Ostrom, 2010; Merino, 2014; Farhad, 2018; Toledo, 2013; Folke, et al., 2019; Rockström, et al., 2021) porque refiere a que la interdependencia y coevolución de la naturaleza y los seres humanos y, 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 la organización empresarial 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 la organización empresarial y, por el otro, reconoce los impactos que la organización empresarial crea en el cambio climático; específicamente en el ambiente natural y social.

En este contexto es posible mencionar que la organización empresarial 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 desarrolla 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 duradera 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 está abigarrada, sin planeta no hay donde desarrollar capacidades que proporcionen valor, con estos elementos se busca una representación de relación en la SbN que conforma el APFFCU (DOF, 2015a), específicamente en las unidades productoras de miel, pero antes se realiza una esquematización de la relación entre la organización empresarial y el SSE con una red obtenida de un análisis documental que a continuación se presenta.

Método

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 & 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 la organización empresarial. La presente investigación busca en las unidades productivas 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 documentada sobre la relación de la organización empresarial 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 la Teoría Fundamentada en con el programa Atlas.ti para localizaron 10 nodos, ver Tabla 2, para analizar la relación entre la organización empresarial y el SSE.

Tabla 1.

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

Tipo de proyecto	Número de proyectos	Sexo		Meliponas Jobones y/o Cajas	Apis melifera 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/pueaaunammx/videos/1493554317677090>

Por el momento se la investigación considera dos capacidades dinámicas (absorción y gerenciales) por su importancia en la dinámica entre la organización empresarial 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.

Los códigos, ver Tabla 2, se sistematizaron en el programa Atlas.ti y tienen una relación de pares ordenados por actividades registradas en los documentos analizados y se utilizan para caracterizar nodos y enlaces El código capacidades ordinarias considera las rutinas que permiten administrar la organización empresarial (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.

Tabla 2.

10 nodos de la red de interacción entre la organización empresarial y el Sistema Socio – Ecológico

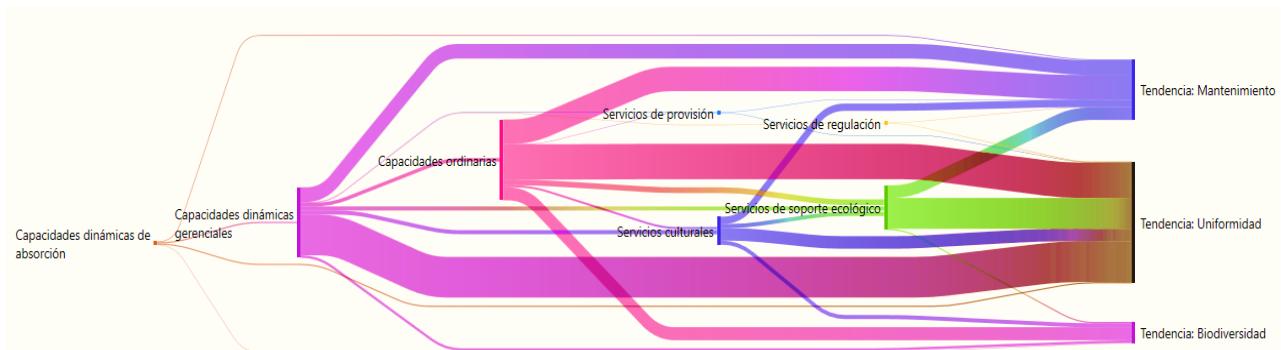
Teoría de Recursos y Capacidades	Sistema Socio - Ecológico	Micro fundamentos con tendencia sustentable
Capacidades ordinarias	Servicios culturales	Tendencia: Biodiversidad
Capacidades dinámicas de absorción	Servicios de provisión	Tendencia: Mantenimiento
Capacidades dinámicas gerenciales	Servicios de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

Fuente: Elaboración propia con base en 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; ONU, 1973; Brundtland, 1987; DOF, 1998; DOF, 2015a; DOF, 2015b; CONANPa, 2020; CONANPb, 2020; ONU, 2021.

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, con esta información se realizaron pares ordenados que conforman interacciones entre nodos y enlaces. Como el micro fundamento en la definición de la TRC es la explicación de un resultado o fenómeno de la organización empresarial se considera una tendencia sustentable porque interactúa con elementos del ambiente natural, social y económico. El resultado de la interacción, ver Figura 1, muestra los vínculos que permiten caracterizar una red con los pares ordenados en el programa Cytoscape, ver Figura 2, así es posible notar la dinámica entre la organización empresarial y el SSE.

Figura 1.

Diagrama Sankey que muestra visualmente la interacción de la organización empresarial y el SSE

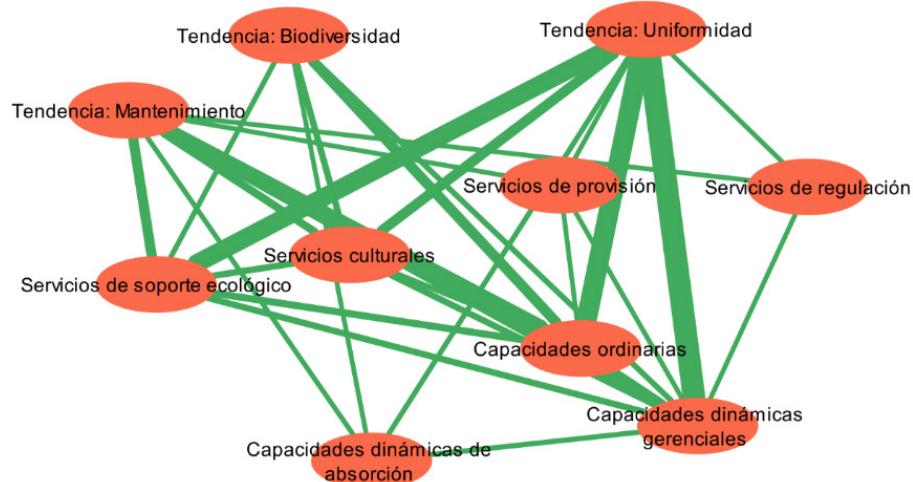


Fuente: Elaboración propia en Atlas ti. con base en Barney, 1991; Hart, 1995; Berkes y Folke, 1998; Teece, 2007, p. 146; Barney & Clark, 2007; Ostrom, 2009; Ostrom, 2010; Foss, 2010; Barney et al., 2011; Sarukhán, 2011; Hart & Dowell, 2011 p. 1475; Barney & Felin, 2013; Toledo, 2013; Mason & Brown, 2014; 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; ONU, 1973; Brundtland, 1987; DOF, 1998; DOF, 2015a; DOF, 2015b; CONANPa, 2020; CONANPb, 2020; ONU, 2021.

El diagrama Diagrama Sankey, ver Figura 1, se obtiene de Atlas.ti y presenta la relación de los códigos que se utilizan en la caracterización de la red entre la organización empresarial y el SSE. Estos elementos permiten presentar una red, ver Figura 2, y se observa la relación de los nodos con los pesos en los enlaces; los enlaces más gruesos contienen más menciones mientras los más delgados son menos mencionados pero ambos casos unen nodos en la red, nótese que la Biodiversidad tiene los enlaces con menos peso contrario a la Uniformidad y Capacidades dinámicas gerenciales.

Con estos elementos se analiza la genealogía de micro fundamentos en la organización empresarial porque los fenómenos que emanan de sus actividades 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.

Figura 2.
Red de la organización empresarial y el SSE



Fuente: Diagrama Sankey del análisis realizado en Atlas.ti, ver Figura 1, y sistematizado en Cytoscape.

Resultados

La red entre la organización empresarial y el SSE cuenta con 10 nodos y 22 enlaces conforma 1 componente principal con la medida global de coeficiente de agrupamiento de 0.652 es un grafo con lo suficiente para considerarlo bien conectado, ver Figura 2, lo cual representa una estructura interdependiente sin nodos aislados. Las medidas locales de red, ver Tabla 3, en un orden de mayor a menor con la intermediación como referente presenta que las capacidades dinámicas gerenciales son las que encabezan la lista, lo cual nos invita a reflexionar en la importancia de un análisis que desglose dicha capacidad dinámica, lo cual implica indagar en su composición que refiere al capital humano gerencial, capital social gerencial y cognición gerencial pero a la luz de la Tendencia de Mantenimiento que es la segunda en la lista y tanto en el valor de la intermediación como en el coeficiente de grupo.

Las medidas locales, ver Tabla 3, que se trabajan son: Intermediación; indica los caminos que pasan por ese nodo para llegar a otro nodo su valor puede estar entre de 0 y 1; Coeficiente de Agrupamiento indica que si sus vecinos están enlazados entre ellos; es importante señalar que un vecino de un nodo es cuando comparte enlace con otro, su valor puede estar entre 0 y 1; Grado es una medida que indica la magnitud de los enlaces del nodo, es decir, cuantos enlaces tiene el nodo y su valor se representa en valores discretos. El Grado también se representa con una distribución,

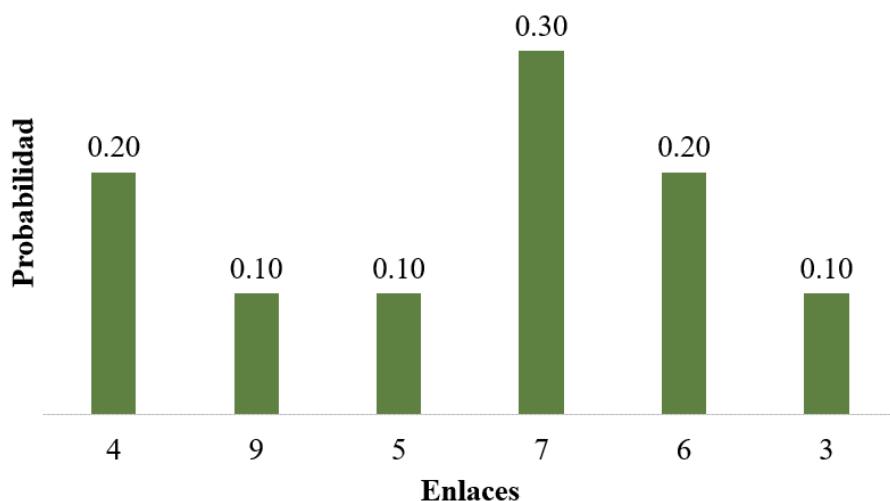
ver Grafica 1, indica que nodos tiene mayor probabilidad de ser seleccionado al azar; la distribución muestra que el grupo de nodos con 7 enlaces cuentan con mayor probabilidad, los nodos Mantenimiento, Uniformidad y Capacidades ordinarias componen dicho grupo.

Tabla 3.
Medidas de cada nodo que compone red

No.	Nombre	Intermediación	Coeficiente de Agrupamiento	Grado
1	Capacidades dinámicas gerenciales	0.15	0.56	9
2	Tendencia: Mantenimiento	0.09	0.48	7
3	Tendencia: Uniformidad	0.09	0.48	7
4	Capacidades ordinarias	0.04	0.71	7
5	Tendencia: Biodiversidad	0.02	0.70	5
6	Capacidades dinámicas de	0.02	0.50	4
7	Servicios culturales	0.02	0.80	6
8	Servicios de soporte ecológico	0.02	0.80	6
9	Servicios de provisión	0.00	0.83	4
10	Servicios de regulación	0.00	0.67	3

Fuente: Cytoscape con el análisis documental del Diagrama Sankey, ver Figura 1, de Atlas.ti.

Gráfica 1.
Distribución de grado de la red entre la organización empresarial y el SSE

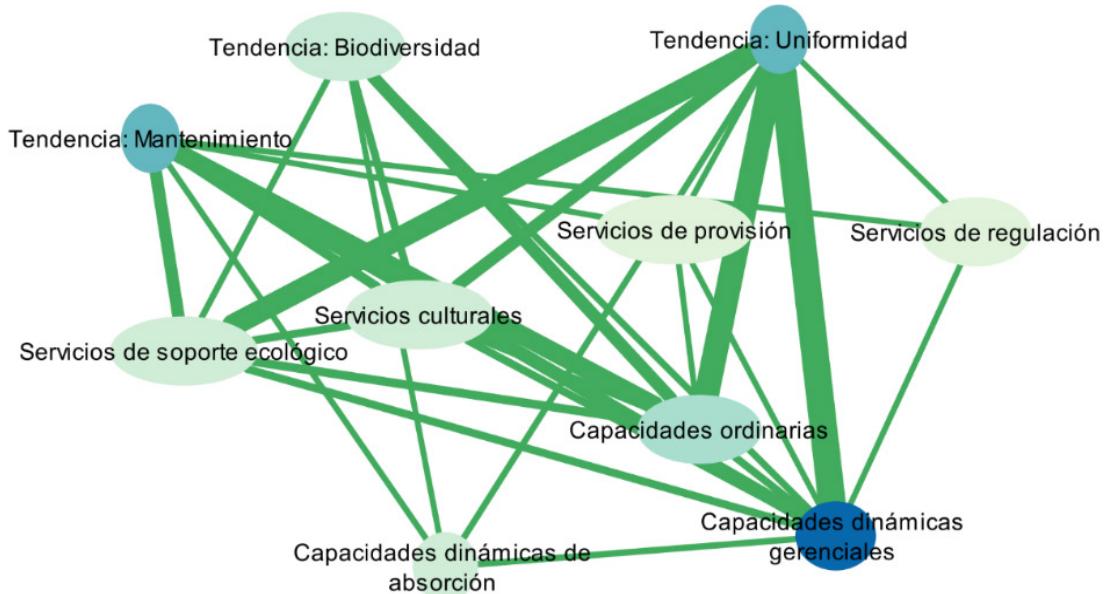


Fuente: Cytoscape con el análisis documental del Diagrama Sankey, ver Figura 1, de Atlas.ti.

Con la representación de la distribución de grado, ver Gráfica 1, se nota que los nodos con 7 enlaces sustentan la probabilidad de 0.30, lo cual indica que hay 30% de probabilidad de que al tomar un nodo al azar sea uno de estos nodos, los cuales son Mantenimiento, Uniformidad y Capacidades ordinarias, ver Tabla 3.

El Mantenimiento solo se enlaza a la 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, ver Figura 3 y Figura 4. Estos elementos permiten pensar en vincular teóricamente las capacidades dinámicas con información biocultural que sea una coespecialización que fomente sustentabilidad. Para una mejor representación visual, ver Figura 3, el valor de la intermediación se colocó en el color del nodo; va de un color azul claro (valor bajo) a un azul más fuerte (valor alto). El valor del coeficiente de agrupamiento coloco en el tamaño del nodo el valor más bajo cuenta con menor tamaño y el valor más alto es más grande; la red muestra que el nodo más importante en la intermediación es el de Capacidades dinámicas gerenciales y el nodo Servicios de provisión es el más importante en la medida Coeficiente de Agrupamiento.

Figura 3.
Red con medida de Intermediación y Coeficiente de Agrupamiento

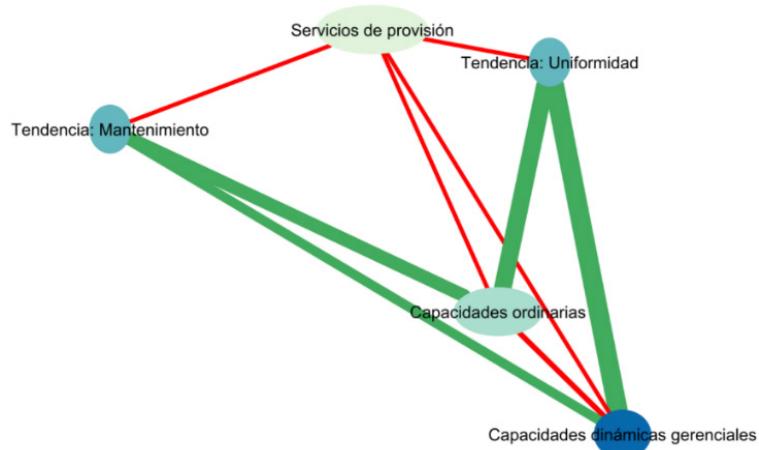


Fuente: Cytoscape con el análisis documental del Diagrama Sankey, ver Figura 1, de Atlas.ti.

Vemos que el nodo más grande es el de Servicios de provisión tiene 0.83 de coeficiente de agrupamiento esto indica que es el nodo que hace más grupo porque casi todos sus vecinos están conectados entre ellos. En tanto la intermediación más alta de la red corresponde al nodo azul fuerte Capacidades dinámicas gerenciales con un valor de 0.15, esto indica que por dicho nodo pasan más caminos para llegar hacia otros nodos, ambas medidas muestran aspectos de relación relevantes.

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 el nodo más grande porque sus vecinos, ver Figura 4, casi están conectados 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 la organización empresarial en la estructura de relación con el SSE porque las capacidades son intermediaciones en su Mantenimiento y Uniformidad; en rojo se marcan los enlaces directos que dan el valor al Coeficiente de agrupamiento de Servicios de provisión, nótese que Capacidades ordinarias y dinámicas están enlazados entre si mismos, mientras Mantenimiento y Uniformidad no tiene un enlace directo.

Figura 4.
Vecindario del nodo Servicios de provisión



Fuente: Cytoscape con el análisis documental del Diagrama Sankey, ver Figura 1, de Atlas.ti.

Tabla 4.

Matriz pesos de relación. 29 enlaces de la red

	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

Fuente: Diagrama Sankey del análisis realizado en Atlas.ti, ver Figura 1, y sistematizado en Cytoscape.

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 4, 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 5.

Comparativo de Servicios de provisión y Capacidades dinámicas gerenciales

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

Fuente: Diagrama Sankey del análisis realizado en Atlas.ti, ver Figura 1, y sistematizado en Cytoscape.

Hasta ahora la investigación destaca la importancia del nodo Servicio de provisión y del nodo Capacidades dinámicas gerenciales donde 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, ver Tabla 5, 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 4, 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 la organización empresarial que impulsarían la sustentabilidad al fomentar Biodiversidad en el SSE, estos elementos nos hacen pensar en juntar las capacidades dinámicas con la información que los procesos bioculturales pueden aportar.

Discusión

Los resultados de esta etapa inicial de la investigación nos permiten diseñar una ruta metodológica de campo para recopilar evidencia que refute o confirme la información sistematizada, esto nos lleva a planificar la forma de recabar información empírica en las unidades productivas de miel del APFFCU para comprender la interacción entre las actividades y hechos que Uniforman o fomentan la Diversidad del SSE, con la información se busca ver como se sistematiza en capacidades ordinarias y/o dinámicas del proceso de polinización de la abeja, esto nos lleva a buscar la coespecialización en las dinámicas bioculturales de la región y trabajar en definir valor de uso y valor de cambio una asignatura pendiente en este trabajo.

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 micro fundamentos sustentables. 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 la organización empresarial.

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 ordinarias y

dinámicas.

Con esta información se planea una investigación trasversal y mixta, se trabajará en una ruta compuesta de 4 etapas. La primera es de carácter exploratorio para observar las operaciones en las unidades productivas. En la segunda etapa se recuperará información de los actores con entrevistas a profundidad a los integrantes de las unidades productivas. En una tercera etapa se analizará la información recopilada para comprender indicadores del ambiente natural y elaborar Bionarrativas que traten la relación del SSE con la organización empresarial para difundir y comparar los resultados con la sociedad para fomentar actividades sustentables. Finalmente, en una cuarta etapa se confirman o refutan los planteamientos mencionados en los objetivos que tratan de ver la relación de las capacidades desarrolladas en la organización empresarial 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 fomentar actividades de las emergentes que sean sustentables al impulsar la diversidad.

Una tarea pendiente es recolectar más evidencia empírica y explicar los procesos culturales que estén siendo utilizados en las capacidades, tanto ordinarias como dinámicas, es pertinente dar más énfasis en la explicación de valor para encontrar explicación al valor de uso y el valor de cambio (divisas) para comprender las transacciones que expliquen la Uniformidad y analizar si es posible modificar el resultado y que sea un micro fundamento de Biodiversidad.

Por el momento se comprende la relación de los nodos con las medidas de la distribución que permite ver la estructura de la red, que si bien, tiene un Coeficiente de Agrupamiento global bueno de 0.652 pueden mejorar en localizar más enlaces en la red, por lo que el trabajo continuo para alimentar la información con evidencia empírica.

La operación de la organización empresarial implica el Mantenimiento que se enlaza a la 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 como lo notamos en la distribución de grado y pueden ser propuestos como micro fundamentos sustentables.

En cuanto a los Servicios de provisión y las Capacidades dinámicas gerenciales, observamos que representan la relación entre organización empresarial y el SSE porque hay enlaces que implican los servicios ecosistémicos junto a las capacidades desarrolladas en la organización empresarial 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 micro fundamentos sustentables ya que convergen actividades del ambiente natural, social y económico.

Referencias bibliográficas

- Adasoro Maya, M. & 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. & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- 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., Ketchen Jr, D. J., & 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., & 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., & Schlueter, M. (2021). *The Routledge Handbook of Research Methods for Social-Ecological Systems* (p. 526). Taylor & 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%202/Estrategias%20Planes%20y%20Programas/Guia%20Implementacion%20PNANP%202020_2024%20VERSION%20FINAL.pdf
- Costanza, R., Daly, L., Fioramonti, L., Giovannini, E., Kubiszewski, I., Mortensen, L. F., ... & Wilkinson, R. (2016). Modelling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN Sustainable Development Goals. *Ecological Economics*, 130, 350-355.
- Demers, C., & 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., & 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., ... & de Zeeuw, A. (2019). Transnational corporations and the challenge of biosphere stewardship. *Nature Ecology & 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., & 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 & 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., & 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., & 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., & 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., & 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.
- Rockström, J., Gupta, J., Lenton, T. M., Qin, D., Lade, S. J., Abrams, J. F., ... & Winkelmann, R. (2021). Identifying a safe and just corridor for people and the planet. *Earth's Future*, 9(4), e2020EF001866.

- 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. & 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., & 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.

Gestión del conocimiento post Covid-19

Administración del conocimiento en la pos-pandemia

Post-pandemic Knowledge Management

Daniel Trejo Medina*

Resumen: Como respuesta a la pandemia, las organizaciones atendieron el reto de mantener el trabajo en modalidad remota; la habilitación tecnológica, la administración del conocimiento y la gestión de los datos fueron elementos sustantivos una adecuada operación. Esta investigación analizó el impacto que, desde marzo de 2020 a diciembre de 2021, tuvieron algunas organizaciones con vista en el manejo y uso adecuado del conocimiento, el identificar si tenían el sustento de herramientas técnicas y tecnológicas para operarlo y en su caso, analizar si contaban con procesos laborales coadyuvantes con estas acciones.

Abstract: As immediate response to the COVID-19 crisis, several organizations chased and perform the challenge to keep up and running remotely; technological enablement, knowledge management and data management were crucial elements to enable and support an adequate operation. This research analyzed the impact that, from March 2020 to December 2021, organizations had regarding knowledge management, its use, looking out about technological platforms, the knowledge worker perception, and how they perform in this period.

Palabras clave: Administración del conocimiento; tecnologías de la información; gobierno de datos.

Introducción

La irrupción de la pandemia por COVID-19 cambió la forma en la cual las organizaciones operaban al acelerar la adopción de las tecnologías de la información necesarias y disminuir de manera expedita la brecha digital que algunas tenían. El mantener el servicio y trabajo de la organización dependió en buena medida del modelo de operación y de negocio/servicio con el cual contaba, así como con la subordinación de la capacidad que la organización tenía, y hoy tiene, para crear, compartir, recopilar, transferir y elaborar conocimiento, a través de una administración del conocimiento lo más eficiente posible utilizando herramientas tecnológicas.

* Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, administración del conocimiento, gobierno de datos, analíticos, informática jurídica, Facultad de Contaduría y Administración, comecko@cantm.com

A nivel internacional el estudio de la administración de conocimiento vinculada con la pandemia de COVID-19 ha sido focalizada en analizar distintos escenarios que integran, entre varios: la falta de conocimiento médico científico básico, la falta de conocimiento social, la falta de información y dificultades para informar políticas, el acoso laboral, la falta de confianza en el colaborador, la relación entre tecnología, personas y procesos, la competencia e incompetencia y finalmente la administración del conocimiento y la información por parte de los políticos y directos organizacionales (Tomé et al, 2022; Juveta et al, 2021; Phillips, 2021; Donar y Yesilaydin, 2021).

Abonando a los estudios publicados, ¿Cuántas organizaciones estaban o están preparadas para mantener una operación “normal” y adecuada con su objeto social durante la pandemia? A través del empleo del conocimiento, principalmente explícito, para seguir brindando el servicio o producto central a través del medio de la tecnología de información, dado que buena porción de las organizaciones migró su operación a un modelo híbrido de trabajo en casa y presencial en funciones que no lo permitían a distancia.

De una manera referencial analizar lo que Peter Druker mencionó:

La productividad del conocimiento y de los trabajadores del conocimiento no será el único factor competitivo en la economía mundial. Sin embargo, es probable que se convierta en el factor decisivo, al menos para la mayoría de las industrias en los países desarrollados.
(Drucker et al, 1997)

Los elementos de tecnología vinculados con la operación remota, como puede ser contar con repositorios de manejo de conocimiento, contar con datos adecuadamente resguardados y gobernados facilitaron que las organizaciones pudieran operar de manera híbrida en el área tecnológica al utilizar equipos en premisa y en servicios en la nube, debido a que la pandemia también afectó la entrega de equipos de cómputo forzando a organizaciones utilizar sitios de acceso vía internet fuera de sus instalaciones (King y Pogkas, 2021).

Desde una perspectiva práctica, las organizaciones mantuvieron en vista la relevancia de administrar el conocimiento para seguir siendo competitivas y crecer (Ferreira et al, 2018), con la consecuente pregunta de saber si se pueden diseñar, rediseñar y adaptar los procesos intensivos en conocimiento a las cambiantes condiciones de acceso remoto a través de soluciones tecnológicas (Grant, 1997), aún más a marcha forzada por el COVID-19.

Algunos autores han descrito que la administración del conocimiento comprende tres elementos: personas, procesos y tecnología, donde es importante destacar que el término procesos se debe enfocar a los procesos de negocio de la organización en cuestión (Trejo, 2013), Edwards (2011) propuso un modelo de aplicación de tres fases, la primera guiada por la tecnología, la segunda por las personas y la tercera por los procesos, y basado en las investigaciones de Tomé et al (2022), las crisis (ya sean individual, organizacional y social) suelen prevalecer debido a que existe un falta de tecnología, de personas o de procesos, por lo que el modelo de Edwards puede ser muy útil para explicar la situación actual de COVID-19.

Esta investigación propuso investigar el cómo afectó o transformó la administración del conocimiento a la operación durante la pandemia a través de las olas de COVID-19 y su efecto posterior, el identificar si existían o se crearon silos de conocimiento en las organizaciones o como resultado de la pandemia dado un entorno de trabajo híbrido se desarrollaron prácticas o se ralentizó el intercambio de información y conocimientos, o en consecuencia el trabajo digital se ha manifestado como una nueva ruta a seguir de trabajo digital independientemente de nuestro rol o responsabilidad, identificar si había una administración de conocimiento manifiesta o la organización tenía consideraciones de gobierno de datos, con base en lo anterior se elaboró una encuesta exploratoria que consultó a diversas organizaciones el cómo se comportaron en su operación y la percepción del uso del conocimiento y la tecnología en el periodo del 22 de marzo de 2020 al último día de diciembre de 2021, en algunas organizaciones de México, para ser afinada y aplicar una segunda ola y analizar el resultado obtenido.

Metodología

Se realizó una revisión de artículos vinculados con el tema en bases de datos académicas del área como Springer, Emerald Publishing, SAGE Publishing, IEEE y Taylor and Francis, dado que al ser un tema emergente se pretendía identificar parámetros o conceptualizaciones primitivos o preliminares como lo sugiere Snyder, este tipo de revisión requería de una recopilación de datos más creativa, ya que el propósito era hallar la mayoría de los artículos publicados sobre el tema, así como analizar, consolidar perspectivas y conocimientos de diferentes campos o líneas vinculadas a la investigación (2019).

Dado que en la exploración bibliográfica realizada se hallaron diversos trabajos vinculados

con políticas e iniciativas gubernamentales de administración del conocimiento durante el COVID-19, focalizados en buena medida en marcos de referencia para dar respuesta al problema, con los efectos laborales sobre trabajadores del conocimiento (Nyoni, Kaushal, 2022; Tomé, Gromova, Hatch, 2022; Bratinanu, 2020; Chaturvedi, Singh, 2021; Bari et al 2022; Donar et al, 2021); en el particular interés de la investigación y como señalan Ammirato, Linzalone y Felicetti (2021), en esta fase se procuraba sustentar los elementos necesarios para sentar elementos para contar con un panorama del cómo se utilizó el conocimiento durante la pandemia, dejando de lado los marcos de referencia, y procurar explicar un escenario posterior.

Resalta uno de los temas que el profesor Eduardo Tomé, Gromova y Hatch (2022) aseveran donde la ciencia de la administración del conocimiento suele estar demasiado confinada dentro de los entornos organizacionales, siendo que los análisis globales y macroeconómicos son poco comunes en consecuencia (Bell, Bloom, Blundell, Pistaferri, 2020; Hannon, 2020; Harper, 2020; Jürgen, 2020), su análisis se ha confinado principalmente a su base científica, entablando a la administración del conocimiento más como una promoción y menos como una práctica, por lo que el análisis de la práctica en las organizaciones cobró relevancia para esta investigación.

A la última actualización previo a cerrar este documento se tenían reportados en México 7,069,543 casos de Coronavirus con 329,896 muertes, con datos de Worldometer (2022), con picos en enero 22 de 2021, agosto 19 de 2021 y enero 20 de 2022, (los datos oficiales del gobierno de México pueden ser consultados en <https://www.gob.mx/salud/documentos/coronavirus-covid19-informe-tecnico-diario>); la pandemia es una situación que superó la capacidad local de reacción de muchas empresas, gobiernos y la sociedad, que requirió una apoyo y asistencia de índole global, en el ámbito de operación de las organizaciones, una adecuada administración del conocimiento, como proponen Seneviratne et al (2010), pudo y puede mejorar el proceso de gestión de desastres, dado que esta facilita y mantienen la disponibilidad y accesibilidad de información precisa, confiable sobre el riesgo de catástrofes cuando sea necesario, a través del aprendizaje efectivo de lecciones.

Partiendo del análisis exploratorio bibliográfico, las referencias obtenidas y considerando analizar el cómo estaba la organización mexicana antes y durante la pandemia, se concibieron doce preguntas para formar parte de una investigación cualitativa, afinadas a partir de entrevistar a diez especialistas reconocidos en administración del conocimiento como grupo experto en el área, que

comprendió a seis directivos de empresa privada, tres del sector público y uno de la academia durante el periodo del 17 al 28 de marzo de 2022. El objetivo de estas entrevistas fue probar empíricamente las preguntas para la encuesta de la investigación, en su caso adecuarlas con las recomendaciones de otros individuos especialistas e interesados en el tema, derivando en nueve preguntas finales, mismas que se presentan en la Tabla I, las cuales se aplicaría en especialistas de la materia de administración del conocimiento en organizaciones, es decir objetos de estudio con un factor de conciencia del beneficio de la administración del conocimiento, posteriormente efectuar el mismo estudio con una muestra de estudio que no considerara si poseían o no experiencia en la administración del conocimiento.

Para elegir la técnica de recolección de datos con base en el objetivo de la investigación se buscó crear un registro sobre las actitudes y condiciones de las organizaciones durante la pandemia de marzo de 2020 a diciembre de 2021 para buscar explicar y describir, con una aproximación de índole analítico y parcialmente descriptivo (Jackson, 2011). El cuestionario fue planteado para utilizar Internet como medio de distribución y recolección de preguntas, considerando un análisis longitudinal y retrospectivo por cohortes, pensando las características y criterios de los entrevistados como el público objetivo de la investigación, asimismo con base en la retroalimentación de los especialistas consultados al inicio de la investigación se consideró que fuera una encuesta cerrada.

Tabla I
Preguntas y opciones de la encuesta.

Pregunta	Opción de respuesta
¿Puede describir la diferencia entre conocimiento tácito y conocimiento explícito?	Si No
Su organización, previo a la Pandemia de COVID-19, ¿tenía un proceso de administración del conocimiento?	Si No
Su organización, previo a la Pandemia de COVID-19, ¿tenía un proceso o programa de gobierno de datos?	Si No
Su organización, previo a la Pandemia de COVID-19, ¿tenía un proceso o la posibilidad de trabajo remoto (home office) parcial o de tiempo completo?	Si No

Pregunta	Opción de respuesta
Su organización durante la Pandemia de COVID-19, ¿permitió y facilitó el trabajo desde casa proveyendo equipo de cómputo?	<ul style="list-style-type: none"> • Se tuvo que trabajar todo en la oficina. • Trabajo parcialmente en casa y en oficina. • Se trabajó remoto con apoyo de equipo y comunicaciones. • Facilidad total para trabajo remoto, pero parcialmente con sistemas que automatizaron funciones. • Facilidad total para trabajo remoto.
Su organización durante la Pandemia COVID-19, ¿qué tipo de conocimiento de negocio/operación manejo principalmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Táctico, casi no hay conocimiento operativo documentado. • Algunas políticas y procesos estaban documentados. • Sólo algunas áreas tenían documentado el conocimiento (procesos, políticas, datos). • La mayoría de las áreas tenían documentado el conocimiento. • Todo el conocimiento está documentado y sistematizado.
¿Qué tipo de herramientas de trabajo remoto utilizó durante la pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna, trabajo en mi oficina. • Video conferencia, Microsoft Office (MSFO) o similar. • Lo anterior y repositorios para archivos electrónicos de acceso remoto. • Lo anterior y varios sistemas de software para apoyo. • Toda la operación podía realizarla desde casa de forma igual que en la oficina.
Elija la opción que mejor describa a su organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa (iniciativa privada). • Gobierno (federal). • Educación, investigación. • Gobierno (estatal, municipal). • Sin fines de lucro.
Elija el tamaño de su organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Micro (hasta 10 empleados). • Pequeña (más de 10 y hasta 50 empleados). • Mediana (+10 y hasta 100 empl.) Comercio o servicios. • Mediana (hasta 250 empleados) Industria. • Grande (el resto de las organizaciones o cualquiera de gobierno).
Si desea recibir de esta encuesta, por favor escriba su correo electrónico a continuación.	

Fuente: elaboración propia del autor.

Una vez conformadas las preguntas, se realizaron dos olas de encuestas, la primera con una ventana del seis al 17 de abril de 2022 que se focalizó en 40 personas con un rol de director o gerente de empresa, de director de área o titulares en el caso de servidores públicos federales y

estatales, finalmente con investigadores con grado de doctor, que por su perfil de puesto se consideró que tenían conocimiento o manejo del concepto aplicado de administración del conocimiento, se vinculó directamente esta encuesta a la plataforma de SurveyMonkey. Posteriormente, se efectuó una segunda ola del 13 al 28 de septiembre de 2022, de manera abierta a personas de nivel gerencial y de nivel directivo principalmente, la cual fue realizada a través de la plataforma de SurveyMonkey y mediante la herramienta de LimeSurvey.

Resultados

Con base en las dos encuestas realizadas, una para hipotéticos conocedores en la materia de administración del conocimiento (AdC) y la segunda con entrevistados no necesariamente especialistas reconocidos en AdC, los resultados dan evidencia que las empresas dentro de México estaban poco preparadas para atender un trabajo de índole remoto, ya fuera porque no contaba con las características de infraestructura tecnológica necesaria, fata de mantener el conocimiento adecuadamente explicitado y accionable o ambos.

A nivel mundial la pandemia de COVID-19 forzó que las empresas de manera inicial tomaran medidas precautorias para la salud, como cierres de oficinas, evitar viajes; después los diversos gobiernos dictaron medidas adicionales. Las capacidades de trabajo y continuidad de operación en las organizaciones y empresas se vieron afectadas primordialmente por los modelos/procesos de negocio o de actividad sustantiva, así como por el nivel de su AdC. Las capacidades de gestión del conocimiento en las empresas en mayor o menor lograron coadyuvar a eliminar las diferencias cognitivas generadas durante la transformación del modelo de negocio mencionado anteriormente y transformar el nuevo conocimiento de negocio en “conocimiento quasi-táctico” (la internalización del conocimiento entre sujetos en lugar del conocimiento interno dentro de la organización) para lograr la colaboración a nivel organizacional (Li et al, 2021).

Uno de los retos de poder gestionar adecuadamente al conocimiento es contar con las plataformas tecnológicas y procesos que permitan que los colaboradores expliciten su conocimiento para que, con base en políticas, normas, procesos y marcos de referencia pueda seguir operando sin depender de una persona en particular, un reto mayúsculo en la cultura y contexto mexicano, donde se tiene una creencia que mantener el conocimiento dentro del individuo conseguirá para la persona un resguardo de su posición de trabajo (conocimiento tácito); además

debe tener presente que si bien la infraestructura de tecnologías de la información por sí misma no tiene potencial para generar una ventaja competitiva, si es necesaria para mejorar tanto la explotación de capacidades y conocimiento con el resultante aprovechamiento de oportunidades de mercado o de mitigación de riesgos (Soto Acosta, Popa, Martínez Conesa, 2018; Wang y Wu, 2020).

Desde que Nonaka y Takeuchi (1995) propusieron el modelo dinámico de conversión de conocimiento, conocido como modelo SECI, donde SECI es un acrónimo que significa socialización, externalización, combinación e internalización, este ha servido de referencia para la transformación del modelo de negocio hacia un método de innovación empresarial a partir de creación de nuevos conocimientos, fundamentalmente al hacer explícito el conocimiento tácito, con una mejora a partir de nuevo conocimiento externo.

Considerando que la administración del conocimiento puede considerarse como el proceso de identificar, capturar, almacenar, compartir, normar, aplicar y aprovechar el conocimiento organizacional y colectivo para mejorar el desempeño de una organización (Trejo, 2019; Giraldo et al, 2019), y retomando las propuestas de Wang y Wu (2021) para que la AdC habilite de manera rápida y sencilla a las organizaciones para que al vincular las aplicaciones de tecnología de información y el cómo accionar al conocimiento de manera expedita para aportar valor a la organización, es conveniente tener no sólo las tecnologías de información habilitadoras, también son necesarios los procesos informáticos, la normativa informática y de gobierno de datos, las políticas de datos institucionales que faciliten a todos los interesados utilizar de manera local o remota el conocimiento de la organización para seguir operando, dentro de las revisión y la práctica existen diversas propuesta para operacionalizar el conocimiento mediante tecnología, evitando tener silos de información o datos, a continuación en la Tabla II se listan una serie de propuestas operativas para operacionalizar el conocimiento.

Con base en los elementos presentados y la realización de la encuesta en dos fases, se analizó que las personas entrevistadas conocieran los conceptos fundamentales vinculados a la AdC, el identificar si contaban con procesos previos de AdC o se generaron a posteriori, si tenían procesos institucionales para que a través de las tecnologías de la información (TI) pudieran los colaboradores de las organizaciones laborar de manera remota, accediendo al conocimiento necesario y documentado para operar.

Tabla II
Aplicaciones de tecnologías de la información que habilitan la AdC

Operacionalización del conocimiento	Actividad de AdC	Aplicación de tecnología de información	Objetivo
Identificar competencias, requerimientos de conocimiento	Adquirir el conocimiento, almacenarlo, compartirlo, diseminarlo	Plataformas especializadas de AdC.	Capturar, diseminar el conocimiento crítico, de tal manera que se internalice a la organización y se pueda accionar.
	Integración de repositorios de conocimiento	Plataformas de aprendizaje en línea o virtual (e-learning).	El conocimiento se internaliza, se comprende y se puede ejecutar.
Establecer un equipo de AdC	Integrar, crear, compartir, gobernar el conocimiento organizacional	Sistemas de videoconferencia.	De manera colaborativa generar ideas de cómo aplicar el conocimiento institucional.
Reducir el riesgo de contagio (o de crisis)	Compartir el conocimiento	Mecanismos de video y teleconferencia.	Para mantener la colaboración interna e intra organizacional.
	Almacenar, recuperar y reutilizar al conocimiento	Plataformas de administración de conocimiento.	Tener fuentes de precedentes para solventar rápidamente situaciones actuales.
	Almacenar, recuperar y reutilizar al conocimiento	Plataformas de administración de conocimiento o sistemas informáticos.	Reducir el contacto directo entre empleados, proveedores o clientes.
	Normar alinear y reutilizar el conocimiento.	Herramientas de gestión de gobierno de conocimiento, unidades de conocimiento e información.	Mejorar la efectividad del conocimiento al evitar redundancia o controversias operativas del conocimiento.
	Crear un repositorio analítico de conocimiento	Herramientas de inteligencia proactiva de información.	Acercar de manera proactiva el dato o

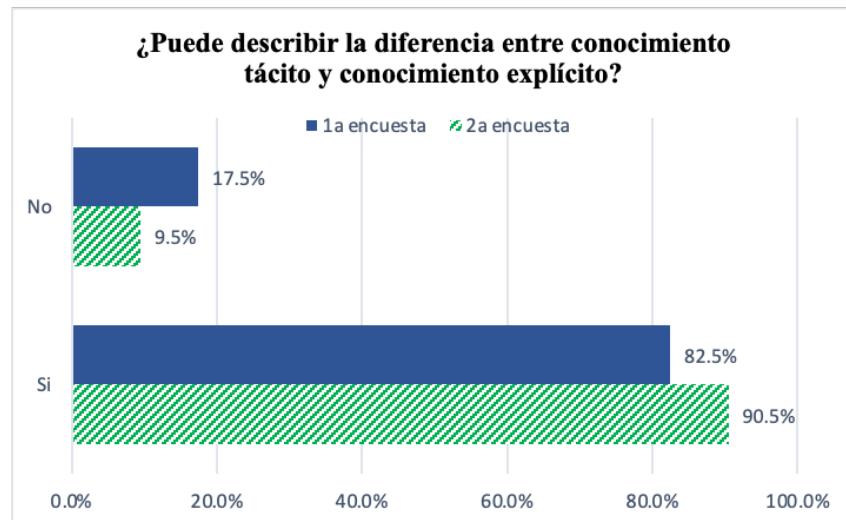
Operacionalización del conocimiento	Actividad de AdC	Aplicación de tecnología de información	Objetivo
			información al usuario en cuestión para habilitar la toma de decisiones pertinentes en tiempo y forma.

Fuente: Adaptado por el autor a partir de la propuesta de Wang y Wu (2020) y Trejo (2019).

El primer dato relevante resultado de la exploración es que los encuestados afirmaron el poder distinguir entre conocimiento explícito y tácito, lo cual es relevante debido a que este concepto es fundamental para la AdC misma.

Gráfica II

¿Puede describir la diferencia entre conocimiento tácito y conocimiento explícito?



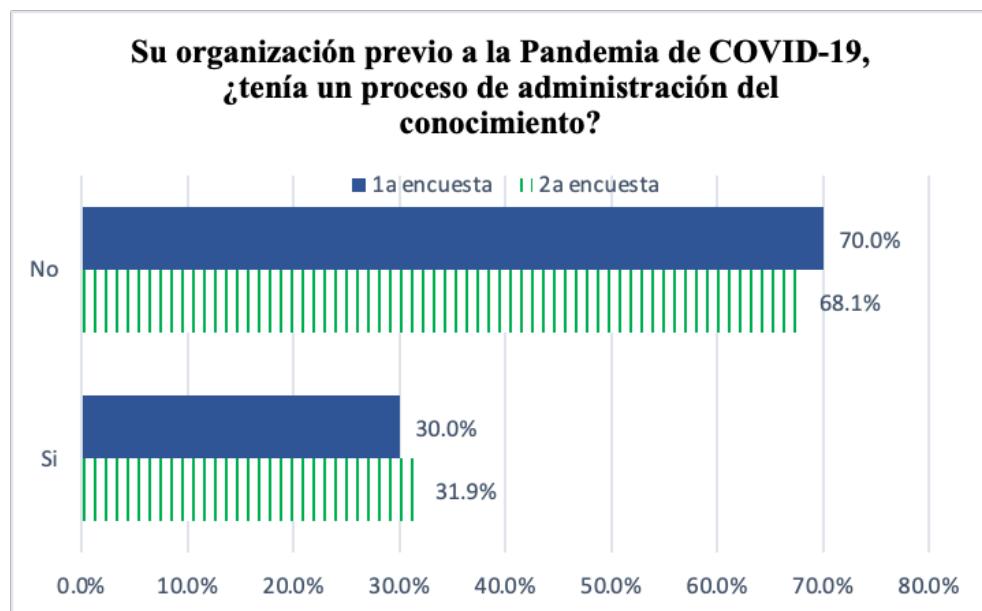
Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

Uno de los temas referenciados en la bibliografía de AdC es la vinculación, al menos teórica, que se hace de la administración del conocimiento y su ejecución mediante herramientas de TI para su utilización, para lo cual como parte del desarrollo organizacional implica una capacitación del colaborador y en consecuencia su ejecución, de hecho varios estudios previos, entre estos el de Chen et al (2012) manifiestan la relevancia de alinear la estrategia de TI y la

estrategia y procesos de recursos humanos con la de AdC para obtener un buen resultado con alto nivel de rendimiento organizacional.

Gráfica III

Su organización, previo a la Pandemia de COVID-19, ¿tenía un proceso de administración del conocimiento?

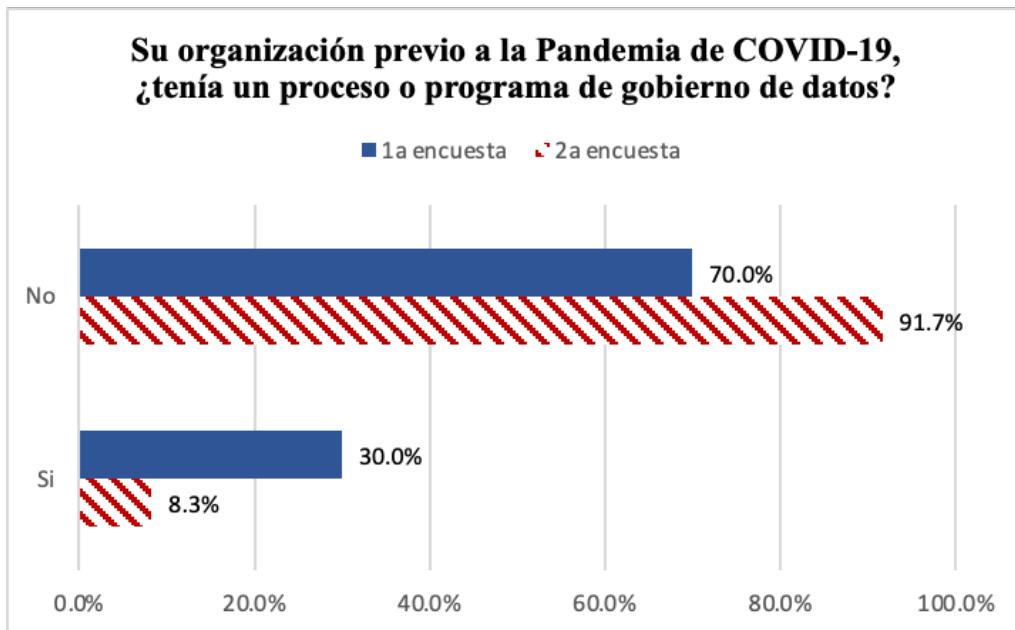


Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

La precisión, la diversidad y el ritmo de utilización los datos, información y conocimiento son mejorados a través de mecanismos normativos, entre estos el de gobierno de datos, lo que permite influir en la calidad de la toma de decisiones que forman parte del conocimiento institucional, en consecuencia incide sobre el rendimiento operativo al requerir menos horas para hallar el conocimiento, información o dato necesario, además las reglas de negocio con su debida administración facilitan y son responsables de proporcionar un entorno integrado con información sobre fuentes de datos heterogéneas, en consecuencia el flujo de trabajo de la información y la percepción del conocimiento se logran compartir y accionar para permitir que el usuario reciba, entregue, ejecute y tareas específicas (Pestana, Neves, Daly, 2019; Trejo, 2019).

Gráfica IV

Su organización, previo a la Pandemia de COVID-19, ¿tenía un proceso o programa de gobierno de datos?



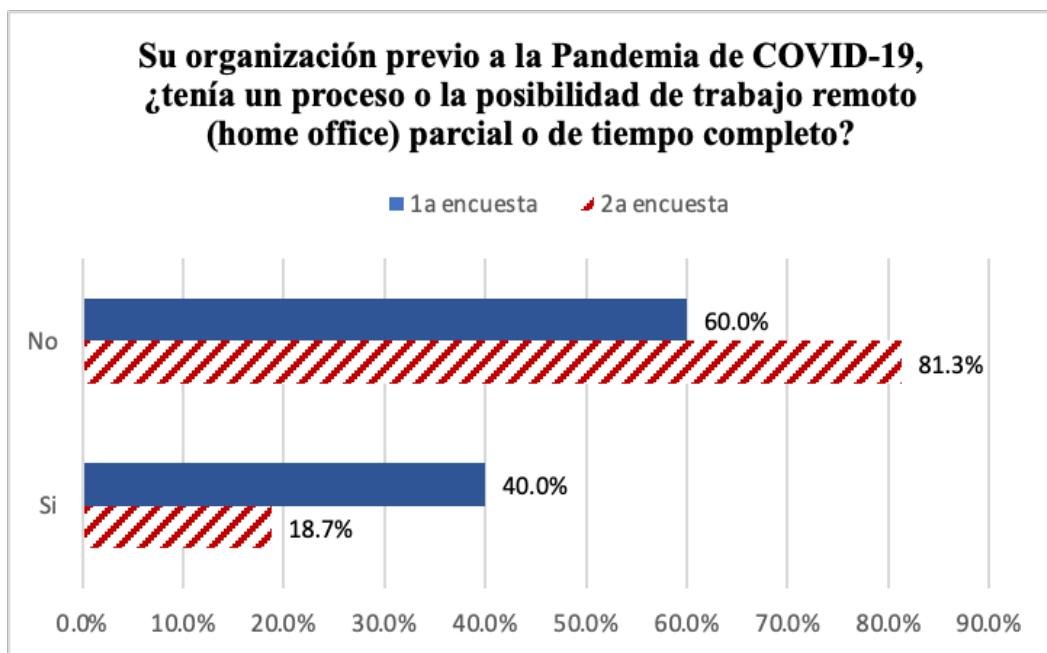
Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

El trabajo remoto durante la pandemia se centró inicial y principalmente en mantener la salud y buscar conseguir un desempeño adecuado y similar al tradicional mediante el trabajo desde casa, el autor Kirchner et al (2021), reveló que los gerentes de áreas de trabajo principalmente enfocadas al conocimiento, tuvieron un trabajo más desafiante que los empleados operativos, dado que las nuevas tareas laborales y la pérdida de interacción social, aunado a una respuesta emergente para trabajar desde casa, mostró en buena porción que las organizaciones no estaban tan preparadas para el trabajo a distancia; los puestos de gerencia de perfil y bajo valor de conocimiento real perdieron peso y real aporte en la cadena productiva al tener los empleados un resultado similar sin participación de sus gerentes. En este rubro, sin ser objeto del estudio, surgió en diversos artículos de AdC y trabajo a distancia el tema del acoso laboral (*mobbing*) a raíz de la pandemia, el cual “es una conducta que se presenta dentro de una relación laboral, con el objetivo de intimidar, opacar, aplastar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente a la víctima, con miras a excluirla de la organización o a satisfacer la necesidad, que suele presentar el hostigador, de agredir o

controlar o destruir; se presenta, sistémicamente, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles hacia uno de los integrantes de la relación laboral, de forma que un acto aislado no puede constituir acoso, ante la falta de continuidad en la agresión en contra de algún empleado o del jefe mismo; la dinámica en la conducta hostil varía, pues puede llevarse a cabo mediante la exclusión total de cualquier labor asignada a la víctima, las agresiones verbales contra su persona, hasta una excesiva carga en los trabajos que ha de desempeñar, todo con el fin de mermar su autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad, lo cual agravia por la vulnerabilidad del sujeto pasivo de la que parte" (SCJN, 2014), mismo que se incrementó durante la pandemia (Yao et al, 2019; Bari et al, 2022; Ahmed et al, 2021; Donar y Yesilaydin, 2021).

Gráfica V

Su organización, previo a la Pandemia de COVID-19, ¿tenía un proceso o la posibilidad de trabajo remoto (home office) parcial o de tiempo completo?



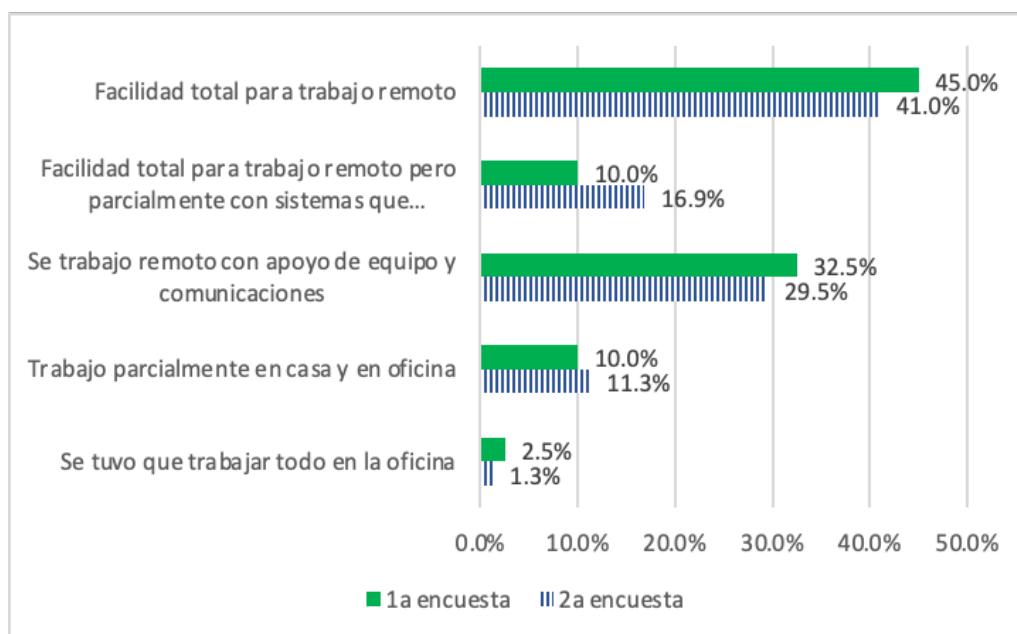
Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

El COVID-19 obligó a organizaciones enteras a trabajar desde casa, fue y es esencial explorar cómo los trabajadores del conocimiento se enfrentaron a los desafíos de los entornos de trabajo cambiantes, cómo pueden mantener el ritmo de "operar como siempre" a través de las tecnologías de información, la supervisión remota, su comportamiento organizativo y social,

durante el periodo de trabajo a distancia se requirió facilitar actividades y herramientas para colaboraciones en equipo, tales como reuniones virtuales de equipo, reuniones formales y virtuales después del horario de trabajo normal, donde varios “jefes” no respetaban la salud del colaborador. Si bien diversas plataformas de comunicación brindan oportunidades para que los líderes de equipo y los colaboradores verifiquen regularmente el bienestar de los miembros del equipo y faciliten la unión del equipo en este momento de encierros, como lo mencionan Waizenegger et al (2020) y Ahmed et al (2021).

Gráfica VI

Su organización durante la Pandemia de COVID-19, ¿permitió y facilitó el trabajo desde casa proveyendo equipo de cómputo?

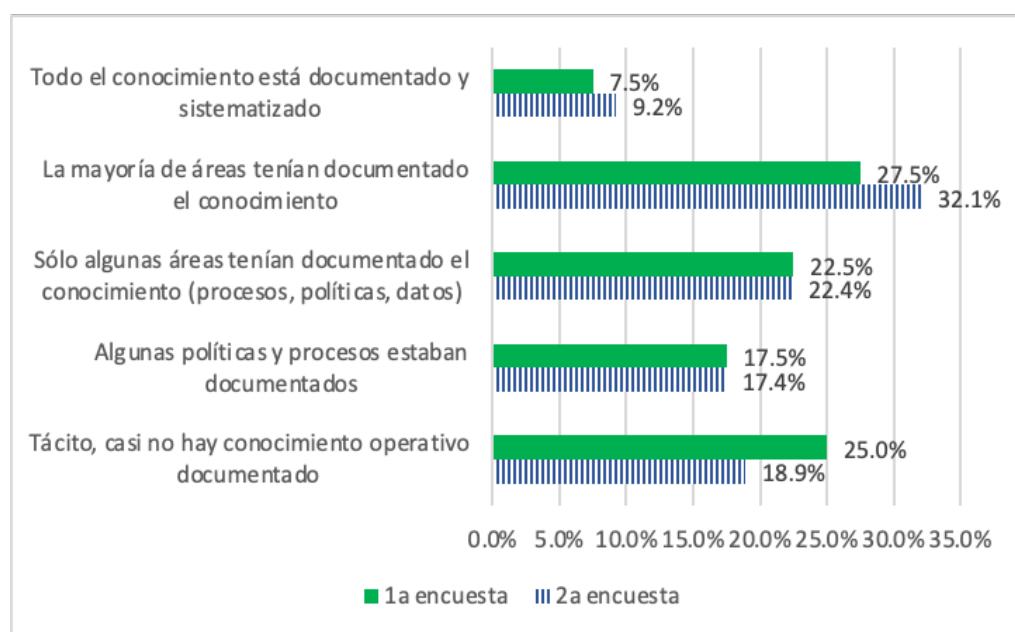


Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

Con base en las propuestas de Waizenegger et al, Tomé et al y Brynjolfsson, et al (2020; 2021; 2020) es relevante garantizar que los objetivos de negocio durante encierros generados en este caso por el COVID-19 se mantengan y alcancen aun con trabajo desde el hogar. Se debe reexaminar el ritmo y los patrones de trabajo antes de la COVID-19, considerar sustantivamente a la salud de los colaboradores, así como la situación del hogar al asignar las tareas y planificar las

comunicaciones del equipo. Después del COVID-19, las organizaciones deberían evaluar cómo cambiar los procesos para mantener los beneficios operativos surgidos durante COVID-19, como fue una mayor productividad, menores barreras de comunicación y trabajadores remoto, que podría evaluarse cómo instigar el trabajo ocasional desde casa podría potenciar los beneficios de la productividad laboral. La falta de interacción social puede afectar la motivación, pese al uso de tecnologías ubicuas, en el nuevo entorno laboral, un mal empleo de la TI puede vulnerar la privacidad del trabajador y de otros ocupantes de su hogar, por lo tanto, como proponen Das Swain et al (2020), para operar dichas aplicaciones, las organizaciones necesitan no solo solicitar el consentimiento explícito, sino también incluir funciones de preservación de la privacidad en el diseño de sus tecnologías.

Gráfica VII
Su organización durante la Pandemia COVID-19, ¿qué tipo de conocimiento de negocio/operación manejó principalmente?

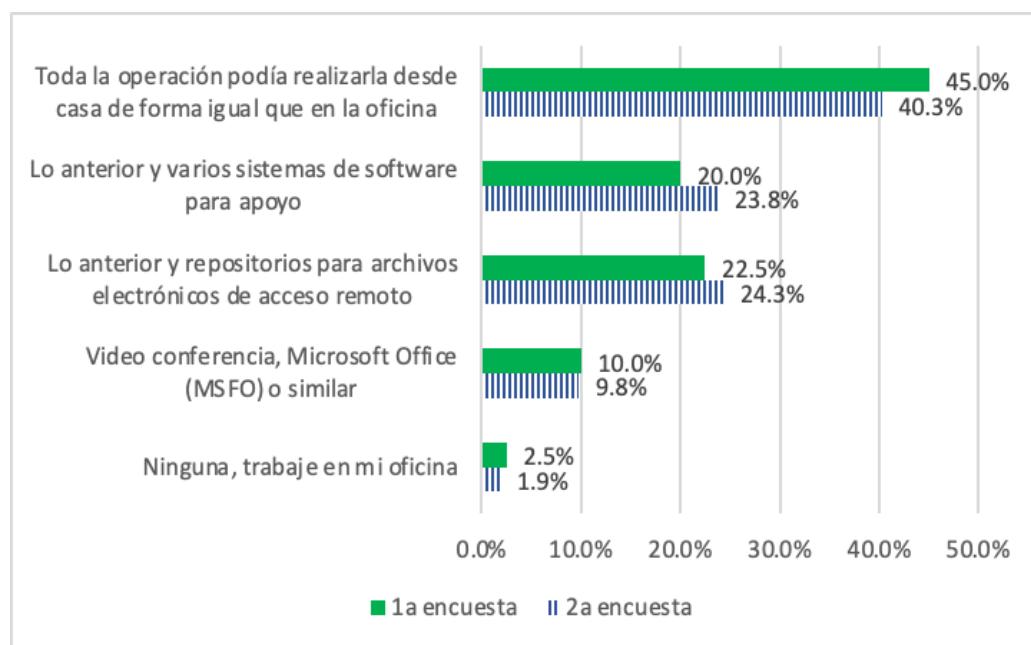


Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

Durante el trabajo inicial de la investigación, especialistas en TI mencionaron como algunos resultados en la evaluación de herramientas de TI fueron contrarios a lo esperado, cuando se buscó

dar apoyo a las funciones y operación basada en AdC, particularmente relacionados con problemas de privacidad, de seguridad de datos, falta de gobierno y control de datos, como referencia los problemas de vulnerabilidad, usar herramientas de videoconferencia migraron entre soluciones de Teams de Microsoft, a Zoom, a Webex persiguiendo contar con una protección adecuada de la seguridad de los datos e información con el menos consumo de ancho de banda (Wang, Wu, 2020; FBI, 2020; O'Flaherty, 2020).

Gráfica VIII
¿Qué tipo de herramientas de trabajo remoto utilizó durante la pandemia?

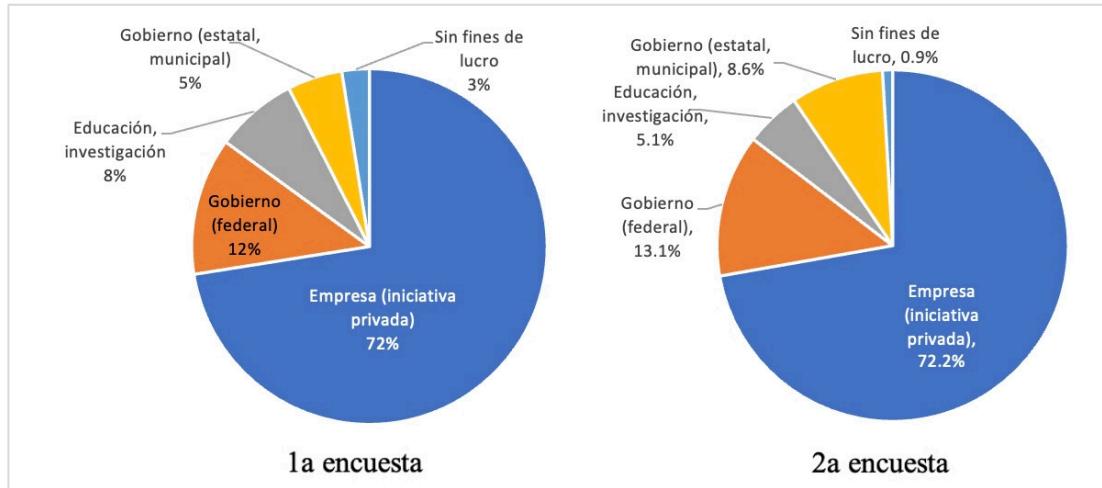


Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

En cuanto a las organizaciones analizadas, por la cantidad de empresas que existen en México se esperaba una participación superior al 80%, sin embargo, hubo gran participación de Gobierno Federal y Estatal, precisando que hubo entidades que participaron hasta cinco veces en la encuesta debido a las diferentes áreas de trabajo siendo relevante que las respuestas sustantivas tenían resultados divergentes entre estas.

Gráfica IX

Elija la opción que mejor describa a su organización

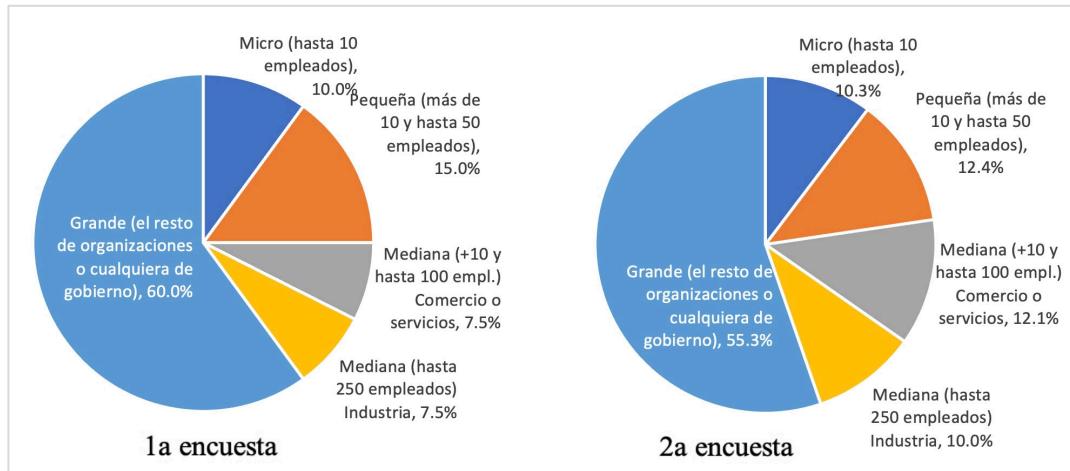


Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

En cuanto al tamaño de la organización, más de la mitad correspondieron a empresas grandes, que a priori se pensaba estaban mejor preparadas para afrontar una pandemia, sin embargo, no todos los procesos y la facilidad de infraestructura pudo reaccionar (King et al, 2021).

Gráfica X

Elija el tamaño de su organización



Fuente: elaboración del autor a partir de las dos encuestas realizadas.

Discusión

El encierro por COVID-19 generó límites en la conducción, regulaciones sobre distanciamiento social, cierre de escuelas e institutos, trabajo desde el hogar y una grave disminución de las actividades sociales y económicas. La pandemia aún vigente en algunos países, ha modificado la vida personal, social y profesional de diversas maneras, para este estudio particularmente pasar de lugares de trabajo en oficina a entornos remotos; se han desarrollado, propuesto, adecuado y adoptado políticas de trabajo para el trabajo remoto, las cuales atendieron el reto de mantener la operación, proveer acceso al conocimiento organizacional en mayor o menor medida mediante la habilitación tecnológica, la administración del conocimiento y la gestión de los datos, siendo estos elementos torales para una adecuada operación. En algunas organizaciones cuya transformación digital comenzó hace años el impacto de adaptarse a un trabajo remoto y hacer uso del conocimiento explícito fue menor que en aquellas en las cuales incluso las videoconferencias significaron un reto mayor.

Una cantidad de empresas y organismos gubernamentales mejoraron las adaptaciones tecnológicas y la integración en la prestación de servicios comerciales o públicos como respuestas de negocio o de políticas a consecuencia de la pandemia de COVID-19, la forzada actualización tecnológica aseguró el intercambio instantáneo de datos, la creación de portales en línea funcionales, herramientas de redes sociales y plataformas de administración del conocimiento.

La encuesta realizada en dos olas obtuvo 40 y 1073 respuestas respectivamente, como se indicó previamente la primera ola se enfocó en personas que al menos en el puesto laboral tenían la vinculación con la administración del conocimiento, en la segunda ola, la encuesta se abrió a cualquier empleado solicitando contara con un puesto laboral vigente, deseable que fuera gerente. La distancia entre encuestas fue de cinco meses, con resultados similares, siendo la segunda oleada una percepción clara de la diferencia del conocimiento explícito, el cual es aquel conocimiento que se puede articular, codificar, almacenar y acceder fácilmente. Lo relevante de la primera y segunda pregunta es que, aunque los respondientes manifestaron diferenciar lo que es conocimiento explícito, no todas las organizaciones contaban con un proceso de administración del conocimiento, que para fines organizacionales es notable toda vez que se puede proponer que si no hay proceso de administración del conocimiento no hay forma organizacional de accederlo, o no hay una adecuada identificación de lo que es la administración del conocimiento.

Asimismo, el que la organización cuente con un proceso para el trabajo remoto y cuente con las herramientas tecnológicas correspondientes hicieron una gran diferencia para una operación y desarrollo organizacional adecuado, estos pilares de procesos, gente y tecnología apuntalaron el correcto desempeño de las organizaciones durante la pandemia. La encuesta mostró que más del 40% de las organizaciones respondientes, en México, sin importar el tamaño, brindaron facilidad total para el trabajo remoto, sin embargo, la cuestiones que tan efectivo podía ser la labor remota sin contar con herramientas tecnológicas y sistemas informáticos que permitieran hacer uso del conocimiento y operar, particularmente en organizaciones de algo grado de uso de conocimiento.

También es valioso mencionar los efectos de una supervisión remota, sin ser objeto de estudio de esta investigación, algunas respuestas, el 4.2% de la segunda ola, mencionaron en vez de correo de contacto, la sugerencia de analizar los temas de *mobbing*, acoso laboral, discriminación laboral hostigamiento laboral, mismo que requirió hacer un análisis particular y mostró que existen fuentes académicas en lo social, legal, informático, psicológico y psiquiátrico, que tocan el tema propuesto; varios de estos estudios mencionar que el trabajo remoto permitía el bloqueo remoto a accesos de herramientas de trabajo por instrucciones de ciertos supervisores, e incluso algunas investigaciones muestran que ciertos puestos de supervisión fueron evidenciados y carecieron de valor real durante la pandemia, una línea de investigación de la administración de conocimiento y el trabajo a distancia que puede desarrollarse.

En el rubro tecnológico, los avances que de hace más de una década algunas organizaciones han hecho de migrar a trabajar en la denominada nube, permitió que algunas de estas funcionaran o emigraran a una labor remota de una manera más eficiente, siendo los principales retos la brecha tecnológica de equipo de cómputo para el colaborador, un acceso de red privada remota y ancho de banda para acceso remoto; que conforme el tiempo se fue mitigando gracias a los apoyos de las organizaciones mismas o la necesidad del colaborador de al estar en casa con más personas incrementar el ancho de banda.

Se cuestionó en la encuesta acerca del manejo o no de un gobierno de datos, si bien no es un tema mandatorio en las organizaciones, aquellas que respondieron que sí contaban con este, también tenían en sus respuestas que pudieron trabajar de manera remota debido a que contaban con herramientas, procesos, apoyo, administración del conocimiento y sistemas, que puede concluirse que este 8.3% de organizaciones, que corresponde a 48 organizaciones únicas, debido a

que hubo más de un empleado de estas que dio respuesta, de estas sólo cinco son de órganos del gobierno federal, diez de educación y el resto de empresa (iniciativa privada); a la consideración del autor, son las organizaciones líderes del país en materia de innovación operativa pos COVID.

El gobierno de datos ayuda a las organizaciones a utilizar mejor los datos y la información en persecución de una mejor calidad en las decisiones, los productos y otras tareas dentro de la organización, además que de manera presencial o remota facilita que los sistemas informáticos alcancen niveles de gestión en su valoración, calidad de los datos, su adecuada organización, definición propiedad, creación, seguridad y normatividad de estos.

Conclusiones

Amoldarse a la nueva normalidad fue y sigue siendo un desafío para las organizaciones, cuyos directivos deben repensar sus procedimientos para poder cumplir una operación de manera presencial, semipresencial o a distancia, esta investigación revela que el trabajo remoto se ha convertido en un componente crítico de la continuidad del negocio, donde la conectividad y la digitalización, la administración del conocimiento, la carga de trabajo, la ciberseguridad y la automatización de procesos son retos vigentes y que deben considerarse, en consecuencia, desde la perspectiva del desarrollo del recurso humano deben preciarse programas dedicados al desarrollo del conocimiento, de habilidades informáticas para los empleados.

La administración del conocimiento debe ir vinculada con nuevas herramientas, instrumentos y plataformas tecnológicos que habiliten la ejecución de procedimientos complejos en tiempo real, para proporcionar un nivel razonable de seguridad en la operación de la organización, sustentados en un documentado conocimiento, coadyuvado con un gobierno de datos que incidirá en procedimientos analíticos y sustantivos que requieran manipulación de datos, información y conocimiento, una cultura organizacional fuerte, a favor de la administración del conocimiento, normas organizacionales, y adecuaciones a la normativa laboral.

La transformación digital sigue siendo un requerimiento vigente, lo cual ya quedó demostrado en estos tiempos de pandemia, donde la separación física y el trabajo remoto se han convertido en realidades operativas, no obstante la operación organizacional *per se* debería en la medida de lo factible ser independiente al modo presencial o a distancia del trabajo/ trabajador; se debe aprovechar a las tecnologías para mejorar los procedimientos fundamentales para conseguir

al menos tres objetivos primarios: contar con una administración de conocimiento accionable; las áreas de administración de conocimiento, de tecnología de la información, de transformación digital deben fundar y utilizar las herramientas y los procesos adecuados para transformar las experiencias de sus colaboradores a medida que crece la cantidad de personas que trabajan de forma remota y, en algunos casos, se convierte en la nueva normalidad; deben adaptar y repensar las estrategias de gobernar el dato, brindar seguridad remota, privacidad, respetar los tiempos laborales para mantener un nivel de servicio y productividad adecuado y al menor riesgo.

El periodo laboral durante la pandemia aceleró la evolución de la forma de trabajo, las herramientas en las que operan hoy en día los trabajadores del conocimiento reflejan en buena porción anticuadas normas de comportamiento laboral presencial traducidas en experiencias digitales, hace 25 años el conocer cómo usar una hoja de cálculo, un procesador y el correo electrónico solía ser una habilidad necesaria para los trabajadores del conocimiento, hoy dichas habilidades son la publicación de sus unidades de conocimiento en medios multidimensionales como el audio y video, mediante elementos normados y fácilmente accesible, el dato, la información y el conocimiento debe seguir al consumidor, empleado, usuario o ciudadano.

El trabajo distribuido, las herramientas digitales sin ser nuevos conceptos, casi eliminaron las restricciones geográficas, habilitando una fuerza laboral que puede ser más diversa, con mayor diversidad intelectual, socioeconómica y demográfica. En contra parte no debe dejarse observar que la pandemia ha extendido las horas de trabajo y ha acelerado el agotamiento entre los trabajadores del conocimiento, asumiendo que es debido a mantener modelos de trabajo de una generación operativa ya obsoleta sobre nuevas plataformas habilitadas para el trabajo remoto.

Bibliografía

- Ahmed, Q., Sumbal, M.S., Akhtar, M.N., y Tariq, H. (2021). “Abusive supervision and the knowledge worker productivity: the mediating role of knowledge management processes”. *Journal of Knowledge Management*, 25(10). 2506-2522.
- Ammirato, S., Linzalone, R., Felicetti, A. (2021). “Knowledge management in pandemics. A Critical literature review”. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 415-426.
- Bari, M.W., Khan, Q., y Waqas, A. (2022). “Person related workplace bullying and knowledge hiding behaviors: relational psychological contract breach as an underlying mechanism”.

Journal of Knowledge Management, pre impression. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0766>

BBC (2020). “Coronavirus: Trump suspends travel from Europe to US”. *BBC*, March 12, 1.

Bell, B., Bloom, N., Blundell, J., y Pistaferri L. (2020). “The Covid-19 recession is creating a crisis of inequality”. *LSE Business Review*, April 18, 1.

Baldwin, R., Weider di Mauro, B. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. London: CEPR Press.

Bratianu, C. (2020). “A knowledge management approach to complex crises”. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 345–356.

Brynjolfsson, E., Horton, J.J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., y Tu Ye, H. (2020). “COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data”, *National Bureau of Economic Research*, working paper 27344.

Chaturvedi, S., Singh, T. (2021). “Knowledge Management Initiatives for Tackling the COVID-19 Pandemic in India”. *Metamorphosis*, 20 (1), 25-34.

Chen, Y.Y., Yeh, S.P. y Huang, H.L. (2012). “Does knowledge management ‘fit’ matter to business performance?”. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 671-687.

Das Swain, V., Saha, K., Abowd, G.D., y De Choudhury, M. (2020). “Social Media and Ubiquitous Technologies for Remote Worker Wellbeing and Productivity in a Post-Pandemic World”. *2020 IEEE Second International Conference on Cognitive Machine Intelligence (CogMI)*, 121-130.

Donar, G.B., y Yesilaydin, G. (2021). “The evaluation of mobbing cases in the healthcare sector based on Supreme Court case law in Turkey”, *Perspective in Psychiatric Care*, 1-9. <https://doi.org/10.1111/ppc.13137>

Drucker, P., Dyson, E., Handy C., Saffo, P. y Senge, P.M. (1997). “Looking ahead: implications of the present”. *Harvard Business Review*, 75 (5), 18-32.

Edwards, J. S. (2011). “A process view of knowledge management: It ain't want you do, it's the way that you do it”. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4), 297–306.

Federal Bureau of Investigation (2020), “FBI Warns of Teleconferencing and Online Classroom Hijacking During COVID-19 Pandemic”, *FBI Boston*, March 20.

Ferreira, J., Mueller, J. y Papa, A. (2018). “Strategic knowledge management: theory, practice and

- future challenges”, *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 121-126.
- Giraldo, S. M., Aguilar, L. J., Giraldo, L. M., y Toro, I. D. (2019). “Techniques for the identification of organizational knowledge management requirements”. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1355–1402.
- Grant, R.M. (1997). “The knowledge-based view of the firm: implications for management practice”, *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.
- Hannon, K. (2020). “Cómo el coronavirus cambió inesperadamente el lugar de trabajo”. *AARP*. Mayo 5, 1.
- Harper, J. (2020). “Coronavirus: Flexible working will be a new normal after virus”. *BBC*. Mayo 22, 1.
- Juveta, T., Corbaz-Kurtha, S., y Roos, P. (2021). “Adapting to the unexpected: Problematic work situations and resilience strategies in healthcare institutions during the COVID-19 pandemic's first wave”. *Safety Science*, 139, 1-9.
- Jackson, S.L. (2016). *Research Methods and Statistics: A Critical Approach, 5th edition*. Boston: Cengage Learning.
- Jürgen, W. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Santiago: CEPAL.
- King, I., Wu, D., Pogkas, D. (2021). “How a Chip Shortage Snarled Everything from Phones to Cars”, *Bloomberg, US Edition*. March 28.
- Kirchner, K., Ipsen, C., y Hansen, J.P. (2021). “COVID-19 leadership challenges in knowledge work”, *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 493-500.
- Li, H., Hu, Q., Zhao, G. y Li, B. (2021). “The co-evolution of knowledge management and business model transformation in the post-COVID-19 era: insights based on Chinese e-commerce companies”. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1113-1123.
- O’Flaherty, K. (2020). “Zoom Just Made These Powerful COVID-19 Security and Privacy Moves Following Outcry - Cybersecurity”, *Forbes*, April 2.
- Pestana, G., Neves, P., y Daly, P. (2109). "Ground Operations Management using a Data Governance Dashboard", *2019 International Conference on Innovation and Intelligence for Informatics, Computing, and Technologies (3ICT)*. 1-6.
- Phillips, N. (2021). “The coronavirus is here to stay here's what that means”. *Nature*.

- <https://www.nature.com/articles/d41586-021-00396-2> (20 mayo 2022).
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nyoni, A. M. y Kaushal, S. (2022). “Sustainable knowledge management during crisis: Focus on Covid-19 pandemic”, *Business Information Review*, 0(0), 1-10.
- Seneviratne, K., Amaratunga, D., Haigh, R., y Pathirage, C. (2010). “Knowledge Management for Disaster Resilience: Identification of Key Success Factors”. *CIB World Congress Salford, UK*, 138–150.
- Snyder, H. (2019). “Literature review as a research methodology: An overview and guidelines”. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Soto Acosta, P., Popa, S. and Martinez Conesa, I. (2018). “Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs”. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación [SCJN] (2014). Tesis Aislada 1^a. CCLII/2014. *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Décima Época, Libro 8, Tomo 1, 138. Registro digital 2006870.
- Tomé E., Gromova E., y Hatch, A. (2022). “Knowledge Management and COVID-19: Technology, People and Processes”, *Knowledge and Process Management*, 29, 70-78.
- Trejo Medina, D. (2013). “Sharing knowledge as collective intelligence approach to improve the IT department's operation at commercial banking”. *2013 Proceedings of PICMET '13: Technology Management in the IT-Driven Services (PICMET)*, 2598-2611.
- Trejo Medina, D. (2019). *Administración, gobernanza del conocimiento y datos*. México: DIDAC.
- Yao, Z., Zhang, X., Luo, J., y Huang H. (2020). “Offense is the best defense: the impact of workplace bullying on knowledge hiding”. *Journal of Knowledge Management*. 24(3), 675-695.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. y Bendz, T. (2020). “An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19”. *European Journal of Information Systems*, 29 (4). 429-442.
- Wang, W.T. y Wu, S.Y. (2020). “Knowledge management based on information technology in response to COVID-19 crisis”. *Knowledge Management Research & Practice*, 19 (4), 468-

474.

Worldometers. (2022). “COVID-19”. *Worldometers*. <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (consultado 18 septiembre de 2022)

El desarrollo de sistemas de información para la gestión del capital humano en la Administración Pública

The development of information systems for human capital management in the public administration

*Ángel López Galván**

Resumen: En este estudio se analiza la importancia de los sistemas de información para la gestión del capital humano en la Administración Pública. Se realizó un seguimiento de los portales que ha implementado la Secretaría de la Función Pública con el fin de detectar el desarrollo de los sistemas para la gestión del capital humano. Algunas plataformas han presentado avances con el fin de hacer transparentes diversos procesos, aunque algunos portales todavía siguen siendo susceptibles de mejora. Actualmente, se presentan diversas tendencias tecnológicas en el ámbito de la gestión de recursos humanos que podrían aprovecharse en la administración pública.

Abstract: This study analyzes the importance of information systems for human capital management in the Public Administration. A follow-up of the portals implemented by the Ministry of Public Administration was carried out in order to detect the development of human capital management systems. Some platforms have made progress in order to make many transparent processes, although some portals still need to be improved. Currently, there are several technological trends in the field of human resources management that could be used in public administration in order to achieve a digital transformation process in the public sector.

Palabras clave: Sistemas de información; Administración Pública.

Introducción

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en el contexto de globalización, en la cuarta revolución industrial, en el auge de la era digital, lo que implica hacer uso de tecnologías que faciliten la labor del personal que se encarga de ejecutar las labores que le son encomendadas en un momento en el que la carga de trabajo aumenta y el tiempo para llevarlo a cabo es cada vez

* Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Administración. Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos por la UNAM. Disciplina: Administración Pública. Líneas de investigación: Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración Pública, Políticas Públicas de Desarrollo Digital, Análisis de Redes Sociales. Correo electrónico: angel.lopez@politicas.unam.mx

menor.

En este contexto, se considera que los sistemas de información pueden ser aliados en la gestión de recursos humanos, toda vez que facilitan los procesos al gestionar datos de forma más rápida y automatizar algunas actividades. Los sistemas de gestión de recursos humanos permiten integrar diversas operaciones en módulos, en los cuales se llevan a cabo actividades que van desde el registro de asistencias, administración de expedientes, pago de nómina, recursos de capacitación y formación, mecanismos de control y evaluación, entre otros.

Con base en lo anterior y al considerar el desarrollo tecnológico, el propósito de la presente investigación es señalar la importancia del desarrollo de los sistemas de información en la gestión del capital humano en la administración pública para detectar nuevas tendencias de tecnología digital y futuras líneas de investigación que puedan ser de utilidad tanto en el aspecto teórico como práctico.

Así, el presente trabajo se estructura por cuatro apartados:

- En el primero se abordarán lo correspondiente a las tecnologías y los sistemas de información. Se explicará a qué se refiere el concepto tecnología y de qué forma los avances han permitido facilitar las actividades que realizan los seres humanos. De igual forma, se definirá qué son los sistemas de información.
- En el segundo apartado se hará énfasis en la importancia del capital humano en la administración pública, al ser una pieza central para el funcionamiento de las organizaciones públicas. Así, se partirá de las definiciones de la administración pública, así como del capital humano, se explicará cuáles son los sistemas que lo componen y de qué forma tiene relevancia la profesionalización de los servidores públicos.
- En el tercer apartado se explicará la evolución de tecnologías y sistemas de información para la gestión del capital humano en la administración pública. En términos generales, se expondrán sistemas como RHnet, Declaranet, el Sistema de Capacitación Virtual para los Servidores Públicos (SICAVISP), Trabajaen y el Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal.
- En el cuarto apartado se señalan algunas tendencias de tecnologías digitales en la

Administración Pública, en específico se considerarán tres elementos dada su relevancia en la actualidad: *big data* en el capital humano, inteligencia artificial y transformación digital en las organizaciones.

I. Tecnologías y sistemas de información

El término “tecnología” proviene de dos palabras de origen griego: *techne*, que hace referencia a la técnica y *logos* que alude al estudio o conjunto de saberes. Así, la tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos técnicos permiten, mediante la práctica y aplicación responder a las necesidades de la sociedad facilitando el desarrollo de las actividades del ser humano, producir bienes y servicios, así como resolver problemas técnicos y sociales.

De acuerdo con Aquiles Gay y Miguel Ángel Ferreras (2002), la tecnología toma en cuenta la relación de la técnica, la ciencia y la estructura económico y sociocultural con el fin de analizar determinados problemas, plantear soluciones y satisfacer necesidades sociales. La tecnología entendida como un conjunto de conocimientos técnicos, tiene diversos fines como facilitar las actividades, sistematizar información, automatizar procesos y agilizar la comunicación.

En la actualidad se han desarrollado tecnologías con diversos tipos de alcances y aplicaciones, muchas de ellas derivan de herramientas precursoras que inicialmente se plantearon con un fin en específico y que ahora tienen la posibilidad de llevar a cabo múltiples tareas en un mismo dispositivo, tal es el caso del teléfono, el cual se creó en 1878 con una función muy simple de comunicación y ahora, en un sentido de dispositivo inteligente, cuenta con múltiples aplicaciones que permiten tomar fotografías, navegar por internet, usar aplicaciones de oficina, entretenimiento, entre otras.

Además del caso del teléfono, destacan otras tecnologías que fueron creadas para facilitar el proceso de intercambio de información, así como de mejorar la comunicación, tales como la radio, la televisión e internet, las cuales permitieron tener un mayor alcance hacia diversas personas con el fin de dar a conocer un determinado mensaje. Asimismo, destacan las redes sociales digitales como un medio con capacidad de mejorar la interacción entre las personas y dar a conocer la información de manera más rápida.

De esta forma, el desarrollo tecnológico ha tenido un impacto relevante para la sociedad y, de manera específica para las organizaciones, al procurar la gestión de los procesos de una forma eficaz, eficiente, efectiva, económica y, lo que se consideraría como un aspecto ideal, con un

sentido ético. Más allá del procesamiento de la información, las tecnologías tienen como uno de sus propósitos mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad y así mejorar la confianza de los ciudadanos.

Dentro de estos avances tecnológicos se encuentran los sistemas de información, los cuales sirven de apoyo en el ámbito de la gestión pública. Estos retoman la idea inicial de la teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy (2021). Un sistema es entendido como un conjunto de elementos que se relacionan e interactúan entre sí, los cuales retoman los elementos que forman parte de este, las relaciones de dichos elementos y sus límites. Además, dentro de sus componentes se encuentran las entradas, un proceso de transformación (en el ámbito de los sistemas de información destaca el concepto de “caja negra”), así como una salida y un proceso de retroalimentación.

Un sistema de información “es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban (entrada), manipulan (proceso), almacenan y distribuyen (salida) datos e información y proporciona una reacción correctiva (mecanismo de retroalimentación) si no se ha logrado cumplir un objetivo” (Stair & Reynolds, 2010, pág. 10). También puede ser entendido como “la combinación de tecnología (el qué); personas (el quién) y procesos (el cómo) que utiliza una organización para producir y gestionar (administrar) información”. Por su parte, Luis Joyanes Aguilar (2015) señala que es “un sistema que captura (recoge), procesas, almacena, analiza y disemina (distribuye) información para un objetivo o propósito específico” (pág. 6).

II. El capital humano en la Administración Pública

La administración pública es el elemento más perceptible del gobierno, la que define y concreta su acción, actuación y ejecución. Según Bonnin (2004), quien es considerado el padre de la administración pública, es la que se encarga de dirigir a los seres organizados y a las cosas, gobernar a la comunidad y ejecutar las leyes de interés general. Es entonces “la parte más obvia del gobierno; es este mismo en acción; es el aspecto más visible del gobierno, el ejecutivo, el operativo; y es, por supuesto, tan antigua como él mismo” (Wilson, pág. 276). Asimismo, “es la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los propósitos del gobierno... es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del Estado” (Waldo, pág. 6).

Para que la administración pública y todas las instituciones que la conforman funcionen de

manera óptima, se requiere de personal profesional y con vocación de servicio, es decir, un capital humano con capacidad de respuesta que sea capaz de responder a las constantes demandas que aquejan a la sociedad. El concepto de capital humano tiene como antecedentes los estudios de Solow (1957) y Denison (1962) en el aspecto económico, además de tener como punto de partida la conferencia de Theodore W. Schultz en 1960 en donde se acuñó el término en relación con la educación y formación (Cardona Acevedo, et al. , 2007).

El capital humano puede ser entendido de la siguiente forma:

(...) componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producirán un rendimiento positivo. (Schultz, pág. 183)

Gary Becker (2002), define al capital humano como el “conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. Por otra parte, Edvinsson y Malone (1998), señalan que “todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía se incluyen bajo el capital humano” (pág. 40). Además, en el marco del capital intelectual, señalan que el capital humano tiene que ser algo más que las medidas señaladas, añaden la dinámica de la organización en un ambiente competitivo, así como sus valores y cultura.

En cuanto a las definiciones otorgadas por organismos internacionales, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), define al capital humano como “los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico” (Keeley, 2007, pág. 29), mientras que el Foro Económico Mundial (2017) la define como “los conocimientos y habilidades que poseen las personas y que les permiten crear valor en el sistema económico mundial”.

En este sentido, el capital humano tiene relación con todo el conjunto de actitudes, aptitudes, valores, competencias, capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias que los trabajadores adquieren a través del tiempo en la organización y que les permiten ser productivos para lograr el cumplimiento de los propósitos propuestos. Esta idea es importante dado que, tal y como señalan Spencer y Spencer (1993), la eficiencia en el desempeño

de alguna actividad laboral tiene que ver con los siguientes elementos que integran a las capacidades profesionales:

- Saber (conocimientos)
- Saber hacer (habilidades)
- Querer hacer (actitudes)

Ahora bien, en el enfoque sistémico ya señalado, la gestión del capital humano también depende de varios subsistemas para su adecuado funcionamiento y desarrollo. Así, “un modelo de sistemas describe la actividad de la administración del capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 15). Los subsistemas propuestos por Wherter, Davis y Guzmán son los siguientes (2019, págs. 16-18):

- I. *Fundamentos y desafíos.* La administración del capital humano enfrenta numerosos desafíos. El más importante es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento de la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales.
- II. *Preparación, selección y atracción del talento.* Para ser eficiente, la administración del capital humano debe contar con una adecuada base de información. Cuando carece de ella, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre capital humano, el administrador recopila datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades futuras del personal. Mediante esa información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseñar los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios.
- III. *Desarrollo y evaluación.* Una vez contratados, los nuevos empleados son incluidos en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo reciben el

entrenamiento necesario para ser productivos. También por medio de una base de datos se trata de cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados generan una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante estas, la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos e identificar aspectos que es necesario corregir.

- IV. *Compensación y seguridad.* Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos cumplen una función importante.
- V. *Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional.* Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias.

Cada etapa es esencial para la gestión del capital humano, su función se verá reflejada en cada uno de los departamentos que dependen de dicha dirección. En el ámbito de la administración pública es importante comprender la forma en la que se gestiona al personal público, el cual puede estar inmerso en diversas funciones, puede ser en la parte administrativa, sustantiva o del órgano interno de control. En cuanto a su tipo de contratación, puede ser de confianza, base, honorarios o eventual. Puede, además, ser operativo, de enlace, de mando. Es decir, un servidor público puede estar inmerso en diversas categorías que van a definir su perfil en el registro único de servidores públicos en el caso de la Administración Pública Federal.

Además de lo que se señaló anteriormente, un servidor público puede pertenecer al servicio profesional de carrera que, de acuerdo con María del Carmen Pardo (2005):

(...) es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones

políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. Los elementos comunes que se desprenden de la mayor parte de las definiciones giran alrededor de la necesidad de introducir en la función pública tanto fundamentos éticos para lograr una actitud y comportamiento honorable por parte de los funcionarios, como un conjunto de reglas que administren y desarrollen al personal para que la administración pública responda con eficiencia y eficacia a las demandas que la sociedad plantea. (pág. 9)

Ahora bien:

Su principio fundamental es la idoneidad del candidato a ocupar el puesto, de acuerdo con los requisitos que previamente se trazaron como indispensables para cada unidad de trabajo en particular. El servicio civil tiene tres cualidades características, competencia, neutralidad e igualdad de oportunidad. La primera se justifica por la selección de candidatos mediante la aplicación de exámenes que se presumen rigurosos; la segunda, se basa el supuesto de que la rama administrativa ejecuta la voluntad política, sin interponer la propia; y la tercera lleva a la consideración de una democracia ampliada a la ocupación de cargos públicos. (Martínez Puón, págs. 54-55)

El servicio profesional de carrera cuenta también con sus propios subsistemas, los cuales se señalan a continuación (DOF, 2006):

- I. *Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.* Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones;
- II. *Subsistema de Ingreso.* Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;
- III. *Subsistema de Desarrollo Profesional.* Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o

mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema;

IV. *Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.* Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

- a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto;
- b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado;
- c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;
- d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y
- e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
- f) Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

V. *Subsistema de Evaluación del Desempeño.* Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral;

VI. *Subsistema de Separación.* Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos, y

- VII. *Subsistema de Control y Evaluación.* Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

De esta manera, el capital humano se vuelve una pieza clave para el funcionamiento de la administración pública. Mediante el desarrollo de sus actividades con vocación de servicio público y pericia, hacen posible que se tenga capacidad para responder a las necesidades de la institución de tal forma que se logren satisfacer las demandas de la sociedad.

En el enfoque sistémico de la gestión de los recursos humanos, cada etapa tiene funciones diversas, pero igual de importantes, desde la fase de planeación y atracción de talento, hasta la de control y evaluación del personal, en cada una de ellas, las tecnologías pueden facilitar las actividades que llevan a cabo las áreas encargadas al automatizar los procesos con el fin de hacerlos más eficientes, dicho tema se abordará en los siguientes apartados.

III. Evolución de tecnologías y sistemas de información para la gestión del capital humano en la Administración Pública

Los sistemas de información representan una herramienta tecnológica que impacta de forma positiva en la eficiencia y eficacia de los procesos operativos de la gestión del capital humano.

(...) facilitan reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar los datos relacionados con los recursos humanos de la organización; los procesos principales que deben ser cubiertos por un sistema de información de gestión del talento humano son: planeación estratégica; formulación de objetivos y programas de acción; registros y controles de personal; registro de nómina; informes sobre remuneraciones; incentivos salariales; beneficios; reclutamiento y selección; entre otros. (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011)

Los sistemas de información destacan como herramientas tecnológicas que facilitan la gestión de los recursos humanos desde el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, hasta la evaluación de personal. Se puede entender a un sistema de gestión de información de recursos humanos como aquel que, mediante el uso de las tecnologías de la información, automatiza los procesos en los cuales se involucra el capital humano, lo cual permite analizar datos del personal

mediante su expediente digital, llevar a cabo un registro y control para el monitoreo y seguimiento, establecer programas de capacitación, evaluar el desempeño de los trabajadores y gestionar otros aspectos administrativos y financieros.

Sunghoon Kim, Ying Wang y Corine Boon (2020) estudiaron la relación de la tecnología y los recursos humanos en un periodo de sesenta años, lo anterior bajo un enfoque cualitativo y de revisión de la literatura sobre el tema. El estudio resulta interesante toda vez que encontraron las siguientes líneas de investigación como principales en los siguientes periodos:

Tabla 1

Principales corrientes de investigación que adoptan diferentes puntos de vista sobre la tecnología

	1. El impacto de la tecnología en los puestos de trabajo y las organizaciones	2. El uso de la tecnología para apoyar las prácticas de RRHH y la toma de decisiones de RRHH	2. Gestión de los trabajadores tecnológicos
1961–1976	Los efectos de la automatización: el desplazamiento de puestos de trabajo	Procesamiento electrónico de datos	Aplicación de prácticas de RRHH adaptadas a los científicos de las empresas: gestión del rendimiento
1977–1996	Los efectos de la automatización en la estructura organizativa	Recursos Humanos asistidos por computadora	Adaptación de las prácticas de RRHH al personal técnico que busca la autonomía
1997–2019	Trabajo virtual y distribuido: equipos virtuales	Recursos Humanos electrónicos: formación electrónica y contratación basada en la web	Adaptación de las prácticas de RRHH a los profesionales de las TI

Fuente: Kim, S., Wang, Y., & Boon, C. (2020). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229-247. doi:<https://doi.org.pbidi.unam.mx:2443/10.1002/hrm.22049>

En el ámbito de la administración pública se ha destacado el uso y funcionalidad de los sistemas de información de recursos humanos, lo anterior mediante el análisis de casos prácticos en diversas instituciones (Valcik, Sabharwal, & Benavides, 2021). Su importancia radica en la forma en la que se gestionan todas las operaciones correspondientes al personal, así como la manera en la que se explotan los datos derivados del mismo. En la gestión del capital humano se podrían destacar las siguientes plataformas tecnológicas desarrolladas en México:

1. RHnet

Es el sistema informático administrado por la Secretaría de la Función Pública, a través del cual las dependencias y entidades realizarán la transmisión de la información del servidor público y efectuarán los trámites, autorizaciones y consultas¹. De acuerdo con Mario Fócil (2013):

Es importante señalar que el RHnet se vincula con otros sistemas como son: el Portal aplicativo del Sistema de Hacienda en el que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la SFP validan presupuestal y organizacionalmente los movimientos derivados de creación, renivelación y conversiones de plazas (es decir, es el control de inventario de plazas con las que cuenta toda la administración Pública federal). Se interrelaciona también con el Sistema de aprobación y Registro de Estructuras orgánicas (SAREO) que opera la SFP, y aunque dicho sistema es independiente del RHnet, ambos sistemas se vinculan entre sí a través del mencionado Portal aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH). (pág. 125)

En el portal de RHnet se puede realizar la consulta de *estructuras* de instituciones de la Administración Pública Federal según ramo y sector, lo cual desglosará información de acuerdo con tipo de personal, característica ocupacional y tipo de función. En cada uno se presentará la opción de descarga en la que se muestra el resumen de puestos con las características correspondientes

A su vez, RHnet incorpora algunos otros apartados que son de relevancia para la Administración Pública Federal, como es el caso de la *Encuesta de clima y cultura organizacional* (ECCO), la cual fue creada desde el año 2002 con el objetivo de conocer el sentir de los colabores sobre diferentes aspectos importantes sobre su trabajo, es decir, medir aquellos factores que afectan positiva o negativamente el desempeño de los servidores públicos en el ámbito laboral. Cabe recalcar que la ECCO recaba todo un conjunto de datos que son de utilidad para comprender información relevante desde la calidad de vida laboral, reconocimiento laboral, balance trabajo-familia, comunicación, servicio profesional de carrera, entre otros.

Aunado al anterior se suma el portal de *nómina transparente* que es el portal de la Administración Pública Federal en el cual se pueden consultar las remuneraciones de las personas servidoras públicas. En el proceso de búsqueda se presenta el nombre del servidor público,

institución, puesto, sueldo bruto mensual y sueldo neto estimado.

2. Declaranet²

Portal electrónico en el cual, las personas servidoras públicas adscritas al Gobierno Federal, presentan sus declaraciones (situación patrimonial y de intereses), tanto inicial, modificación y de conclusión.

3. Sistema de Capacitación Virtual para los Servidores Públicos (SICAVISP)³

Es el portal de capacitación para las personas servidoras públicas de la Administración Pública Federal. De acuerdo con la página oficial:

(...) es un portal electrónico que vincula la política de profesionalización con la tecnología y la mejora continua para brindar capacitación y formación a las y los servidores públicos de la Administración Pública Federal. Cuenta con elementos de vanguardia que responden a las necesidades de capacitación y formación, así como nuevos ambientes de aprendizaje para la profesionalización de las personas que integran el servicio público. (SFP, 2022)

Los rubros que atiende son los siguientes (SFP, 2022):

- Capacitación inductiva
- Formación continua
- Formación para la Alta Dirección Pública
- Difusión de actividades académicas y formativas
- Capacitación para Operadores del Servicio Profesional de Carrera

4. Trabajaen⁴

El portal Trabajaen es el sistema de reclutamiento y selección en donde los aspirantes al Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal pueden consultar las convocatorias publicadas por las instituciones, realizar su registro, dar seguimiento a los concursos y consultar los resultados para ocupar las plazas vacantes. De acuerdo con la SFP (2022), se puede entender de la siguiente forma:

Sistema Informático diseñado como ventanilla única para la administración y control de la información y datos de los procesos de reclutamiento y selección, incluidos entre otros, los correspondientes a la recepción y procesamiento de solicitudes de registro a los concursos de ingreso al Sistema; mensajes y/o comunicaciones los y las aspirantes, candidatos y/o finalistas; difusión de resultados de cada etapa, e integración de la reserva de aspirantes por dependencia, cuyo acceso está disponible en la dirección electrónica www.trabajaen.gob.mx. (pág. 3)

En la página se pueden encontrar los tutoriales para llevar a cabo el proceso de registro, el marco normativo que rige el sistema, así como el servicio profesional de carrera, además de algunas convocatorias que son específicas, tales como las de género, y las de jóvenes.

5. Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal

Portal en el que se puede consultar la información pública de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal sin importar si se encuentran en activo o no, se puede conocer la dependencia en la que se encuentra adscrita y el último puesto que ocupó, así como las declaraciones que haya presentado en el portal de Declaranet.

De acuerdo con el Instructivo de Operación para la Solución Tecnológica (módulo RUSP), “contempla la integración del padrón de servidores públicos a la plataforma de RHNet e implica la implementación de funcionalidades de altas, bajas y cambios para la actualización y el funcionamiento adecuado del padrón”, su propósito es “facilitar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal el registro de información básica de los servidores públicos a través de las funcionalidades en la operación de altas, bajas y cambios del RUSP” y su objetivo es “homologar los procesos en materia de Recursos Humanos y hacer más eficiente el funcionamiento y actualización del padrón de servidores públicos conformando un sistema único en dicha materia” (SFP, 2015).

IV. Tendencias de tecnologías digitales en la Administración Pública

Algunas tendencias de tecnologías digitales para la gestión del capital humano son las siguientes:

a. Big data en el capital humano

Sin duda alguna, los datos son el insumo clave para la realización de diagnósticos y la toma de decisiones en el ámbito organizacional.

Big Data en el capital humano ofrece múltiples oportunidades para realizar estudios predictivos referidos del desempeño, la rotación o el absentismo, entre otros; además de conocer las causas por las que empleados renuncian a una organización, al tiempo que permite estimar con anticipación la probabilidad de que alguien deje la empresa en el corto plazo. Esta información, concentrada en bases de datos, facilita la labor de atracción de talento en los departamentos de recursos humanos, las variables que se incluyen en los sistemas de información pueden ser desde características individuales, como resistencia al estrés o necesidad de afrontar retos, hasta variables de carácter relacional, como su red de relaciones en la organización. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 115)

b. Inteligencia artificial

La inteligencia artificial ha sido una tecnología que ha provocado transformaciones interesantes en la forma en la que operan las organizaciones modernas. En los últimos años se han publicado diversos estudios relacionados con la gestión del capital humano en la que se destaca su potencial para provocar un mejor rendimiento, eficacia y efectividad en los procesos que llevan a cabo las instituciones, a continuación, se señalan algunos de ellos:

- En el artículo “Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review”, los autores señalan que la IA y los sistemas expertos mejoran los procesos y facilitan la toma de decisiones sobre los trabajadores, sin embargo, mencionan que “estamos a años de que se produzcan consecuencias de gran alcance en la gestión de recursos humanos y los niveles de empleo” (Vrontis, y otros, 2022).
- En el estudio de Kshetri (2021), se destaca el impacto de la inteligencia artificial y se menciona que, si bien es una tecnología en constante evolución, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia en el reclutamiento y la selección, además de que tiene un impacto potencialmente positivo en el desarrollo, la retención y la utilización productiva de los

empleados.

- Majumder y Mondal (2021) recalcan la relevancia de los chatbots en la gestión de los recursos humanos, específicamente en algunas actividades como el registro de empleados, el sistema de recompensas y beneficios, la evaluación de desempeño, el procedimiento de reclutamiento y selección, así como los mecanismos de capacitación.
- Tewari y Pant (2020) analizan cómo la inteligencia artificial puede reconfigurar la gestión de los recursos humanos, al respecto, exploran sus aplicaciones, beneficios, desafíos y oportunidades futuras. Señalan que los recursos humanos han respondido de manera favorable a la revolución tecnológica, aunque todavía queda mucho por hacer, además, justifican la importancia que tienen los datos para aplicar inteligencia artificial dentro de las funciones organizacionales.
- En cuanto a la adopción de la IA con la administración pública se encuentra Carles Ramió (2019) quien abordó la forma en la que los humanos y los robots compartirán el servicio público, por otra parte, autores como David Valle y Rodrigo Sandoval (2018) estudiaron los mecanismos en los que se podría adaptar la IA en el ámbito gubernamental.
- Paul Henmann (2020) analiza la forma de mejorar los servicios públicos mediante el uso de la inteligencia artificial, estudia su uso y la forma en la que se toman decisiones de forma automatizada, así como la manera en la que los chatbots proporcionan información y asesoramiento.

c. Transformación digital en las organizaciones

Más allá de la gestión del capital humano, un aspecto que se podría considerar en el ámbito de la tecnología es el proceso de transformación digital en las organizaciones, el cual va más allá del aspecto técnico y la incorporación de TIC.

La transformación digital no se trata únicamente de tecnología, se trata de estrategia, de nuevas formas de pensar y operar; la transformación en la era del conocimiento y digital requiere que la organización actualice su mentalidad estratégica mucho más que su

infraestructura de tecnologías de la información. (Trejo Medina, 2021, pág. XIV)

En el ámbito gubernamental, además de representar un cambio en la cultura institucional, la transformación digital es el “modelo organizativo, métodos y procesos que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de los ciudadanos y las empresas de forma eficiente, transparente y segura” (Porrúa, Lafuente, Mosqueira, Roseth, & Reyes, 2021).

La transformación digital en el ámbito gubernamental presenta las siguientes características (Porrúa, Lafuente, Mosqueira, Roseth, & Reyes, 2021):

1. *El uso de herramientas tecnológicas comunes a toda la administración pública:* Hay muchas funciones que son comunes entre instituciones públicas, como el intercambio de información, la verificación de la identidad, la firma de documentos, las comunicaciones con los ciudadanos y la programación de citas, entre otras. La transformación digital ofrece herramientas tecnológicas que pueden ser creadas una vez e implementadas transversalmente en toda la administración pública.
2. *Mayor producción y aprovechamiento de datos:* El aumento de transacciones digitales genera cada vez más datos. Dadas las políticas, capacidades y gobernanza adecuadas, el sector público, el privado y los ciudadanos pueden aprovechar estos datos para distintos fines. El crecimiento de la disponibilidad de los datos también genera una mayor necesidad de protección contra posibles abusos.
3. *Una progresión hacia el funcionamiento automatizado y proactivo:* Aprovechando las herramientas tecnológicas comunes, muchos procedimientos pueden ser automatizados, sin necesidad de que intervengan los funcionarios, e, incluso, iniciados de forma proactiva sin que los ciudadanos deban solicitarlo.
4. *Nuevas formas de trabajar:* Algunas maneras específicas de trabajar suelen acompañar, y potenciar, los cambios que la transformación digital implica en el funcionamiento de la administración pública. La incorporación de sistemas digitales genera cambios culturales, demanda nuevos modelos de gobernanza y, con frecuencia, requiere modificaciones normativas. Además, introduce nuevas dinámicas de trabajo: el diseño orientado a las necesidades de los usuarios (no de la conveniencia burocrática), y el testeо directamente

con ellos; la re-petición en ciclos cortos (horas, no meses) de pruebas, análisis y modificaciones; y la apertura (usar códigos abiertos y comunicar con frecuencia y de forma transparente). Si bien estas formas de trabajar no son exclusivas del ámbito digital, resultan importantes para promover la usabilidad, la escalabilidad y la sostenibilidad de la transformación.

A manera de conclusión

Las TIC y los sistemas de información se han vuelto una herramienta esencial para la gestión de las organizaciones modernas, permiten que los procesos funcionen de manera más rápida, eficaz, eficiente y económica. Presentan oportunidades interesantes dentro de las cuales se encuentran generar de forma más rápida reportes e indicadores, llevar a cabo procesos de monitoreo y seguimiento de manera más eficiente, generar procesos de planeación de manera más efectiva, detectar necesidades de capacitación de forma personalizada, entre otros.

Los sistemas de información pueden presentar diversas ventajas, pero es importante tener en cuenta diversos elementos en el marco de su diseño, desde sus requerimientos, viabilidad y factibilidad. Además, si tenemos en cuenta las nuevas tendencias que se señalaron en el apartado anterior, es importante considerar la gestión ética de los datos (Buenadicha, Galdón, Hermosilla, Loewe, & Pombo, 2019) y los posibles sesgos que se podrían tener en su desarrollo, algunos debates sobre el tema han sido discutidos por autores como Cathy O'Neil (2017), quien critica los algoritmos que se llegan a desarrollar a los que define como “armas de destrucción matemática”.

En el marco de la administración pública resultan interesantes los estudios en torno a las nuevas implicaciones de las tecnologías en el marco de la gestión de los recursos humanos, en donde se estudian las implicaciones del gobierno electrónico y de la inteligencia artificial en el empleo público. Cabe resaltar que, si bien las tecnologías se vuelven aliadas para gestionar diversas actividades y facilitar procesos, en los procesos importantes de toma de decisiones no quiere decir que lleguen a suplir totalmente la actividad humana, sino que auxilian, recomiendan o presentan alternativas de solución, “si bien las tecnologías promueven mayor eficacia, eficiencia, economía e incluso ética, no todas las actividades pueden ser suplantadas con tecnología, algunos aspectos requieren ese sentido humano que caracteriza el quehacer de los servidores públicos” (López Galván, 2021).

Lo planteado en el presente trabajo supone una contribución tanto en el aspecto teórico

como práctico en el marco de las ciencias de la administración, permite trabajar desde una perspectiva multidisciplinaria para saber de qué manera la informática y las herramientas administrativas pueden ser de utilidad para la gestión del capital humano de la Administración Pública.

Notas _____

¹ Lineamientos para la operación del sistema informático RHnet: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SFP/Lineamientos/15122005%281%29.pdf>

Véase página oficial de RHnet: <https://rhnnet.gob.mx/>

² Véase página oficial de Declaranet: <https://declaranet.gob.mx/>

³ Véase página oficial del SICAVISP: <http://sicavisp.apps.funcionpublica.gob.mx/>

⁴ Véase página oficial de Trabajaen: <https://www.trabajaen.gob.mx/>

Género y violencia en las organizaciones

Efectos psicosociales de sufrir violencia de género en el trabajo

Psychosocial effects of suffering gender violence at work

*Maria Dolores Romero Pérez**, *Norma Angélica Flores Vázquez†*

y Omar Saabel Velasco Romero‡

Resumen: Concibiendo que las organizaciones pueden enfrentarse a problemáticas derivadas de su dinámica, este trabajo de investigación aborda la percepción de trabajadores sobre diversos factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y acciones de violencia de género. Se aborda de forma cualitativa, en un estudio exploratorio y analítico, con una muestra intencional por conveniencia; como instrumento un cuestionario y bajo la interpretación de escalas de valoración y criterios de frecuencia.

Esta aproximación denotó bajas situaciones de violencia de género en el trabajo, considerando un área de oportunidad para conciencia y fortalecimiento del clima laboral con el ejercicio de la NOM035.

Abstract: Considering that organizations may face problems derived from their dynamics, this research work addresses the perception of workers on various psychosocial risk factors at work, and actions of gender violence. It is approached qualitatively, in an exploratory and analytical study, with a purposive sample by convenience; as an instrument a questionnaire and under the interpretation of rating scales and frequency criteria. This approach showed low situations of gender violence at work, considering an area of opportunity for awareness and strengthening of the work environment with the exercise of NOM035.

Palabras clave: Violencia de género; violencia laboral; factores psicosociales.

Introducción

La violencia de género en el trabajo dañara la integridad del personal de una organización, atenta contra las oportunidades al impedir el desarrollo profesional y laboral y se refleja en el desempeño,

* Dra. María Dolores Romero Pérez es Profesora de Carrera de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Líneas de investigación Talento Humano, Recursos Humanos, Habilidades Directivas dromero@fca.unam.mx

† Mtra. Norma Angélica Flores Vázquez, Técnico Académico en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Línea de investigación Recursos Humanos, Desarrollo Sostenible, nflores@fca.unam.mx

‡ Mtro. Omar Saabel Velasco Romero (autor corresponsal) es Profesor de Carrera de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Línea de investigación Administración Estratégica. ovelasco@fca.unam.mx

seguridad, salud y bienestar.

Se describe una revisión de la literatura sobre aspectos relacionados con factores psicosociales, así como riesgos en el trabajo que se deben considerar al tener consecuencias psicológicas, físicas y sociales negativas que se derivan de deficiencias en el diseño, organización y gestión. Se debe agregar que, en el Diario Oficial de la Federación (DOF 2018) aparece la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, que es aplicable en todos los centros de trabajo y previene los riesgos de trabajo psicosocial.

En lo que toca a los modelos de Comportamiento organizacional se hallan relacionados con las necesidades humanas y por lo tanto deben ser flexibles y reflexionar e interactuar en el comportamiento hacia los niveles de compromiso, participación, ciudadanía y reducción de conductas.

Se señalan factores que transgreden en la valoración y que inciden en la violencia de género y violencia en el trabajo, que llevan a generar riesgos psicosociales y que se consideró significativo para esta investigación.

Este trabajo de investigación se aborda desde la perspectiva cualitativa al analizar la información obtenida y habiendo realizado un análisis, que nos proporcione información exploratoria sobre el problema. La investigación se enfoca en indagar el conocimiento y valoración mediante una perspectiva de dos aspectos; el primero, situaciones conocidas o experimentadas de violencia de género en el ámbito laboral que abarcan los aspectos físicos, psicológicos y sexuales (acoso y hostigamiento) y, en segundo lugar, los efectos psicosociales que los propios trabajadores identifican o que trascendieron en su desempeño laboral.

Revisión de la literatura

Se describe la conceptualización para indagar la interpretación con precisión de los elementos que se buscan al analizar, así como la incorporación del enfoque de las teorías que le aporten solidez a la investigación. Hecha esta salvedad, iniciaremos a verificar los siguientes conceptos.

Factores psicosociales

El Comité Mixto define a los factores psicosociales en el trabajo como:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y salud en el trabajo. (OIT/OMS, 1984)

De forma adicional, podemos mencionar que se refieren a aquellas características de las condiciones de trabajo, y sobre todo, de su organización que afectan a la salud de las personas en los aspectos psicológicos y fisiológicos, y se manifiestan dentro de la organización sobre las condiciones del ambiente laboral, exigencias más allá de las capacidades, nivel de responsabilidad y carga mental, falta de autonomía sobre el trabajo, tiempo, ritmo y organización del trabajo, mala definición del rol y contenido de tareas, conflictos en la relación familia-trabajo, estilos de mando y comunicación, acoso, hostigamiento, discriminación y violencia. En la siguiente figura se representa la relación entre los aspectos hacia el interior de la organización como el medio ambiente, la satisfacción y condiciones de trabajo con el aspecto fuera del trabajo o posición personal.

Figura 5
Interacción de los factores psicosociales del trabajo



Fuente: Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención (OIT/OMS, 1984).

El medio ambiente de trabajo integrado por factores técnicos y sociales que influyen en el bienestar físico y mental de los trabajadores, en la organización, de ahí que las reacciones de los trabajadores dependen de sus habilidades como la comunicación; resolución de problemas o el trabajo en equipo; necesidades, como una carencia; expectativas de poder; cultura conocimientos o ideas del desarrollo intelectual; vida privada, es parte de lo confidencial de una persona. Estos factores humanos pueden cambiar con el tiempo, para adaptarse entre otras causas. Por lo anterior, a continuación, es importante distinguirlos de los llamados riesgos psicosociales.

Riesgos psicosociales

Son las consecuencias psicológicas, físicas y sociales negativas que se derivan de deficiencias en el diseño, organización y gestión del trabajo, entre ellos en encuentran:

- Estrés laboral agudo o crónico: El estrés agudo es una expresión de emoción por algún hecho importante o trascendente. Sin embargo, el estrés crónico es destructivo en el ser humano en su parte biológica, psicológica y en los actos de su vida.
- Síndrome del superviviente: Es una alteración de tipo emocional donde se puso en peligro la vida o de alguien cercano, así como obsesionarse por algo y sentir culpa.
- Síndrome de burnout, visto como desgaste profesional. Se denota en estrés asociado al trabajo, existe agotamiento físico y emocional, desarrolla la sensación de no lograr los objetivos tanto personales como laborales.
- Adicción al trabajo: es el comportamiento al trabajo en forma constante.
- *Mobbing* o llamado también acoso laboral: trato discrepante al trabajo en forma constante. Es toda conducta y comportamiento agresivo de uno más miembros de la organización, que cause o produzca miedo, desprecio, humillación, o alguna amenaza de su situación laboral en contra de un trabajador.
- Violencia laboral: uso de fuerza o poder para conseguir, afectar o dominar a alguien o algo. La violencia es un obstáculo para el ejercicio de los derechos humanos y sus consecuencias afectan la vida personal, familiar y laboral de las personas, así como su bienestar físico y mental. En lo que respecta al particular caso del ámbito laboral, ésta afecta a la persona trabajadora que la padece, pero además tiene efectos

negativos para la sociedad y para las organizaciones laborales. (Badillo y Jiménez, 2021).

- Hostigamiento: comportamiento o conducta que perturba a una persona.
- Discriminación, trato diferente a una persona por su raza, religión o sus ideas.
- Angustia: inquietud constante e intensa causado por algunas condiciones sobre amenazas o peligro.
- Depresión se canaliza como tristeza, autoestima, decaimiento y somatización, afectación laboral.

Se debe agregar que, en el Diario Oficial de la Federación (DOF 2018) aparece la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, que es aplicable en todos los centros de trabajo y previene los riesgos de trabajo psicosocial, en cuanto al apoyo social menciona acciones para mejorar con apoyo mutuo, solución de problemas entre trabajadores, superiores y subordinados. Por otra parte, hace observaciones a los trabajadores sobre medidas de prevención para controlar factores psicosociales y establecer parámetros sobre el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización. Para la organización marca criterios de evaluación específica sobre el entorno organizacional y efectos a la salud de los trabajadores para establecer medidas de control y seguimiento de factores identificados. El siguiente aspecto trata de la violencia de género, que es una causa que existe en toda cultura y se puede presentar en cualquier organización.

Violencia de género

El género puede entenderse como “los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determina en un momento dado considera apropiados para hombres y mujeres” Estas realidades se construyen socialmente y se aprenden a través de la socialización. (Red de conocimiento electorales 1998-2022). Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013) señala que la violencia de género es un problema prioritario en salud pública, y requiere de intervenciones conjuntas desde todos los ámbitos educativos, sociales y sanitarios.

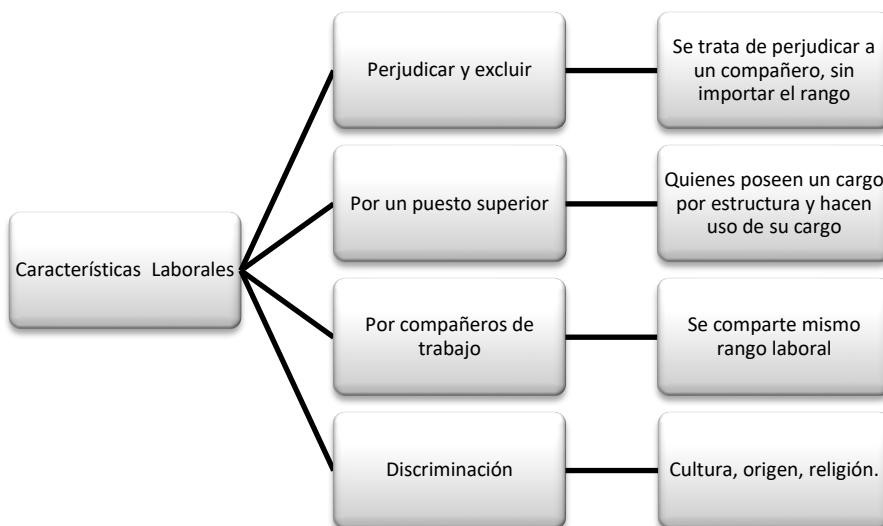
Según la definición de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la violencia de género (VG) es “cualquier acto o intención que origina daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a las mujeres, incluyendo las amenazas de dichos actos, la coerción o privación arbitraria de libertad, ya sea en la vida pública o privada”

Violencia laboral

La violencia laboral consiste en una serie de acciones en el medio laboral, se ejerce tanto por una figura de autoridad que representa poder en algún cargo, como por uno o más compañeros de trabajo. Asimismo, la violación laboral es un conjunto de derechos laborales y humanos que son fundamentales para el bienestar y desarrollo del personal de una organización.

Por otra parte, Palma, Ansoleaga y Ahumada (2018) mencionan a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone que la violencia laboral incluye a todos los comportamientos no razonables con los que se perjudica a alguien y se clasifica en un tipo de agresión física, psicológica o sexual, y puede surgir en forma interna, si se trata de un miembro de la organización o externa, si es un usuario. En la siguiente figura se identifican las características laborales que transgreden en violencia laboral, es decir situaciones que se presentan y que determinan situaciones de intimidación, abuso o deterioro del trabajo.

Figura 6
Violencia laboral



Fuente. Elaborado con base en Palma, Ansoleaga y Ahumada (2018)

Hay que mencionar, además que Acevedo (2012) alude a que la violencia laboral crece en la medida que aumenta la precarización del trabajo y la flexibilidad laboral, dejando secuelas negativas en la vida de los trabajadores, las trabajadoras y sus familias. Las relaciones sociales de

trabajo configuran un sistema interconectado a otras esferas de la vida del trabajador y lo que sucede intra-empresarialmente tiene determinaciones. De la misma forma, la violencia de género en el trabajo es una manifestación de las relaciones y actitud del personal y, responde a la forma como se labora en una organización. Es en la propia organización donde se pueden marcar las pautas de la ética, conducta, comportamiento, equidad, diversidad, inclusión, valoración o desempeño laboral. De acuerdo con Jaramillo y Canaval (2020) donde determinan que la violencia de género se produce en un marco de desigualdad, no se refiere exclusivamente a las mujeres, también puede ser experimentada por hombres y personas de diferente identidad de género. Asimismo, corresponde a una violencia estructural, que se sostiene en el marco de una cultura edificada sobre la lógica de la dominación y las relaciones de poder naturalizadas que hacen aparecer al sometimiento y la inferioridad. La violencia laboral de género puede crear un impacto importante en la salud, felicidad del personal y en su desempeño laboral. Los tres conceptos que se han descrito, al unirse forman un gran problema en la organización que implican cuestionamientos vulnerables y cuidado en una organización para ser estudiados.

Para dar respuesta al planteamiento se desarrolla el análisis documental, que marca los atributos y características, se incluyó la revisión y síntesis, lo que permitió diferenciar la descripción de los modelos del Comportamiento organizacional (CO) que constituyen el enfoque metodológico para la investigación teórica, se verifica también el clima laboral y el conjunto de las características señaladas en la NOM035.

Griffin, Phillips y Gully (2020) enfocan en el comportamiento, niveles de compromiso, participación, ciudadanía y reducción de conductas disfuncionales, y depende de lo bien que entienda el (CO). Con relación al fundamento y conceptualización del Comportamiento organizacional se especifica para percibir su fundamentación y facultades.

Se denota con lo indicado en la tabla anterior, la importancia con relación al tema que se observa, su incidencia en el significado y orientación de acuerdo con sus actitudes, forma de relacionarse y laborar en una organización. Para ilustrar mejor, la siguiente figura denota el enfoque del comportamiento, nivel de compromiso, participación y equipo que puede facilitar el Comportamiento organizacional y desviar esas incidencias de violencia de género o laboral.

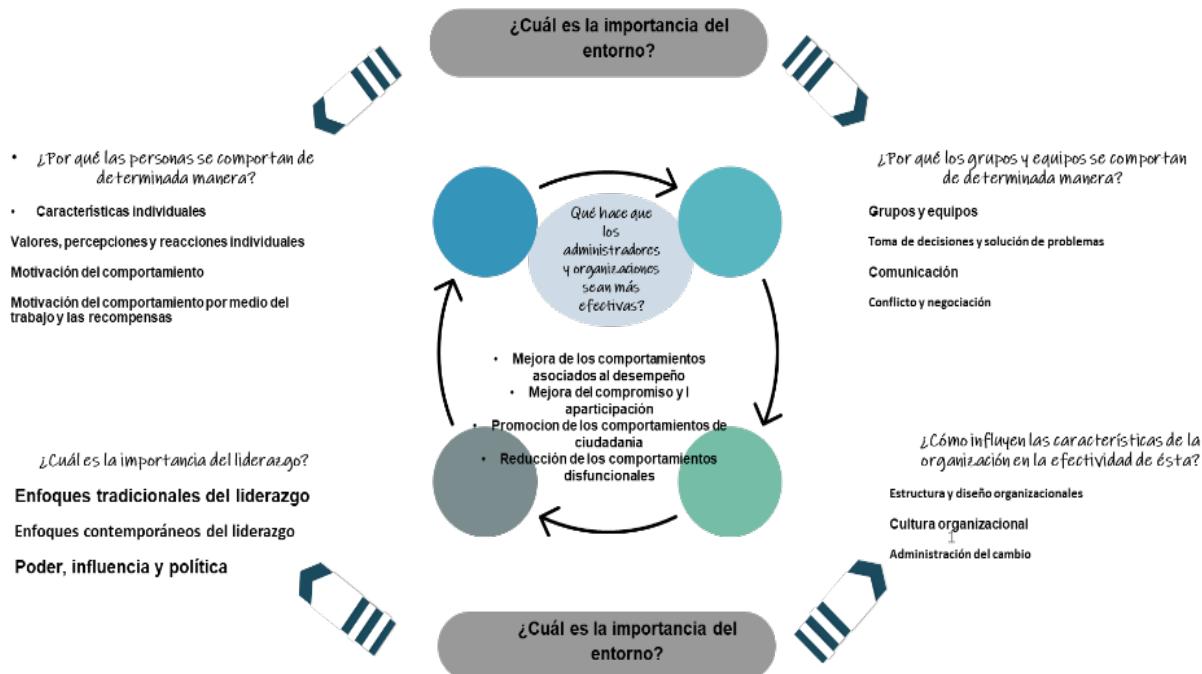
Tabla 6
El comportamiento organizacional

<i>Autor</i>	<i>El Comportamiento Organizacional y sus facultades</i>
<i>Segredo (2016)</i>	El comportamiento organizacional (CO) es la rama de la administración que investiga las acciones de las gentes en el trabajo, a las que es necesario: motivar, ordenar, dar confianza, trabajar en equipo, negociar, entre otros.
<i>Newstrom (2007)</i>	El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación sistemática de conocimiento sobre la forma en que la gente-como individuos y grupos-actúa en las organizaciones. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, ya que un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales se agregan constantemente a su base de conocimiento. Es también una ciencia aplicada, en tanto que la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras.
<i>Chiavenato (2017)</i>	Al respecto menciona que el (CO) estudia la dinámica y funcionamiento de las organizaciones. Su interés central consiste en comprender como funciona una organización y cómo se comporta. Se debe agregar que el (CO) debe considerar cuatro estratos distintos: Personas que participan en las tareas y niveles de actividad. Equipo, integrados por personas para actividades que exigen trabajo conjunto. Ambiente interno, que incluye sistema organizacional. Ambiente externo, incluye ambiente económico, social, político, tecnológico, cultural, demográfico y ecológico.
<i>Griffin, Phillips y Gully (2020)</i>	Es el estudio del comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y la organización misma. Y comparten las ideas de Thieldfoldt, D. y Scheef, D. (agosto, 2004) que señalan que, aunque se pueda enfocar por separado en cualquiera de estas tres áreas, hay que recordar que todas son necesarias para comprender de manera integral el comportamiento organizacional.

Fuente. Elaborado con base en Segredo (2016), Newstrom, (2007), Chiavenato (2017), Griffin, Philips y Gully (2020).

En lo que toca a los modelos de Comportamiento organizacional se hallan relacionados con las necesidades humanas y por lo tanto deben ser flexibles y reflexionar e interactuar. En consecuencia, es importante comprender que tipos de modelo de Comportamiento Organizacional promover y como estos puede influir en los miembros de la organización.

Figura 7
Perspectiva general del Comportamiento organizacional



Fuente. Elaborado conforme a Griffin, Phillips y Gully (2020)

Tabla 7
Modelos del Comportamiento organizacional

Base del Modelo	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado	De sistemas
Orientación de la administración	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo equipo	Confianza, comunidad, significado
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y Prestaciones	Desempeño del trabajo	Conducta responsable	Cuidado compasión
Resultado Psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Carácter
Necesidades de los empleados que se satisfacen	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Amplio alcance
Resultado de desempeño	Mínimos	Cooperación pasiva	Despertar impulsos	Entusiasmo moderado	Pasión y compromiso con las metas organizacionales

Fuente. Elaborado conforme a Newstrom (2007)

El Modelo Autocrático, depende del poder y se delega por el derecho de mando hacia la gente a la cual se aplica, el Modelo de Custodia, considera la satisfacción y seguridad del personal y depende de los recursos económicos para sueldos y prestaciones. Por su parte, el Modelo de Apoyo mantiene una referencia de los estudios realizados por Mayo y Roethlisberger, mediante la aplicación de la agudeza de observación, pensamiento franco y antecedentes sociológicos a los experimentos industriales; el Modelo Colegiado, se refiere a el personal que trabaja en colaboración. Otro rasgo es que incorpora el concepto de equipo y otras situaciones de trabajo y finalmente el modelo de Sistemas, resulta de la búsqueda del significado más alto en el trabajo de muchos empleados de hoy, que desean más que sueldo y seguridad en su puesto, se les solicita dediquen muchas horas diarias al trabajo, contexto laboral ético, y que ofrezca la oportunidad de experimentar un creciente sentido de comunidad entre los compañeros.

Estos modelos de Comportamiento Organizacional pueden cambiar, modificar o extender según su autor; discurren necesidades en el personal; no se puede considerar cual sería el mejor, ya que depende de la conducta humana. Ahora bien, las capacidades en el (CO) es un punto importante que a continuación se desarrolla.

Las Capacidades en el Comportamiento organizacional individual y por equipo Según Robbins y Judge (2017) en contraste las oportunidades y desafíos se alinean con los objetivos y resultados de la organización por medio el comportamiento, así como la integración por equipo permite incluir el comportamiento ético. Por lo que en la tabla se describen las capacidades.

Tabla 8
Capacidades en el comportamiento organizacional

Segmento por revisar	Descripción: Capacidades en el Comportamiento organizacional individual y por equipo
Resolver	Basada en la consideración solucionar problemáticas organizacionales
Emplear estrategias de negociación	Acciones trascendentales con las que se espera resolver objetivos en donde se incluyen técnicas y métodos como sistema de ayuda en la organización
Identificar situaciones problemáticas	Lo primordial es darse cuenta de que se debe actuar ante una situación y buscar una solución o proponer alternativas para realizar una mejora
Soluciones participativas	Características y análisis de procesos representativos para facilitar el trabajo puede ser también por equipo

Reconocer obstáculos	Determinar las características de impedimentos, errores, prejuicios u opiniones que impiden continuar hacia el logro de objetivos
Implementar soluciones	Implementar cambios en diferentes formas de llevar a cabo los procesos, desarrollar estrategias analíticas para dar respuestas a la orientación de resultados
Comunicarse abiertamente	Saber cómo y cuándo comunicarse de manera efectiva
Escuchar de forma objetiva	Significa escuchar con atención, atender en forma activa. Poner interés, empatía y refuerzo.
Interacción entre integrantes	Se da entre dos individuos o más, y puede incorporar valores, solidaridad, control, mejorar el rendimiento laboral
Establecer metas por equipo	Se requiere determinar objetivos, fijar tiempo, límites, identificar el talento de cada integrante del equipo y definir las acciones a tomar en el proyecto, programa o plan
Retroalimentación constructiva	Ayuda a las personas o equipos a mejorar, desarrollar cambios o realizar mejor las actividades o funciones, lo importante es que implica un beneficio. El desempeño laboral se favorece a la retroalimentación en el comportamiento y rendimiento
Capacidad para planear, coordinar y sincronizar tareas	Mantener los recursos adecuados, verificando presupuestos, pronósticos e inventarios, minimizando costos. Personal adecuado para cada actividad, permite desarrollar el proyecto en tiempo y sacar el máximo partido de cada integrante del equipo al concordar actividades.
Asegurar equilibrio adecuado a la carga de trabajo	Con relación al tiempo que se llevará cada actividad, adecuada organización y control del personal que intervendrá, sin marcar exceso de trabajo para no fatigar al personal.
Mejoramiento del compromiso y la participación del personal	Se da con el reforzamiento del compromiso, participación en las acciones y actividades, así como el rendimiento laboral y el talento humano de la organización. La importancia de buenas actitudes, alentar con la filosofía de la organización. Desarrollo de condiciones de trabajo. Inclusión de acciones que mejoren y cambien proactivamente el trabajo. Identificar el crecimiento de cada miembro del personal. Crear oportunidades de desarrollo. Potenciar el talento del personal con capacitación y adiestramiento

Fuente. Elaborado conforme a Robbins y Judge (2017)

La investigación realizada hasta este punto muestra visiblemente la importancia que tiene el CO con los modelos, las relaciones y comportamiento del personal. Esta relación va formando vínculos para conectar con las estrategias, sin embargo, puede suceder lo contrario y fracturarse al no considerar necesidades de que exista una consistencia entre la estructura, talento del personal, cultura y valores, y deriven en factores psicosociales, violencia de género o violencia en el trabajo. Es preciso mostrar, como lo mencionan Acevedo, Biaggil y Borges (2009) que los primeros estudios se ubican en 1990 con relación a la violencia laboral estudiada por Heinz Leymann, así

mismo, la Organización Internacional el Trabajo (OIT) que insta a los países miembros a dictar regulaciones para crear un ambiente de trabajo libre de acoso laboral. La misma OIT ha señalado el acoso sexual y hostigamiento laboral como una violación de los derechos fundamentales de los trabajadores. La violencia de género es un problema de discriminación e inaceptable en una situación laboral que denota en un problema laboral que se debe tener presente para evitarlo.

Por lo que, avanzando en este razonamiento, Sutil, Goleman, Festinger, citados en Romero, Calderón, Flores, Maldonado, Mendoza, Robles, Sánchez y Velasco (2018); Robbins y Judge (2017); Acevedo, Biaggil y Borges (2009); Faulx y Delvaux, (2005) esclarecen factores, que a nuestro juicio transgreden en valoración que inciden en la violencia de género y violencia en el trabajo, que pueden llevar a factores y riesgo psicosocial y que se consideró significativo para esta investigación.

- Moobing: Es el encadenamiento de comportamientos hostiles hacia una persona, interviniendo de manera casi cotidiana y durante un largo período, llevándose a una posición de impotencia con riesgos elevados de exclusión. (Leyman, Heinz, 1996 citado por Acevedo, Biaggil y Borges 2009).
- Buylling: Hostigar, ofender y excluir socialmente a una persona, afectarlo negativamente en el desempeño laboral en forma recurrente. Proceso escalonado en la que la persona confrontada termina en posición inferior siendo blanco de acciones negativas. (Einarsen, Stale y col. 2003 citado por Acevedo, Biaggil y Borges 2009).
- Hostigamiento laboral: Acciones repetidas con el propósito de provocar dolor mental o físico, puede ser dirigido a uno o varios individuos, quienes por alguna razón no son capaces de defenderse a ellos mismos. (Bjorkvist, 1994 citado por Acevedo, Biaggil y Borges 2009). En consecuencia, se manipula o humilla al personal subordinado en la estructura.
- Abuso de poder: Cuando una persona utiliza su puesto de trabajo para perjudicar, sabotear el trabajo, carrera o puesto de otra persona.
- Acoso sexual laboral: La conducta de una persona en el trabajo hacia otra con insinuaciones sexuales que no desea la otra persona y genera hostilidad atentando contra su dignidad e integridad.
- Victimización: Es cuando una persona intenta exagerar o modificar algún acontecimiento con detalles para que lo consideren una víctima y despertar a su favor la empatía.

- Fatiga mental: Conocida también como cansancio y agotamiento, disminuye el rendimiento en calidad y cantidad en detrimento de una tarea, al sentirse cansancio tanto físico como mental, generando desinterés y puede llegar a producir sueño, no se tiene adaptación en el puesto y se pierde interés por lo que no se tiene concentración, puede suceder que se estén trabajando más de las horas determinadas en un contrato, no se tienen pausas en las actividades, el lugar donde se labora puede carecer de ventilación, iluminación, temperatura o el mobiliario no ser el adecuado o estar en malas condiciones.
- Percepción de injusticia: Cuando el personal cree que vive un trato injusto en la organización, cambia su percepción hacia el trabajo que desempeña. Algunas características de percepciones de injusticia son las condiciones de trabajo, no estar en el puesto adecuados, falta de seguridad, no encontrar satisfacción para realizar las actividades, así como falta de recompensas.
- Frustración: Es una acción no concretada, las emociones se dejan sentir, cuando no se logran los objetivos y no se concretan los proyectos, se siente insatisfacción con expectativas no alcanzadas. No lograr entender el planteamiento de objetivos, ser insuficiente el tiempo para realizarlo.
- Comparación social: Descrita por León Festinger en 1954, hace referencia a la comparación del sujeto, con relación a sus opiniones y habilidades, respecto de los demás del grupo, evaluando sus propias capacidades y opiniones mediante la comparación, la comparación social parte del supuesto que cada grupo decide si son o no correctas sus opiniones.
- Atención y entendimiento consciente: Las habilidades de comunicación son fundamentales, así como la reflexión e interés para enviar adecuadamente el mensaje y lo que se transmite es determinante para lograr objetivos y concretar tareas. Es la percepción lo que hace que se tenga atención a las funciones por medio de la concentración en cada actividad, lo que no puede ocurrir en ocasiones por falta de interés o reconocimiento.
- El miedo laboral: Se produce al enfrentar cambios en situaciones laborales, son emociones que percibimos como amenazas afectando nuestro desempeño. Sentir miedo en las instalaciones del trabajo o asistir, impide desempeñar las actividades. Puede surgir por no sentirse capaz de desempeñar la labor y no dar oportunidad a capacitarse. No te agrada el ambiente o tus compañeros de oficina, son algunas causales de miedo laboral.

- El aprendizaje: La falta de aprendizaje ya sea por capacitación, adiestramiento o entrenamiento, es una acción para incrementar el capital y potencial del personal, creando, expandiendo y dirigiéndose hacia las capacidades y desarrollo; logrando el rendimiento en resultados. Sin embargo, no siempre sucede en las organizaciones por lo que el personal siente frustración, ya comentado al principio.
- Estrés: Reconocido socialmente, frecuentemente se vincula con el trabajo y la actividad laboral, principal causa de enfermedad, poca disposición para cooperar al sentir presión en el entorno laboral generando desequilibrio en el trabajo y en la persona.
- Discriminación: Acevedo, Biaggil y Borges (2009) respecto a la discriminación, citan a la OIT en su Convenio 111 de 1958 que define la discriminación en el empleo como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, religión, opinión pública ascendencia nacional u origen que tenga para efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo o la ocupación”. Para Robbins y Judge (2017) el término discriminación señala una diferencia entre elementos, lo cual no es negativo necesariamente. Hay que señalar que un candidato está más capacitado resulta necesario para tomar decisiones, así como la discriminación en el centro de trabajo menoscaba la eficiencia de las organizaciones.
- Amenaza de estereotipo: Para Robbins y Judge el grado en que el individuo coincide internamente en forma negativa con que se percibe a su grupo. Tal amenaza va acompañada con el temor de ser juzgado cuando se nos identifica con los aspectos negativos de dicho grupo.
- El rendimiento, relación entre activación y ansiedad: dificulta la tarea y la eficiencia. Más aun como lo menciona Goleman (2012) en la Ley de Yekes-Dodson, menciona que esta ley recoge tres estados principales. Desvinculación, flujo y sobrecarga, cada uno tiene influencia en nuestra capacidad de rendir al máximo, la desvinculación y sobre carga no ayudan a nuestros esfuerzos, el flujo la lleva a obtener beneficios como la concentración, reacción ante nuevos problemas.
- Culpa: Cuando en las actividades de equipo se generen errores y se asignan responsables.
- Conflicto: Reconocer conflictos no deseables y desalentar otros, reconocer fuente de conflicto.

- Incertidumbre: Que es la falta de seguridad o certeza reduce la efectividad en el trabajo y actividad laboral, poca disposición por participar en las actividades individuales o de equipo.
- La falta de respeto: No considerar la dignidad y reconocimiento de las personas, se desprecia y actúa de manera despectiva, sin guardar las normas básicas de convivencia.
- Desacuerdos en equipo: La falta de comunicación, información o no entender el objetivo por todos puede generar conflictos, defender las ideas con principios claros y firmes, pero no por alzar la voz o persuadir o deleitar.
- Falta de reconocimiento en el trabajo Al no llevarse bien con los demás miembros del personal, no definir roles de trabajo, integrantes problemáticos, expectativas que en el tiempo destinado no se puedan alcanzar los objetivos.
- Falta de concentración: En la falta de atención en las tareas, actividades y funciones en el desempeño de un puesto de trabajo.
- Inestabilidad: Considerar que en cualquier momento puede ser despedido de su trabajo, no contar con prestaciones mínimas de ley, tener un ingreso injusto, no tener igualdad en condiciones laborales.
- Inadecuada comunicación: Crea un entorno laboral desfavorable, puede ser por desacuerdos, integración de equipo, egos, no se señalan objetivos, guía de acción que se debe seguir, no existe planeación, organización ni controles.
- Maltrato verbal o psicológico: Incluye abuso como insultar, decir cosas desagradables, burlas, gritar, sancionar sin causa justificada, aislar, asustar a una persona.
- No considerar propuestas de integrantes del equipo: Pensar que lo que piense una persona carece de valor o es insignificante.
- Angustia, ansiedad: Ansiedad de asistir o permanecer en un lugar de trabajo, puede estar asociado a la seguridad, a la salud o los recursos que tiene para desarrollar la labor y lo que se le exige puede ser en tiempo o forma.
- Sometimiento: Cuando una persona se siente superior y hace que otra haga algo en contra de su voluntad puede ser por imposición, dominio, redención, maltrato o acatamiento, cual quiera hará que se sienta indefensa, degradada o humillada.

- Inferioridad: Se considera que su forma de laborar, presentarse o las cualidades que posee es inferior a los demás miembros del personal en su entorno al compararse con ellos, por lo que el autoestima e imagen se afecta.

Cifras señaladas por Romero y Velasco (2020) indican que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico puntuiza que 43% de los mexicanos padece estrés laboral, y que México es la nación que más tiempo trabaja (2 mil 257 horas anuales, cifra que sobrepasa la media de las naciones de la OCDE de 1 mil 744 horas y casi duplica el tiempo de Alemania de 1 mil 356 horas); sin embargo, también es la que tiene los más bajos índices de productividad (Expansión, 2019). Un estudio de la UNAM realizado por Villavicencio (2019) revela que los mexicanos padecen trastornos emocionales, físicos y psicosomáticos; 35% de las personas entre 29 y 45 años, se considera adicto al trabajo, tiene trastornos de salud y conflictos familiares, mientras que 40% tiene síndrome de agotamiento laboral (burnout).

Lo dicho hasta aquí, con relación a los factores de valoración, se remarca la necesidad de realizar cambios o verificar adaptaciones a una nueva realidad, para no vivir con momentos de tensión o que sean hostiles y reflexionar en la adaptación de no generar violencia de género en la organización, con propuestas de valor y estabilidad, dar sentido de colaboración entre el personal, fortalecer el trabajo, promover compañerismo, estimular y analizar los factores que son determinantes en el personal. Por lo que los argumentos se revelan como elementos clave en la transparencia, disponibilidad e integridad que deben guardar hacia el personal en las organizaciones. Al respecto, Pilligua y Arteaga (2019) citan a Álvarez que manifiesta que el clima organizacional, involucra las siguientes variables: actitudes, valores, normas y sentimientos, que los trabajadores descubren que se hallan en la empresa en que laboran, por consiguiente, el clima laboral, es un resultado de la interacción de los motivos íntimos del individuo, estímulos que le proporciona la empresa y de las perspectivas estimuladas en la reciprocidad. Asimismo, las condiciones de situación laboral requieren mejora en el desarrollo, rendimiento, satisfacción y salud, así como en sus condiciones presentes de seguridad y medio ambiente en la organización. En concordancia con el DOF (2018) NOM-035-STPS-2018, relacionado con los factores de riesgo psicosocial en el trabajo- identificación, análisis y prevención, objetivo: Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Metodología de investigación

Este trabajo de investigación se aborda desde la perspectiva cualitativa al analizar la información obtenida y habiendo realizado un análisis, que nos proporcione información exploratoria sobre el problema. La investigación se enfoca en indagar el conocimiento y valoración mediante una perspectiva de dos aspectos; el primero, situaciones conocidas o experimentadas de violencia de género en el ámbito laboral que abarcan los aspectos físicos, psicológicos y sexuales (acoso y hostigamiento) y, en segundo lugar, los efectos de riesgo psicosocial que los propios trabajadores identifican o que trascendieron en su desempeño laboral.

Tabla 9
Aspectos considerados

Conocimiento y percepción de dimensiones de violencia laboral	Aspectos para considerar
Física	Ataques, abuso, ofensa, conductas físicas agresivas.
Psicológica	Amenaza, ataque, agresión, intimidación, ofensa, acciones dolosas, vulnerabilidad
Sexual	Agresión, ataque, abuso
Efectos de riesgo psicosocial	Estrés, agotamiento, ausentismo, falta de productividad, cansancio, trastorno del sueño, falta de concentración, necesidad de ayuda psicológica

Fuente. Elaboración propia (2022).

Muestra

Se estableció una muestra intencional por conveniencia, la población de interés se enfocó, en personas que trabajan actualmente o que han tenido una relación laboral, sin importar el sexo, ni edad, ya que la premisa para la violencia de género nos dice que este tipo de violencia puede ocurrir entre hombres y mujeres. Por su parte, las características sociodemográficas revisadas se refieren a sexo, edad, nivel de estudios, dado que esta información es relevante y considerable sobre la muestra, en el sentido que caracteriza y representa un nivel de interpretación del entorno y el significado que le dan a la propuesta de la investigación.

El estudio se conformó por 122 informantes, tres cuestionarios resultaron nulos, lo que dejó al estudio con una muestra final de 119, de los cuales el 76% representaron a mujeres [n=90], de ellas el mayor porcentaje con estudios de posgrado [especialidad, maestría o doctorado, 44%] y

entre el rango de edad de 20 a 30 años [44%], 72% de ellas con hijos. El informante promedio trabaja de tiempo completo [75%]. Del sexo masculino [n=29] el 24%, entre el rango de edad de 31 a 40 años [13%], con nivel de estudios promedio de Licenciatura [67%], y en su mayoría [67%] sin hijos.

Instrumento

Se diseñó un cuestionario con 75 preguntas para medir los aspectos de situaciones de violencia de género en el trabajo (física, psicológico o sexual) y en otro rubro para conocer los efectos psicosociales que se presentan en el entorno laboral derivados de situaciones de violencia de género. El instrumento se sometió a la validación del juicio de expertos y ajustado acorde al mismo. Se difundió por medios electrónicos, con un formulario especialmente construido al efecto, se utilizó para la valoración una escala de Likert de 5 puntos, con una alternativa intermedia, para evitar el sesgo de respuesta socialmente deseable. Las respuestas de la escala respondieron a criterios de frecuencia, con valores entre 1 y 5 (1 nunca, 2 casi nunca, 3 algunas veces, 4 casi siempre y 5 siempre). La interpretación de ítems se definió de la siguiente forma, un criterio **alto** como resultado de respuestas con promedio igual o superior a 3.5, ya que la valoración de la escala asignada indica situaciones de *algunas veces a siempre*; sobre criterio **medio** para valoraciones en promedio de respuestas entre 3 y 3.5, se consideró punto medio por criterio de respuesta de situaciones representadas *algunas veces*, y, por último; nivel bajo para respuestas menores a 3 con respuestas de situaciones identificadas como *nunca y casi nunca*.

Tabla 10
Interpretación de códigos de color

Criterios de interpretación		
Alto	Medio	Bajo
Respuestas ≥ 3.5	Respuestas $> 3 < 3.5$	Respuestas ≤ 3
Conocimiento y valoración		
Situaciones de violencia de género en el trabajo de tipo físico Situaciones de violencia de género en el trabajo de tipo psicológico Situaciones de violencia de género en el trabajo de tipo sexual Efectos psicosociales que se presentan en el entorno laboral derivados de situaciones de violencia de género		
Fuente. Elaboración propia (2022).		

El código de color para identificar el conocimiento y valoración, se indica a continuación: verde para baja identificación de situaciones de violencia, amarillo para situaciones de nivel medio y rojo con nivel alto. La siguiente tabla indica los aspectos de medición en situaciones de violencia de género en el trabajo, de acuerdo con los tipos de violencia que pueden suscitarse.

Tabla 11
Aspectos por considerar de acuerdo con las dimensiones de violencia laboral

Conocimiento y percepción de dimensiones de violencia laboral	Aspectos que se consideraron
Físicos	Ataques, abuso, ofensa, conductas físicas agresivas.
Psicológicos	Amenaza, ataque, agresión, intimidación, ofensa, acciones dolosas, vulnerabilidad.
Sexual	Agresión, ataque, abuso.
Efectos psicosociales	Daños para la salud (estrés, ansiedad, perturbaciones del metabolismo, miedo, falta de control de emociones, agotamiento, ausentismo, cansancio, falta de concentración, perturbaciones del sueño y apetito), necesidad de ayuda psicológica, procesos del trabajo, riesgos del medio ambiente, condiciones de trabajo, relaciones sociales del trabajo, desempeño de la labor, conflictos éticos.

Fuente. Elaboración propia (2022).

Resumen de resultados

Por lo que respecta a las dimensiones de violencia de género en el trabajo y habiendo indicado que se utilizó la escala de valoración de cinco puntos. Los ítems se agruparon en cuatro dimensiones, para identificar situaciones de los participantes relacionados con violencia física, violencia psicológica, violencia sexual; así como conocer los efectos psicosociales que los participantes han manifestado en el aspecto laboral. Las respuestas de la escala respondieron a criterios, con valores entre 1 y 5, mismas que se interpretan en el en la siguiente tabla.

Tabla 12
Promedio por dimensión, de resultados obtenidos

Dimensión de aspectos de violencia de género en el trabajo	Promedios obtenidos de la dimensión	
Física	1.37	
Psicológica	2.33	
Sexual	1.88	
Riesgo psicosocial	2.33	

Fuente. Elaboración propia (2022).

La interpretación de ítems indicó rangos menores a 3 o nivel de situaciones identificadas como baja en color verde. De ellas las que mayor promedio obtuvieron fueron la violencia psicológica y de manifestación de algún riesgo psicosocial.

De los ítems representativos para aspectos de violencia física prevalecieron respuestas orientadas a conductas agresivas entre el personal, agresiones físicas exhibidas y ataques físicos sin manifestar lesiones. Estas acciones se derivaron de una intención de causar daños o lesiones con fuerza razonada y que se suscitaron dentro del lugar de trabajo, en este rubro se obtuvo un valor promedio de 1.37. Por lo que respecta a la dimensión de violencia psicológica, que refiere un promedio mayor [2.33], se identificaron con los ítems acerca de conductas y manifestaciones dirigidas a una persona por motivos de género, tal como intimidación, insultos y amenazas, por medio de comentarios negativos, condiciones del ambiente perjudiciales al aspecto emocional, conductas basadas en la edad, capacidades o comentarios negativos. Fueron identificados por los participantes como mínimos y de manera aislada por lo que solo se representan como acoso. Por su parte, las situaciones y acciones de violencia sexual se representaron en menor medida con un valor promedio de 1.88, representada por comportamientos inadecuados ofensivos para la persona o sentimientos de amenaza o humillación.

En cuanto a los efectos de riesgo psicosocial se buscaba identificar en los participantes aquellos elementos que provocaran trastornos derivados de situaciones presentadas por violencia laboral, es decir derivados del ambiente laboral que tienen en la organización donde laboran, o por actos manifestados por género, los más representativos resultaron los de síntomas de agotamiento, cansancio físico, estrés constante en el desempeño del trabajo, emocionalmente desmotivado, nerviosismo ante situaciones de conflicto en el desempeño de su labor, con valoraciones promedio desde 2.17 a 2.96.

Tabla 13. Promedios obtenidos por dimensión

Efectos de riesgo psicosocial identificados	Promedios obtenidos
Trastornos del sueño	2.43
Agotamiento al llegar al trabajo	2.52
Cansancio y sueño en el desempeño de las labores	2.66
Estrés constante en la jornada de trabajo	2.96

Fuente. Elaboración propia (2022).

Conclusiones

Aunque se han implementado mecanismos e instrumentos como la NOM-035 para identificar, prevenir y analizar factores de riesgo psicosocial, falta trabajo por realizar en las organizaciones para que se establezcan políticas que prevengan cualquier tipo de violencia, así como su comprobación ya que algunas conductas son difíciles de determinar y a veces los efectos no son inmediatos y dependen en gran medida de la percepción sobre lo que se considera una conducta verbal abusiva o amenazante.

La violencia representada de cualquier forma en la organización, genera ambientes discrepantes, teniendo como consecuencia falta de comunicación, compromiso y ambiente agradables y con satisfacción, con ello la baja productividad y rendimiento, es decir, la violencia laboral va más allá de las relaciones interpersonales entre empleadas y empleados.

Los resultados presentados deben interpretarse considerando la naturaleza del estudio que se aplicó, así como de los informantes y las organizaciones en la que laboran. Dado que el carácter del estudio se estableció para indagar las posibles repercusiones de riesgos psicosociales y aspectos de violencia laboral y de género, estas se identificaron en promedios establecidos con parámetros bajos.

Referencias

- Acevedo, D., Biaggil, Y. y Borges, G. (enero-junio 2009). Violencia de género en el trabajo: Acoso sexual y hostigamiento laboral. Revista Venezolana de estudios de la mujer. Vol. 14 No. 32 Caracas. Repositorio Institucional de la Universidad Central de Venezuela). <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=375839305005>
- Acevedo (2012) Violencia laboral, género y salud. Trabajadores y trabajadoras de manofactura. Salud de los trabajadores, Vol.20, núm. 2 julio-diciembre. Universidad de Carabobo. Maracay, Venezuela.
- Badillo, R. y Jiménez, E. (2021). Violencia laboral: ¿Qué es y cómo se atiende? Manual de personas participantes. Dirección Ejecutiva de Educación en Derechos Humanos. Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México. https://cdnsnte1.s3.us-west-1.amazonaws.com/wpcontent/uploads/2022/05/20163410/manual_violencialaboral.pdf
- Calvo, G. Y Camacho R. (enero 2014) La violencia de género: evolución, impacto y claves para

- su abordaje. Enfermedad Global. Vol. 13, núm. 1, Universidad Murcia, España
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Gill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Griffin, R.W., Phillips, J.M. y Gully, S.M. (2020). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones*. Administración de Personas y organizaciones. México: CENGAGE.
- Goleman (2012) *El cerebro y la Inteligencia emocional, nuevos descubrimientos*. Barcelona: Ediciones B.S.A.
- Jaramillo, C. y Canaval, G. (30 abril 2020). Violencia de género: Un análisis evolutivo del concepto. Universidad y Salud. (2): 178-185. DOI: <https://doi.org/10.22267/rus.202202.189>
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- NYCE a Quima Company (S/f) Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, identificación, análisis y prevención. Nom-035-STPC-2018. www.sige.org.mx/nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion/#:~:text=Los%20Factores%20de%20Riesgos%20Psicosociales,Condiciones%20del%20ambiente%20laboral. Consultado 24 de abril de 2022.
- NOM-035-STPS-2018 (23 octubre 2018). factores de riesgo psicosocial en el trabajo- identificación, análisis y prevención, objetivo. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018.
- Organización de las Naciones Unidas. (1993). Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer. <http://www.acnur.org/biblioteca/pdf/1286.pdf>
- 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 <http://www.factorespsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Organización Mundial de la salud (2013). Estimaciones mundiales y regionales de la violencia contra la mujer: prevalencia y efectos de la violencia conyugal y de la violencia sexual no conyugal en la salud.

http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/85243/1/WHO_RHR_HRP_13.06_spa.pdf

Palma, A., Ansoleaga, E. y Ahumada, A. (febrero 2018). Violencia laboral en trabajadores del sector salud: revisión sistemática. Revista médica de Chile. Vol.146 no. 2 Santiago
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872018000200213&script=sci_arttext&tlang=en

Pilligua, C. F., y Arteaga F.M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de Caso. Cuaderno Latinoamericano de Administración. Vol. XV, núm. 28
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Red de conocimiento electorales (1998-2022). Conceptos clave y definiciones sobre género y elecciones. Conceptos clave sobre género e igualdad de género.
<https://aceproject.org/ace-es/topics/ge/ge1/conceptos-clave-sobre-genero-e-igualdad-de-genero>

Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación, S.A. de C.V. de México.

Romero, M., Calderón, M. L., Flores, N., Maldonado, K., Mendoza, M., Robles, J.L., Sánchez, C. y Velasco, O. (2018). *La aplicación de las neurociencias en beneficio del desarrollo del talento humano*. Cd. De México: Publishing UNAM FCA.

Romero, M.D. y Velasco, O. (marzo-abril 2020) Prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Revista emprendedores al servicio de la Pequeña y mediana empresa. Vol. 182.
<http://emprendedores.unam.mx/>

Segredo, A. (2016) Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. Revista Cubana de Salud Pública, vol. 42, núm. 4, pp 9. Sociedad Cubana de Administración en Salud. La habana Cuba.

Motivaciones de las mujeres en el emprendimiento social de México

Motivations of women in social entrepreneurship in Mexico

Sair Alejandra Martínez Hernández* y Armando Tomé González†

Resumen: Investigación cualitativa, exploratoria y transversal que busca responder: ¿Cuáles son las motivaciones y los objetivos que se plantean las mujeres para crear una empresa social? El objetivo, examinar las motivaciones de las mujeres y los objetivos que se plantean en la creación de una empresa social. Los resultados muestran que las motivaciones de las mujeres que lideran empresas sociales no son su familia y sus redes de apoyo, sino formar parte de un grupo con causa social para transformar la realidad que las rodea; su objetivo es crear y dirigir empresas que operen con empatía, responsabilidad y compromiso.

Abstract: Qualitative, exploratory and cross-sectional research that seeks to answer: What are the motivations and objectives that women consider creating a social enterprise? The objective, to examine the motivations of women and the objectives that arise in the creation of a social company. The results show that the motivations of women who lead social enterprises are not their family and their support networks, but to be part of a group with a social cause to transform the reality that surrounds them; its objective is to create and direct companies that operate with empathy, responsibility and commitment.

Palabras clave: motivaciones; emprendimiento social; emprendimiento femenino.

El emprendimiento femenino ha estado presente a lo largo de la historia del desarrollo económico de México. La mujer ha buscado convertir sus habilidades en oportunidades para la generación de valor e incrementar los ingresos familiares para alcanzar la independencia económica; al mismo tiempo genera empleos y mejoras en la calidad de vida en sus comunidades a través de sus redes de contacto.

En la última década, México ha registrado un incremento sustancial en la participación de las mujeres en la vida económica. Los datos censales revelan una participación femenina del 41.5%

* Maestra en Administración, líneas de investigación: género en las organizaciones, emprendimiento social y administración de cooperativas, Facultad de Contaduría y Administración-UNAM, sairmtzhdz@gmail.com

† Doctor en Administración Pública, líneas de investigación: género en las organizaciones, administración de organizaciones del sector social, administración pública, Facultad de Contaduría y Administración-UNAM, atome@fca.unam.mx

en el año 2008 (INEGI, 2009) y 42.8% en el año 2013 (INEGI, 2016), cifras por encima del promedio nacional. En 2019 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social reportó, al cierre del quinto bimestre del año 2019, una participación de las mujeres de 45.4% (STPS, 2019).

De acuerdo con cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (García, 2019), las mujeres en México tienen mayores retos para crear, mantener y crecer una empresa ya que son minoría en la dirección empresarial. En el país, 21% de las mujeres que trabajan por cuenta propia es, mayoritariamente, en el sector informal y las mujeres que tienen a su cargo a otros empleados es apenas del 2.3 por ciento.

Entre los múltiples motivos que impulsan a las mujeres a incursionar en los negocios, estudios como el de Acosta, Pedraza y Sánchez (2017), destacan la necesidad de mejorar sus niveles de ingreso, satisfacer las necesidades básicas de su familia o bien suplir la figura masculina cuando se encuentra ausente. Ante estas circunstancias, la mujer asume el sustento familiar y genera alternativas para mejorar su nivel de vida y el de su familia, lo cual implica una transformación de las relaciones de poder y la ruptura de las estructuras patriarcales predominantes en la sociedad, que conduce también a una redefinición de las políticas públicas y los perfiles empresariales.

De acuerdo con Culebro, Martínez y Cerda (2019), entre las trabajadoras el motivo principal de su labor es asegurar el ingreso del hogar, cambios en la estructura familiar, mayor nivel educativo y una creciente responsabilidad compartida para el sustento del hogar; mientras que entre las empresarias sus motivos son la obtención de mayores ingresos, la pérdida de empleo o la continuación de la empresa familiar.

En trabajos como el de Nel, Maritz y Thongprovati (2010) refieren la importante contribución de los emprendimientos femeninos en el crecimiento de la economía local en diferentes sociedades y señalan que éstos crean mayores oportunidades de empleo, incrementan los ingresos de las familias asociadas y generan bienestar en función de las habilidades, conocimientos y capacidades de las mujeres, principalmente aquellas que son madres de familia.

Esto resalta el potencial del emprendimiento femenino para el desarrollo económico y el papel de las mujeres como agentes de cambio, toda vez que se constituyen como impulsoras del desarrollo y el bienestar de sus familias y de su comunidad. A pesar de que en México existe leyes que promueven la equidad de género en el trabajo y los emprendimientos femeninos cuentan cada vez con mayor apoyo, tanto de la sociedad como de los gobiernos local y nacional a través de

programas específicos que brindan financiamiento a sus proyectos, la falta de oportunidades en el mercado de trabajo y las barreras de acceso a él tienen un papel importante para incentivar a las mujeres a convertirse en empresarias.

Al respecto Justo (2008) y Vázquez y Castro (2017), señalan cuatro obstáculos comunes que afrontan las mujeres cuando deciden emprender un negocio:

1. Si bien se reconoce que se ha ampliado el acceso de las mujeres a la formación universitaria, existe importantes brechas en cuanto al campo de estudio, es decir, las mujeres se concentran en campos como las humanidades y no en los propios de la dirección de empresas, lo que las limita para desarrollar este tipo de actividades en sus emprendimientos.
2. Generalmente cuando las mujeres deciden llevar a cabo acciones de emprendimiento lo hacen con escaso o nulo apoyo financiero, por lo cual sus emprendimientos tienden a ser de nivel micro puesto que cuentan con menores aportaciones de capital.
3. Los bajos niveles de empoderamiento social, producto de las normas sociales y culturales, ocasionan que las mujeres se consideren así mismas, menos capaces que los hombres para asumir el papel de empresarias y establecer una red de contactos para ello como lo hacen los hombres.
4. De manera tradicional a la mujer se le ha asignado el papel de cuidadora de la familia, por lo cual en su papel de mujer emprendedora debe distribuir su tiempo entre las actividades de empresaria, las responsabilidades del hogar y el cuidado de los hijos.

El emprendimiento es un reto para las mujeres, por ello el estudio de esta temática es importante pues representa una oportunidad para impulsar la igualdad en el empleo. La implicación de la mujer en este ámbito se hace inevitable pues representa un grupo social relevante, que a la fecha no ha sido explorado en todas sus aristas, por ejemplo, en el emprendimiento social.

Hablar del emprendimiento social de las mujeres es referirse a dos factores que contribuyen notablemente al cambio y al progreso de las sociedades contemporáneas, por un lado, la aportación económica y el valor social que generan los proyectos productivos y, por otro lado, la creciente importancia del emprendimiento social en la última década como motor de cambio en México y Latinoamérica.

Mientras que los problemas y retos sociales han sido tradicionalmente percibidos como factores que limitaban el crecimiento y el progreso, en los últimos años se ha considerado que

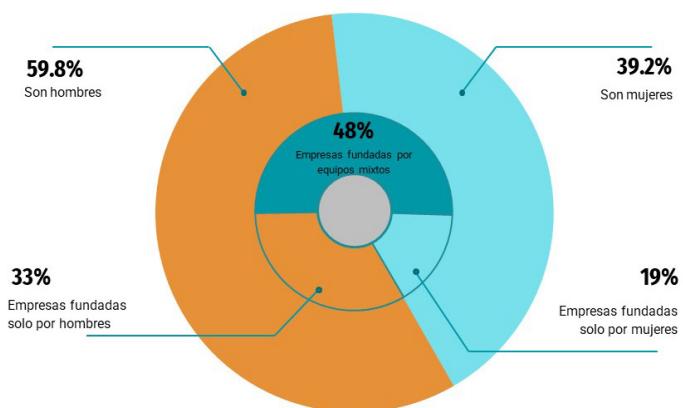
también pueden ser oportunidades para otro tipo de crecimiento e innovación. Además, ante un avance insuficiente en la resolución de los problemas sociales por parte de los estados y ante la falta de recursos del denominado tercer sector, la sociedad civil se ha visto alentada a adoptar actitudes más activas y a tomar la iniciativa frente a muchos de los problemas sociales existentes.

Los ciudadanos comienzan a ser conscientes de que no siempre sus necesidades encuentran respuestas en las grandes instituciones y empresas, y se pone el foco en la iniciativa y la capacidad individual. Aunque el emprendimiento social es todavía un fenómeno relativamente reciente en México, ha despertado un gran interés dado su potencial -poco explorado- para abordar los principales retos a los que se enfrenta la sociedad mexicana.

El emprendimiento social parece atraer especialmente a las mujeres. De acuerdo con Bosma, Schott, Terjesen y Kew (2016), del total de emprendedores sociales en el mundo, 55% son hombres y 45% mujeres, frente a dos hombres por cada mujer emprendedora que encontramos en el emprendimiento en general. Las mujeres, por tanto, parecen más inclinadas a crear empresas sociales.

De acuerdo con el Censo de empresas sociales 2019, del total de empresas analizadas hay 249 fundadores de los cuales, 100 son mujeres. Las empresas sociales fundadas únicamente por mujeres representan el 19% del total de empresas identificadas en México; 33% fueron fundadas únicamente por hombres y 48% tiene un grupo fundador mixto (Figura 1).

Figura 1.
Empresas sociales según el género de sus fundadores



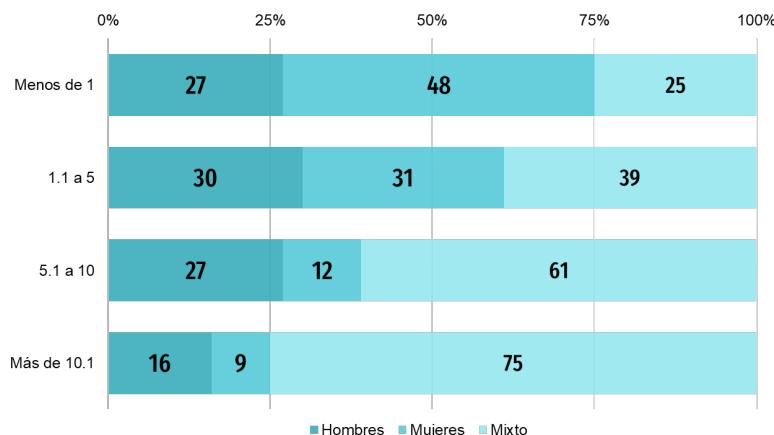
Fuente: Elaboración propia con datos de Disruptivo.TV, 2020.

Las empresas sociales son importantes fuentes de empleo -en 2019, 100 de las empresas identificadas en el Censo, emplearon directamente a 5 mil 112 personas- y tienen como principal diferenciador que, dentro de su plantilla laboral se encuentran personas que forman parte de las comunidades beneficiadas. Es decir, no sólo impactan a través del resultado final de su trabajo, también son empleadores de personas en situaciones consideradas vulnerables.

Sin embargo, las mujeres representan el 29% de los empleos generados, mientras que el 71% son hombres; la distribución de los empleos de acuerdo con el género de los colaboradores en las empresas sociales hace evidente la existencia de una amplia brecha por cerrar. Asimismo, hay una disparidad notable en el número de empleos que generan las empresas sociales según el género de sus fundadores: las empresas creadas por hombres emplean en promedio a 34.6 personas; las fundadas por mujeres emplean en promedio a 22.15 personas, mientras que las empresas con grupos fundadores mixtos emplean en promedio a 73.93 personas (Disruptivo.TV, 2020).

Al igual que cualquier empresa, las sociales ofrecen productos o servicios, ya sea a consumidores finales o a otras empresas, siempre buscando un impacto positivo al tiempo que generan negocios rentables. De las empresas sociales que facturan menos de un millón de pesos al año, el 48% las fundaron únicamente mujeres y el 27% únicamente hombres. En la Figura 2 se observa que, al aumentar el rango de facturación anual, disminuye el porcentaje de empresas fundadas únicamente por mujeres u hombres, no obstante, aumenta las que fundaron hombres y mujeres.

Figura 2.
Rango de facturación de empresas según el género de sus fundadores



Fuente: Elaboración propia con datos de Disruptivo.TV, 2020.

En conjunto, las empresas sociales en México recibieron financiamiento total de 1,026 millones 357 mil 329 pesos, en 2019. Del total de empresas que obtuvieron un financiamiento, el 35.8% fueron fundadas por hombres, 15.2% por mujeres y el 49% tienen fundadores mixtos. Estas cifras corroboran las estadísticas que indican que las mujeres reciben una menor proporción de financiamiento para sus negocios que los hombres. Por ejemplo, el Banco Mundial (2017), afirma que el 70% de las empresas en manos de mujeres en países como México son excluidas por las instituciones financieras. Esto repercute directamente en el crecimiento y desarrollo de las empresas lideradas por mujeres.

El propósito de esta investigación fue, precisamente, examinar las motivaciones de las mujeres para crear emprendimientos en el ámbito social y si esto es producto de un interés particular o es el único espacio al que pueden acceder. Además, dado que son pocos los datos e información acerca de las emprendedoras que están liderando o forman parte de empresas sociales en México, fue fundamental conocerlas más de cerca, tanto a ellas como a sus empresas, su perfil y las características principales de sus proyectos, así como su percepción sobre el hecho de ser emprendedoras sociales.

Diseño de la investigación

Las preguntas que guiaron la investigación son: ¿Cuáles son las motivaciones y los objetivos que se plantean las mujeres para crear una empresa social?; ¿cuáles son las ventajas y desventajas que enfrentan las mujeres en un emprendimiento social?

Objetivo general. Examinar las motivaciones de las mujeres y los objetivos que se plantean en la creación de una empresa social para determinar si este es un ámbito para su desarrollo profesional, económico y de independencia.

Objetivo específico. Identificar las principales desventajas que enfrentan las mujeres en un emprendimiento social, así como las ventajas de su participación en las empresas sociales para proponer acciones que la potencien.

Hipótesis. Las motivaciones de las mujeres que lideran empresas sociales son su familia y sus redes de apoyo; su objetivo es crear y dirigir una organización que opere con valores humanos, en un entorno participativo y colaborativo. En el ámbito del emprendimiento la empatía, la orientación social, la colaboración y la solidaridad se consideran ventajas para las mujeres;

mientras que la competencia intensa es una desventaja para los emprendimientos sociales femeninos porque supone una lucha mayor por recursos escasos.

Método. Esta investigación es cualitativa, exploratoria y transversal dado que el emprendimiento social es un campo relativamente joven con una construcción del pensamiento inicial. El método se enfocó en la recopilación de información de fuentes primarias, en organizaciones que desarrollan proyectos de emprendimiento social para conocer las motivaciones de su orientación.

En la primera etapa de la investigación, se identificó a los principales actores en el ecosistema del emprendimiento social de México, a partir de una investigación documental en dos fuentes: Primer Censo de Empresas Sociales México 2019, publicado en octubre de 2020 por la agencia de comunicación Disruptivo.TV, y las publicaciones propias de los agentes del ecosistema emprendedor disponibles en sus sitios de internet.

A través de esta investigación documental se identificó la composición de la red de emprendedores sociales y el tamaño aproximado de la población de estudio en México: 300 empresas sociales enlistadas por Disruptivo.TV (2020).

Para conocer las motivaciones de las mujeres en la creación de una empresa social, en la segunda etapa, se calculó el tamaño de una muestra, mediante la fórmula para poblaciones finitas, utilizando el estimador de proporciones (.9 para p y .1 para q), un nivel de confianza de 95.45% y error máximo permisible de 9%; el resultado arrojó 39 empresas sociales. La selección de organizaciones participantes fue aleatoriedad simple.

Las 39 empresas sociales seleccionadas, participaron en una encuesta que se apoyó en un cuestionario de 26 ítems, que contestaron las personas fundadoras. La estructura del cuestionario incluyó las categorías: perfil de los emprendedores sociales; características de sus empresas sociales; habilidades y aptitudes que aportan al emprendimiento; valores que guían su actuación, relaciones dentro del ecosistema de emprendimiento social, logros y desafíos en el emprendimiento.

En agosto de 2021, se realizó una prueba piloto del cuestionario en línea, para comprobar confiabilidad, así como la posterior revisión por expertos para darle validez. Se invitó a las empresas a participar en la investigación a través de una campaña difundida por correo electrónico. El levantamiento de información se realizó entre el 25 de julio y 19 de septiembre de 2021, con el

apoyo de los estudiantes de las asignaturas Administración de organizaciones del sector social y Emprendimiento y proyectos de inversión social de la Facultad de Contaduría y Administración.

En la tercera etapa se realizó el análisis integral de la información recabada para establecer conclusiones y presentar resultados acerca de las motivaciones de las mujeres en el emprendimiento social de México, la estructura de sus empresas, composición y entorno, así como las razones por las que las mujeres se inclinan por este tipo de organizaciones para emprender negocios.

Resultados

Los resultados se agrupan en seis categorías: perfil de los emprendedores sociales; características de sus empresas sociales; habilidades y aptitudes que aportan al emprendimiento; valores que guían su actuación; relaciones dentro del ecosistema de emprendimiento social; logros y desafíos en el emprendimiento.

a. Perfil de los emprendedores sociales

El perfil de los participantes está conformado principalmente por adultos entre 31 y 45 años (48.7% del total), la mayoría de la muestra son hombres (61.5%); se observa un alto nivel de escolaridad, ya que más de la mitad (53.2%) tiene estudios de licenciatura y el 35.9% cuenta con estudios de posgrado. En la relación por género, en el nivel básico e intermedio de educación las mujeres son mayoría (13.3%), mientras que en el nivel superior la relación es equilibrada entre mujeres (53.3%) y hombres (54.2%), lo mismo que en el nivel de posgrado (33.3% de las mujeres y 35.9% de los hombres).

La muestra está compuesta principalmente por personas solteras (66.7%); no obstante, el 45.8% de las personas casadas son hombres; sólo 13.3% de las mujeres son casadas. El 73.3% de las mujeres y el 50% de los hombres dijeron no tener hijos. La personas que tienen dos hijos representan el segundo grupo con mayor porcentaje (17.9%); los hombres son quienes tienen mayoría en este segmento (20.8%); sólo el 5.1% de todos los encuestados dijo tener más de 5 hijos.

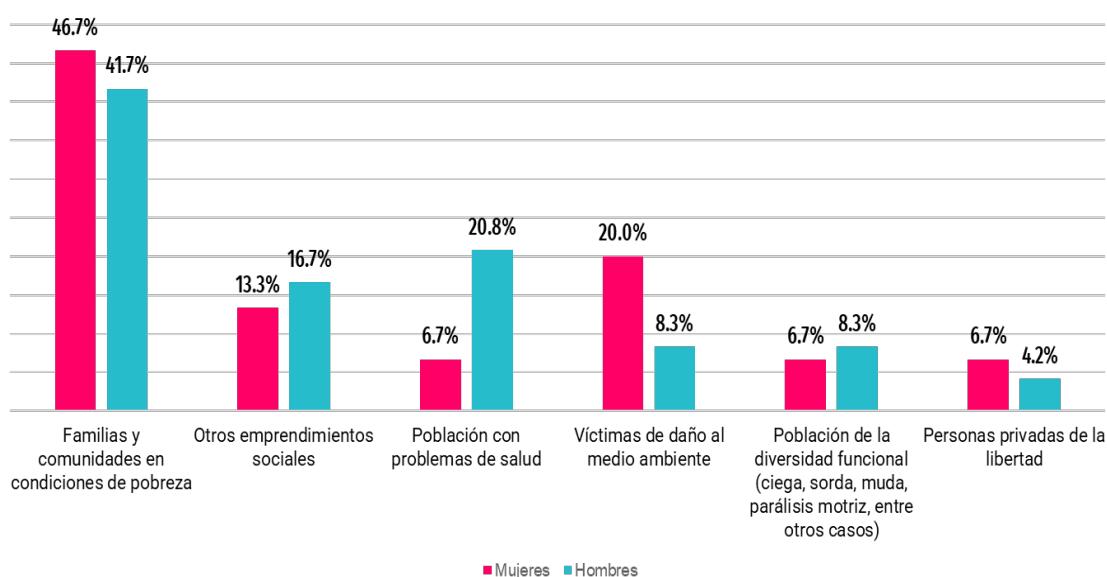
b. Características de las empresas sociales

La mayoría de los participantes (43.6%) señalaron que sus empresas sociales crean propuestas de

valor dirigidas a familias y comunidades en condiciones de pobreza. Por un lado, el 46.7% de las empresas con una fundadora mujer dirigen sus esfuerzos a familias y comunidades en condiciones de pobreza, le sigue las víctimas de daño al medio ambiente (20%) y otros emprendimiento sociales (13.3%; Figura 3). Por otro lado, las empresas con un fundador hombre dirigen sus actividades, principalmente, a familias y comunidades en condiciones de pobreza (41.7%), en segundo lugar, lo hacen hacia población con problemas de salud (20.8%) y en tercer sitio a otros emprendimientos sociales (16.7%; Figura 3).

Respecto de la antigüedad de las empresas sociales, la mayoría tiene entre 6 y 10 años de operaciones (33%), el segundo lugar (28%) lo comparten las empresas que tienen, por un lado, entre 1 y 5 años, por otro lado, entre 11 y 20 años. Sólo el 10% de las empresas sociales participantes tienen entre 21 y 40 años. Las empresas sociales fundadas por mujeres, en el 80% de los casos tienen entre 1 y 10 años de operaciones, mientras que el 71% de las empresas sociales fundadas por hombres tienen entre 6 y 20 años de antigüedad.

Figura 3.
Beneficiarios de las empresas sociales según el género de los fundadores

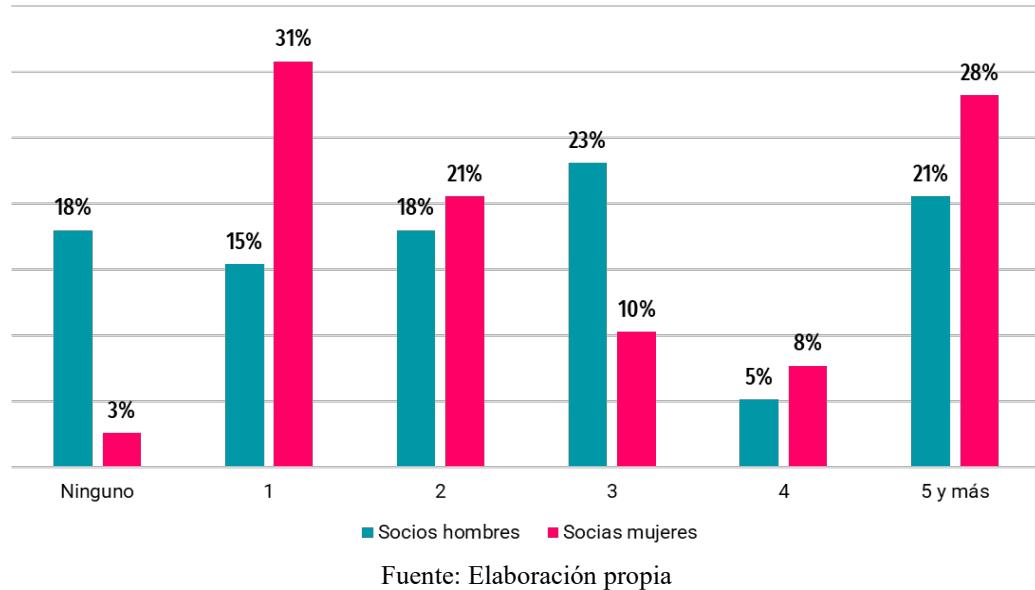


Fuente: Elaboración propia

En la relación por género de los socios, las empresas sociales cuentan con más socias mujeres. El 31% de los participantes tiene una socia, mientras que el 28% dijo tener 5 y más socias

mujeres. El 23% de los participantes tienen 3 socios hombres y el 18% tiene 2 socios hombres (Figura 4).

Figura 4.
Porcentaje de socios hombres y mujeres en empresas sociales

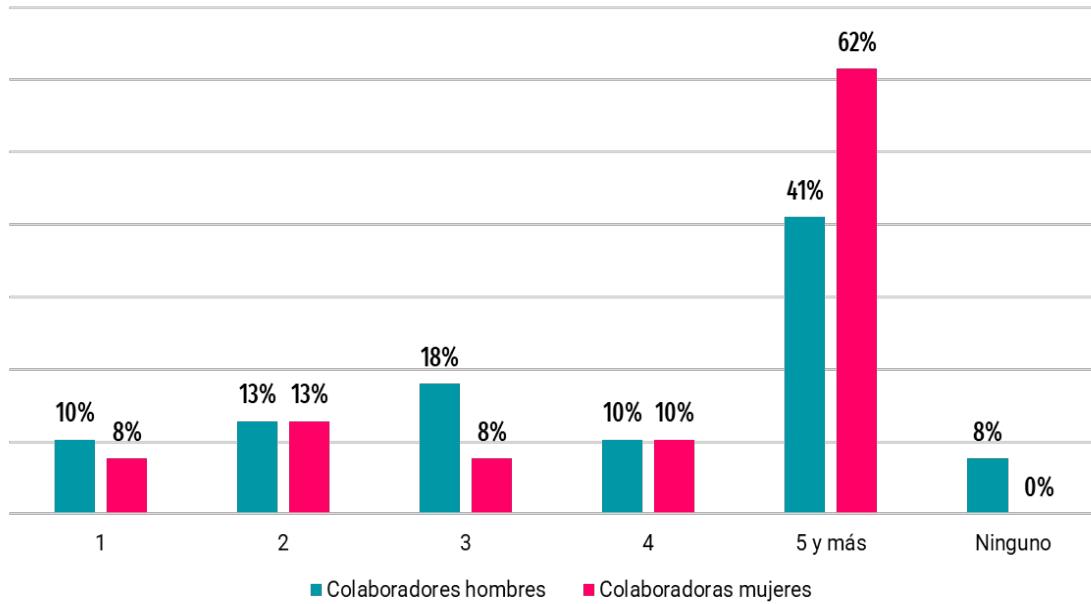


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los colaboradores, el 62% de los participantes dijo emplear a 5 y más mujeres, el 41% emplea a 5 y más hombres. Las mujeres son el principal grupo de colaboradores en las empresas sociales, sin embargo, como se observa en la Figura 5, la relación entre la incorporación de hombres y mujeres no presenta variaciones significativas en las empresas sociales.

En cuanto al propósito que persiguen las personas que integran una empresa social, la mayoría de las mujeres opinaron que es formar parte de un grupo con causa social (47%), esta opinión la comparte el 67% de los hombres encuestados. Sentirse satisfecho consigo mismo, es el segundo propósito por el que una persona se adhiere a una empresa social, de acuerdo con la opinión de las mujeres (45%); para los hombres (17%) el segundo propósito de las personas es el reconocimiento a la actividad con la que participan.

Figura 5.
Porcentaje de colaboradores hombres y mujeres en las empresas sociales



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la opinión de los fundadores, la importancia de las empresas sociales radica, principalmente, en que ofrecen soluciones viables a problemas sociales (33%), le sigue la generación de valor social y económico (31%) y que apoyan a personas en situación vulnerable (18%). Para el 60% de las mujeres fundadoras, ofrecer soluciones viables a problemas sociales es la razón principal de la importancia de las empresas sociales, mientras que el 33% de los hombres fundadores opina que es generar valor social y económico (Tabla 1).

Tabla 1.
Razones de la importancia de las empresas sociales según el género de los fundadores

Razones	Fundador		Total*
	Mujer	Hombre	
Ofrecen soluciones viables a problemas sociales	60%	17%	33%
Generan valor social y económico	27%	33%	31%
Apoyan a personas en situación vulnerable	7%	25%	18%

Representan una alternativa a las iniciativas públicas y empresariales	7%	13%	10%
Cuentan con un modelo económico sostenible	0%	13%	8%

*Porcentaje respecto del total de participantes

Fuente: Elaboración propia

El 54% del total de encuestados opina que las empresas sociales ven oportunidades de transformación social, el 33% opina que ven oportunidades de sustentabilidad; lejos de estas opiniones se encuentran las oportunidades de negocio (8%) y las oportunidades de relacionarse con diferentes grupos o personas (5%). El 58% de los hombres consideran que la transformación social es la principal oportunidad que ven las empresas sociales, mientras que para las mujeres es el 47%; no obstante, las mujeres (40%) destacan, respecto de los hombres (29%), la sustentabilidad como oportunidad.

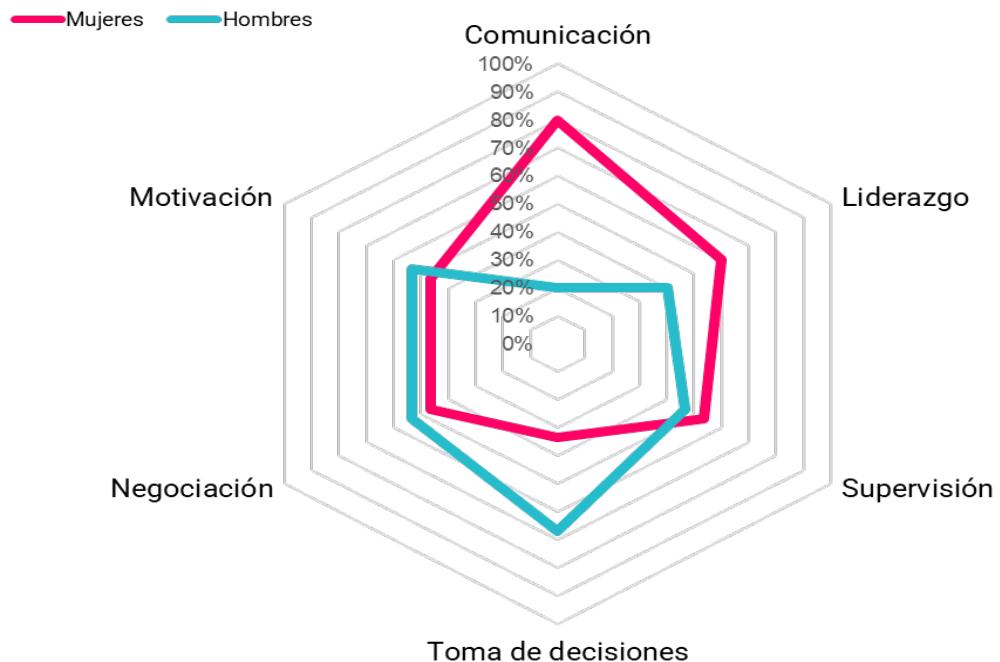
c. Habilidades y aptitudes que aportan los emprendedores sociales al emprendimiento

En cuanto a las habilidades directivas, los participantes etiquetaron aquellas que consideran propias de mujeres y hombres. Para las mujeres encuestadas son tres las habilidades que destacan en ellas: comunicación (80%), liderazgo (60%) y supervisión (53%). Las habilidades directivas que las mujeres consideran propias de los hombres son: toma de decisiones (67%), negociación y motivación (53% en ambos casos), Figura 6.

En la opinión de los hombres encuestados, por un lado, las principales habilidades directivas propias de las mujeres son: liderazgo (67%) y comunicación (50%). Por otro lado, las habilidades directivas que ellos consideran propias de los hombres son: toma de decisiones y negociación (58% cada una), así como la supervisión y motivación (54% en cada una). La comunicación, de acuerdo con los hombres, es una habilidad propia de ambos géneros (50%), Figura 7.

Figura 6.

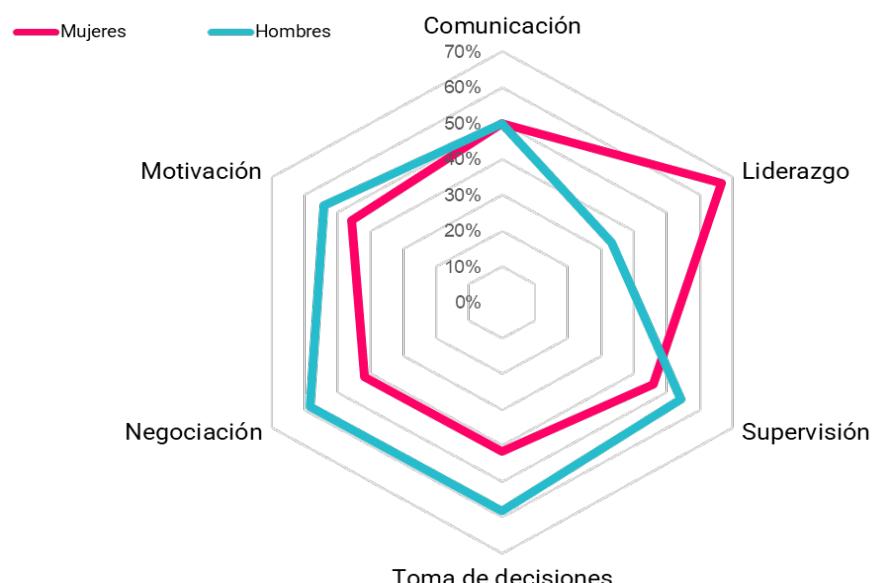
Habilidades directivas propias de mujeres y hombres según la opinión de las mujeres



Fuente: Elaboración propia

Figura 7.

Habilidades directivas propias de mujeres y hombres según la opinión de los hombres



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los participantes, en el trabajo social las mujeres son indispensables y participativas (28% en ambos casos), comprometidas (15%) y valiosas igual que los hombres (15%). En la opinión de 13% de los hombres, las mujeres se caracterizan por ser empáticas en el trabajo social.

Para el 40% de las mujeres participantes, la integración de los equipos es más eficiente porque los hombres escuchan y cooperan, son pragmáticos (27%) y no compiten con otras personas (20%). Para los hombres, la eficiencia en la integración de los equipos de trabajo se debe a que ellos socializan y cohesionan a las personas (29%) y son líderes (25%).

En cuanto al cuidado del dinero, las mujeres opinan que debe hacerlo la persona más honesta y preparada, sin importar su género (40%); mientras que 25% de los hombres dijeron que todos los miembros de la empresa deben cuidarlo y 17% señaló que sólo las mujeres deben tener cuidado del dinero, sólo el 7% de las mujeres opinó de esta manera.

Las personas encuestadas coincidieron en que las decisiones trascendentales para la organización deben tomarlas todas las personas que la integran, a través de un proceso democrático (40% de las mujeres y 38% de los hombres). El 20% de las mujeres encuestadas opina que las personas responsables involucradas son quienes deben tomar las decisiones importantes; 17% de los hombres señaló que este proceso es propio del consejo de administración.

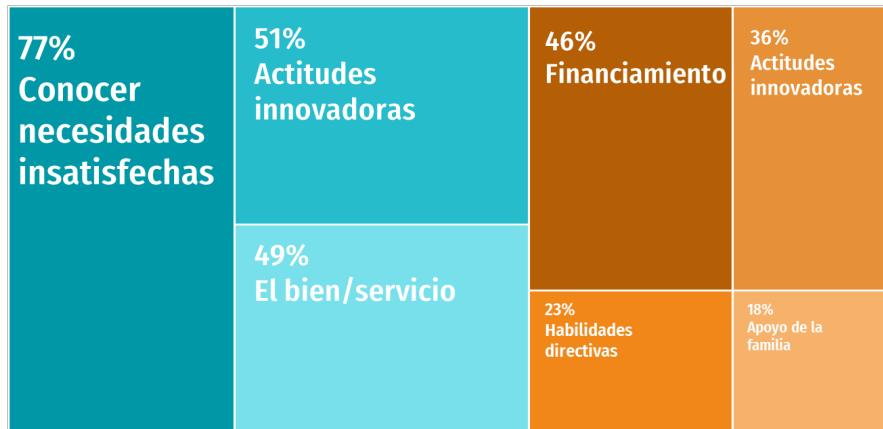
Los participantes también coincidieron en que las soluciones más creativas son de las personas que mejor entienden un problema (27% de las mujeres y 25% de los hombres); también de todo el equipo en la empresa (20% de las mujeres y 17% de los hombres). El 20% de las mujeres opina que los jóvenes son los que aportan las soluciones más creativas, y sólo el 4% de los hombres coincide con ellas.

Los emprendedores sociales encuestados, tanto mujeres (67%) como hombres (42%), señalaron que pueden ayudar, si tienen la posibilidad de hacerlo y si están de acuerdo con los objetivos de la actividad (20% de las mujeres y 13% de los hombres). El 17% de los hombres dijo que ayudaría si otras personas también ayudan (sólo 7% de las mujeres dijo lo mismo) y, el 13% sólo ayuda si cuenta con equipo, material y un ambiente adecuados (7% de las mujeres coinciden con esto).

Los participantes coinciden en que los tres factores más importantes para emprender una empresa social son: conocer necesidades insatisfechas (77% del total de participantes), tener

actitudes innovadoras (51%) y, el bien o servicio que se ofrecerá (49%), Figura 8.

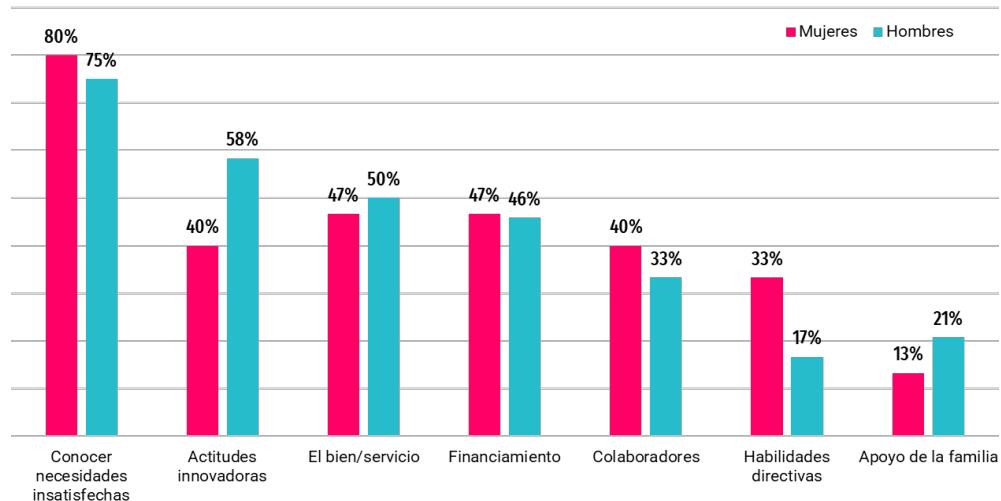
Figura 8.
Factores más importantes para emprender una empresa social



Fuente: Elaboración propia

No se observa diferencia significativa en la opinión de mujeres y hombres (Figura 9) respecto de los factores para emprender bajo el modelo social, a excepción de las habilidades directivas (33% de las mujeres frente al 17% de los hombres) y el apoyo de la familia (21% de los hombres y 13% de las mujeres).

Figura 9.
Factores para emprender una empresa social según el género de los fundadores



Fuente: Elaboración propia

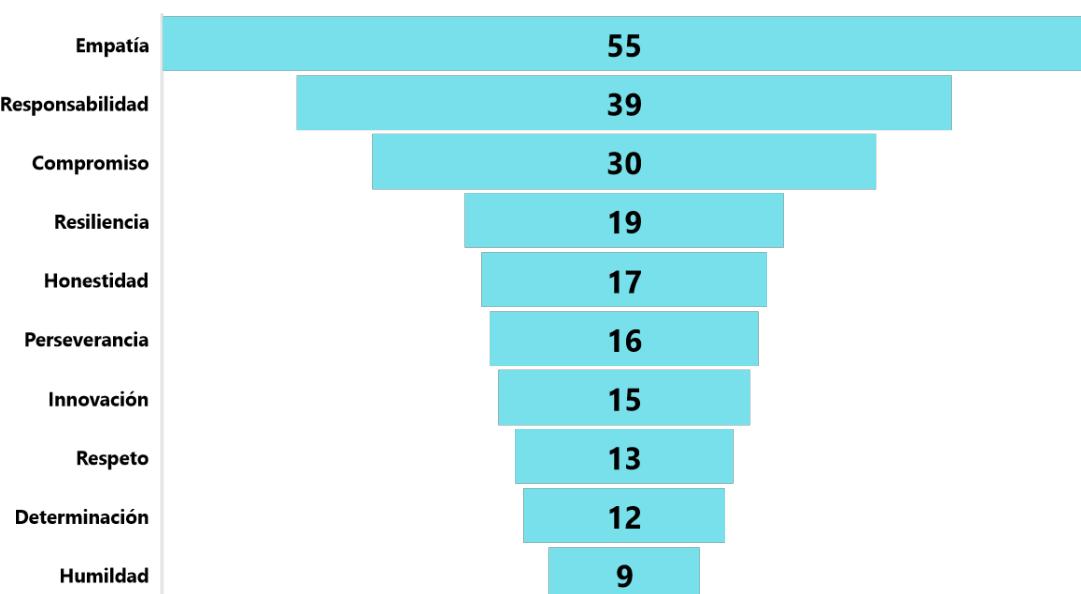
Las características que distinguen a los emprendedores sociales, de acuerdo con la opinión de los encuestados son, en primer lugar, que priorizan las necesidades de la gente que trabaja con ellos (331 puntos ponderados), en segundo lugar, que colaboran en lugar de competir (188 puntos ponderados) y, en tercero, que tienen la capacidad de atraer voluntarios (149 puntos ponderados). Las características que menos distinguen a los emprendedores sociales son: ser reconocido por la sociedad (106 puntos ponderados) y que obtienen beneficios fiscales (92 puntos ponderados).

d. Valores que guían la actuación de los emprendedores sociales

Los tres valores que, en orden de importancia de acuerdo con el criterio de los participantes, caracterizan a un emprendedor social son: empatía 55 puntos ponderados (pp), responsabilidad (39 pp) y compromiso (30 pp). Otros valores se incluyen en la Figura 10.

Figura 10.

Valores fundamentales que caracterizan a un emprendedor social (puntos ponderados)



Fuente: Elaboración propia

En materia de igualdad de género, las mujeres encuestadas califican mejor a sus empresas en este rubro con 8.4 puntos sobre 10. El 40% de las mujeres atribuyen su calificación a las condiciones laborales y salariales sin distinción de género; 13% de las mujeres atribuyen la

calificación a la incorporación mayoritaria de mujeres en puestos de dirección y operativos, así como a la aplicación de normas de no discriminación y a la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones por puesto y no por género.

Los hombres, en promedio, califican con 7.9 a sus empresas. Atribuyen la calificación, principalmente, a que las acciones en sus empresas son insuficientes para alcanzar la igualdad de género (25%), sin embargo, en el 17% de los casos, las empresas con un fundador hombre, cuentan con una política de paridad de género; para las empresas fundadas por mujeres no se reporta la aplicación de estas políticas.

e. Relaciones dentro del ecosistema de emprendimiento social

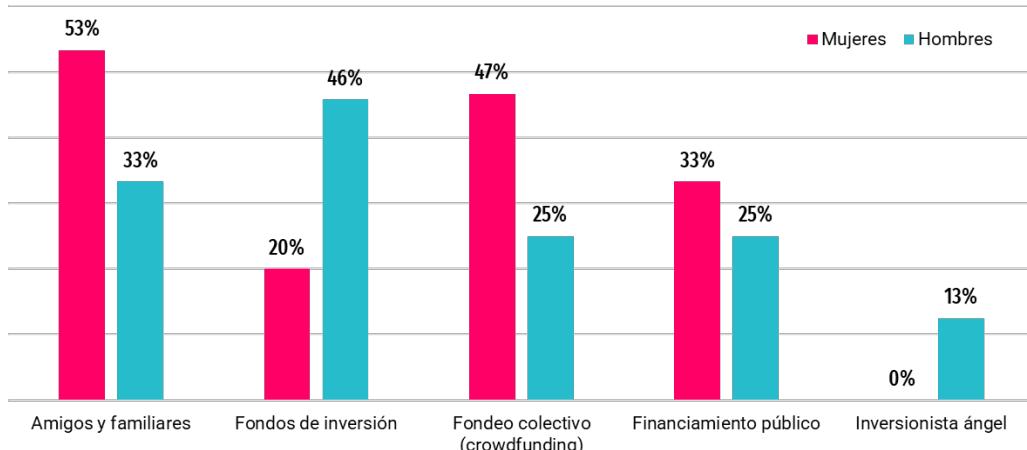
El 38% de los participantes señalaron que se vinculan con al menos una empresa social para llevar a cabo sus operaciones, el 62% restante no se vincula a otras empresas dentro del ecosistema de emprendimiento social. Entre las que sí se vinculan, resalta la mención en dos ocasiones, de dos organizaciones sociales: Ágora una organización sin fines de lucro, dedicada a acelerar el crecimiento de emprendedores sociales mediante el acceso a conocimientos, redes y capital; New Venture, otra aceleradora de negocios con enfoque social.

Para emprender, la mayoría de los participantes (43%) dijo que recurrió a amigos y familiares para obtener financiamiento, le siguen los fondos de inversión (36%) y el fondeo colectivo (33%). Las mujeres señalaron a amigos y familiares como la principal fuente de financiamiento para emprender (53%), los hombres se refirieron a los fondos de inversión (46%); para el 47% de las mujeres y el 25% de los hombres, el fondeo colectivo fue una fuente de financiamiento atractiva (Figura 11).

Del total de participantes, el 31% dijo haber obtenido apoyo de una aceleradora para impulsar su emprendimiento, el 26% dijo que el apoyo lo recibió de una incubadora, mientras que 28% recibió apoyo tanto de una aceleradora como de una incubadora. El 15% de los participantes dijo que no recibió apoyo.

Figura 11.

Fuentes de financiamiento a las que recurren hombres y mujeres para emprender



Fuente: Elaboración propia

El 40% de las mujeres mencionaron que recibieron apoyo, principalmente, de los dos tipos de programas; el 27% de ellas recibió apoyo para la incubación de su empresa, el 20% de una aceleradora y, el 13% declaró no haber contado con apoyo. Para el caso de los hombres, la mayoría recibió apoyo de una aceleradora (38%), 25% lo obtuvo de una incubadora y, el 21% dijo haber recibido apoyo de ambos programas; 17% de los hombres no recibió apoyo para impulsar su emprendimiento.

e. Logros y desafíos en el emprendimiento social

En cuanto a los logros que los participantes han obtenido desde que crearon su empresa social, tanto hombres (42%) como mujeres (60%) refieren como el principal resultado el impacto positivo en la población a la que dirigen sus esfuerzos y entre sus colaboradores. El 21% de los hombres dijo que participar en una red de organizaciones que se apoyan es otro logro importante para su organización, 13% de las mujeres concuerdan con este resultado.

Aunque los encuestados consideran como logros ser líderes en un sector con reconocimiento internacional y ser autosuficientes con un modelo negocio escalable, sólo el 18% del total de participantes ha logrado estos resultados. El 13% de las mujeres se considera líder en un sector, mientras que entre los hombres esta percepción alcanza el 17 por ciento.

Para el 33% de los participantes en la encuesta, independientemente de su género, el reto

más difícil al que se enfrentaron para emprender bajo el modelo social fue obtener financiamiento, En el caso particular de las mujeres, además de este reto, ha sido colocarse en un mercado altamente competitivo (20%); mientras que 25% de los hombres considera que otro de los retos más difíciles que han enfrentado es ser autosuficientes.

Discusión

La mayor presencia de adultos en la muestra puede estar relacionada con el acceso a las tecnologías, toda vez que la encuesta se realizó a través de internet, un medio que aún es poco familiar para los adultos mayores en México. El nivel de escolaridad de los participantes también repercute en los resultados, la mitad de ellos cuentan con estudios universitarios, incluso una tercera parte tiene estudios de posgrado. Cabe señalar que no se encontró diferencia significativa en este nivel de educación entre hombres y mujeres.

Los emprendedores sociales en su mayoría son solteros sin hijos, cerca de tres cuartas partes de las mujeres se ubican en este perfil, mientras que casi la mitad de los hombres son casados y tienen hasta 2 hijos. Esta condición lleva a pensar que, en el emprendimiento social, los hombres continúan asumiendo el rol social de proveedores en la familia, mientras que las mujeres forman empresas sociales con fines distintos a la manutención familiar.

La propuesta de valor de las empresas sociales en México está dirigida fundamentalmente a solucionar problemas asociados a condiciones de pobreza. Las mujeres han encontrado una oportunidad de transformar la realidad en la creación de valor para víctimas de daño al medio ambiente y los hombres en la población con problemas de salud. Cabe señalar que el levantamiento en campo se realizó posterior a la pandemia por COVID-19, un factor determinante para la creación de propuestas de valor asociadas a la salud pública.

Llama la atención que 15% de las empresas sociales que participaron en el estudio, dirijan su oferta hacia otras empresas sociales puesto que, por medio de su actividad comercial contribuyen a tejer nuevas redes dentro del ecosistema de emprendimiento social en México, una labor con gran mérito sobre todo cuando el 62% de los emprendedores sociales encuestados mencionaron que no se vinculan con otras empresas sociales para llevar a cabo sus operaciones.

Al igual que las poblaciones humanas, los negocios también mueren. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019), de cada 100 establecimientos que nacen en

Méjico casi 52 mueren antes de cumplir 2 años; es decir, 31 mueren antes del primer año y 21 entre el primero y antes de cumplir el segundo año. En comparación con este grado de mortalidad, se puede decir que las empresas sociales tienen mayor esperanza de vida dado que, en la muestra, casi dos terceras partes de las empresas tienen una antigüedad de entre 6 y 20 años; se tuvo registro de dos empresas que tienen operando 39 y 40 años, respectivamente.

Con relación al género de las personas que se incorporan al emprendimiento social, la muestra analizada coincide con lo señalado por Bosma y otros (2016), el emprendimiento social parece atraer especialmente a las mujeres, en puestos de toma de decisiones al participar como socias, incluso en empresas con socios hombres. También, se incorpora a las mujeres en puestos operativos, no obstante, es este nivel se observa poca variación porcentual con respecto a los hombres.

Casi la mitad de las mujeres que se incorporan a empresas sociales lo hacen con el propósito de formar parte de un grupo con causa social, poco más de la mitad de los hombres comparten este propósito, lo que habla de un objetivo compartido que puede ser la base de alianzas estratégicas entre empresas sociales para alcanzar a su segmento de beneficiarios o bien, ampliar su impacto social.

Las mujeres centran la importancia de las empresas sociales en la oferta de soluciones viables a problemas sociales, mientras que los hombres consideran que radica en la generación de valor social y económico. Estas opiniones se complementan de acuerdo con el concepto de empresa social de Yunus (2010) en el que se destaca la generación de impacto social a través de un modelo de negocio rentable y escalable.

Bajo esta misma perspectiva de impacto social y económico, los emprendedores que participaron en el estudio señalan que sus empresas ven oportunidades de transformación social con miras a lograr la sustentabilidad como sociedad, antes que las oportunidades de negocio. Así, como lo menciona Castiblanco (2013), los emprendedores sociales son agentes de cambio con capacidad de influir en el desarrollo local y regional.

Las habilidades directivas que aportan las mujeres a sus emprendimientos se relacionan con el liderazgo, es decir, con su capacidad de influir en la forma de ser y actuar de las personas, haciendo que estas trabajen con entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización. La comunicación es otra habilidad que aportan las mujeres al emprendimiento social, esta va

encaminada a informar, persuadir o motivar a los colaboradores y a los beneficiarios.

Los hombres, aportan habilidades como la toma de decisiones, útil para elegir entre un conjunto de alternativas de solución a problemas sociales con base en criterios específicos y en la información disponible. También aportan la habilidad de negociación que en el emprendimiento social es útil para llegar a acuerdos aceptables para todos, especialmente para los segmentos de beneficiarios que atienden.

Los emprendedores sociales, sin distinción de género, están de acuerdo en que emprender una empresa social depende de tres factores fundamentales: conocer una necesidad insatisfecha, tener una actitud innovadora y contar con un bien o servicio que aporte valor tanto a clientes como a beneficiarios.

Cabe señalar que contar con financiamiento también se considera un factor importante, sin embargo, no es determinante para emprender, pues como lo señalan los mismos encuestados, dos de las características que distinguen a los emprendedores sociales son la colaboración en lugar de la competencia y la capacidad de atraer voluntarios, lo que puede resultar en el desarrollo de estrategias para la sostenibilidad financiera, tales como las alianzas estratégicas y la gestión del voluntariado.

Los emprendedores sociales son conscientes de que lograr la igualdad de género en sus empresas es un proceso continuo que requiere la revisión constante de las políticas y normas, así como de la autocrítica. De ahí que se calificaran, en promedio, con 7.8 puntos de 10 en igualdad de género, pues consideran -principalmente los hombres- que las acciones emprendidas en esta materia son insuficientes.

Una de las fortalezas que se destaca de los emprendedores sociales son sus valores: empatía, responsabilidad y compromiso; estos determinan su comportamiento e interacción con otros individuos y el espacio. Al emprender bajo el modelo social, la empatía es fundamental pues es necesario que las personas al frente de los proyectos consideren las circunstancias de vida de los demás, especialmente de aquellos más vulnerables. La responsabilidad obliga a los emprendedores a establecer la magnitud de sus acciones y definir cómo afrontar los retos, siempre pensando de manera positiva e integral; el compromiso conlleva a que los emprendedores sociales utilicen al máximo sus capacidades para lograr los objetivos del proyecto.

A pesar de que las fuentes documentales consultadas no consideran dentro del ecosistema

de emprendimiento social a la familia y los amigos, la realidad es que son un grupo de apoyo muy importante para iniciar un proyecto de inversión social. En la muestra analizada, cerca de la mitad de los encuestados recurrieron a amigos y familiares para conseguir financiamiento. La mitad de las mujeres y el 33% de los hombres así lo hicieron.

Parte importante de los logros alcanzados por los emprendedores sociales, están relacionados con el impacto positivo en la población a la que dirigen sus esfuerzos y entre sus colaboradores, este logro es congruente con el propósito principal de sus acciones. Participar de una red de organizaciones que se apoyan también lo consideran un logro, especialmente si se piensa como el inicio de la estrategia de alianzas estratégicas para la sostenibilidad de los proyectos.

Los retos más difíciles que enfrentan los emprendedores sociales son, por un lado, conseguir nuevas fuentes de financiamiento y, por otro, ser autosuficientes. A pesar de que las empresas sociales tienen un modelo de negocio enfocado al financiamiento interno por medio de la producción y comercialización, la generación de recursos financieros no les es suficiente para alcanzar sus objetivos.

Conclusiones

Se logró el objetivo de examinar las motivaciones de las mujeres y los objetivos que se plantean en la creación de una empresa social, así como identificar, por un lado, las principales desventajas que enfrentan las mujeres en un emprendimiento social (el acceso a financiamiento y la competencia intensa porque supone una lucha mayor por recursos escasos). Por otro lado, que las ventajas de su participación en las empresas sociales se relacionan con el aporte de habilidades directivas como el liderazgo y la comunicación. Y mejor aún, que el trabajo de socios y socias en los emprendimientos complementa las habilidades directivas para fortalecer a sus organizaciones.

No obstante, los roles de género socialmente impuestos continúan replicándose en las empresas sociales de tal manera que, tanto mujeres como hombres, dicen que las habilidades directivas que corresponden a los hombres son la toma de decisiones y la negociación, es decir, son quienes llevan la batuta dentro de las organizaciones y mantienen relaciones hacia fuera; mientras que las mujeres son las conciliadoras hacia dentro de las empresas, puesto que se les reconoce como las que tienen mayor comunicación y liderazgo.

A través del análisis de la información recabada en las empresas sociales, se contrastó la

hipótesis y se identificó que las motivaciones de las mujeres que lideran empresas sociales no son su familia y sus redes de apoyo, sino formar parte de un grupo con causa social, es decir, que su motivación se encuentra en transformar la realidad que las rodea; se confirmó que el objetivo de las mujeres es crear y dirigir una organización que opere con valores humanos, particularmente con empatía, responsabilidad y compromiso, en un entorno participativo y colaborativo. La alta escolaridad y en consecuencia las capacidades que han adquirido y que las habilitan para dirigir una empresa, puede ser la causa por la que persiguen este objetivo.

Se observó que existen diferencias importantes entre los géneros en las empresas sociales, por lo que será importante realizar esfuerzos para disminuir las diferencias en las siguientes áreas:

- Fundación de empresas. Si bien se observa que en las empresas sociales las cifras son mejores que en otro tipo de emprendimientos, falta lograr la paridad de género, por lo que será necesario tomar acciones para fomentar la creación de más empresas lideradas por mujeres y dar acceso a programas de capacitación y apoyo que impulsen a un mayor número de ellas a emprender.
- Fondeo. Los resultados muestran que el 46% de las empresas que recibieron financiamiento de fondos de inversión fueron fundadas por hombres, mientras que las fuentes de financiamiento de las mujeres son familiares, amigos y el fondeo colectivo. Esto puede repercutir en la esperanza de vida de las empresas pues se considera que la falta de acceso a capital es una de las principales causas de fracaso de las empresas lideradas por mujeres.

La investigación también permitió identificar que, en México, aunque la mayor parte de los emprendimientos inician a partir de la necesidad de supervivencia, expectativas de mejora en los niveles de ingreso y calidad de vida, los emprendimientos sociales involucran un cambio que contribuye a resolver problemas de índole social. De esta forma, las mujeres emprendedoras que integran a personas de la comunidad en sus proyectos pueden impactar de manera positiva su entorno e interactuar, como agentes de cambio, con capacidad de influir en el desarrollo económico.

Referencias

- Acosta, S., Pedraza, E., y Pérez, Y. (2017). Participación de la mujer hidalguense en actividades de emprendimiento social. *Primer Simposio Internacional REOALCeI*. Mazatlán, Sinaloa. <<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/investigium/article/view/2952/2974>>

- Bosma, N. S., Schott, Th., Terjesen, S.A. y Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Research Association. <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-2016-global-report>>
- Castiblanco, E. (2013). La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXI (2), 53-66. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90930501005>>
- Culebro, V.H., Martínez, R.K. y Cerdá, C.A. (2019). *Empresas de mujeres=Empresas exitosas. Recomendaciones para hacer crecer tu negocio*. México: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Disruptivo.TV. (2020). Primer Censo de Empresas Sociales México 2019. <<https://disruptivo.tv/censo/>>
- García, A. K. (17 de febrero, 2019). Las brechas de género en el emprendimiento. <<https://www.eleconomista.com.mx/economia/Las-brechas-de-genero-en-el-emprendimiento-20190217-0001.html>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Demografía de los negocios. Mortalidad. <<https://www.inegi.org.mx/temas/dn/#:~:text=En%20la%20gr%C3%A1fica%20se%20puede,de%207.2%20y%207.4%20a%C3%B3los%2C>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Censos Económicos 2014. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censos Económicos 2009. Unidades económicas y personal ocupado según año de inicio de operaciones, método de captación. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Justo, R. (2008). *La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*. Tesis de Doctorado. Universidad de Madrid. España. <<http://hdl.handle.net/10486/1811>>
- Nel, P., Maritz, A., y Thongprovati, O. (2010). Motherhood and entrepreneurship: The Mumpreneur phenomenon. *The International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 6-34. <[https://researchbank.swinburne.edu.au/.../1/PDF %20\(Published%20version\).pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/.../1/PDF %20(Published%20version).pdf)>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS octubre, 2019). Indicadores de Ocupación y Desocupación 15 años y más. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. México. STPS.
- Vázquez, M. y Castro, I. (2017). *Low-income Female Entrepreneurs: Failure and Empowerment*.

The case study of the Valle de Mexico Metropolitan Area. México: Failure Institute.
[https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es_mujeres_emprendedoras_de_bajos_ingresos_fra...02_18.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es_mujeres_emprendedoras_de_bajos_ingresos_fra...)

Yunus, M. (2010). *Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad.* Traducción Affán Buitrago. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Mobbing en colaboradores de cuello blanco

Mobbing in white collar employees

*Luis Alberto Gómez Alvarado** y *Gabino Tapia García†*

Resumen: El estudio del acoso laboral puede ayudar a salvar vidas. El mobbing tiene consecuencias en las empresas y en las personas psíquicas, conductuales y fisiológicas. Es necesario considerar que el mobbing es un fenómeno multicausal y para erradicarlo debe tratarse los diferentes factores. Para disminuirlo es necesario trabajar en los siguientes aspectos: El acosado, el medio ambiente (personas omisas, organizaciones, cultura, etc.) y acosadores (con sus apoyos).

Abstract: The study of mobbing can help save lives. Mobbing has consequences for companies and people, like psychological, behavioral and physiological. It is necessary take into account that mobbing is a multi-causal phenomenon, thats why different factors must be considerate to eradicate it. To reduce mobbing, it is necessary to work on the following aspects: The harassed, the environment (omitting people, organizations, culture, etc.) and harassers (with their support).

Palabras clave: Mobbing; trabajadores de cuello blanco.

El estudio del mobbing es importante para salvar vidas

El estudio del acoso laboral puede ayudar a salvar vidas y que cosa más importante para los seres

* Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM a nivel posgrado (especialidad, maestría y doctorado). Participa en congresos e imparte conferencias. Sus líneas de especialidad e investigación son: Estrategias, finanzas corporativas, dirección y mobbing. Autor y coautor en otros de libros y artículos.

Cuenta con los títulos de: ingeniero geólogo, licenciado en psicología, maestro en administración con especialidad en ingeniería financiera, maestro en psicología clínica y de la salud, maestro en terapia cognitivo conductual y doctor en ciencias de la administración y varios Diplomados.

Trabajó en diferentes empresas en cargos directivos, gerenciales y como consultor en los ámbitos financiero, estratégico, gobierno corporativo, administración y mercadotecnia. Inicio varias empresas como socio - emprendedor.

† Profesor Titular definitivo. de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM a nivel posgrado (especialidad, maestría y doctorado).

Licenciado en Administración, Maestro en Administración de Sistemas de Salud y Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. investigación postdoctoral en el Instituto de Iberoamérica de la Universidad de Salamanca, USAL, España. pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores, SNI – Conacyt.

Trabajo como asesor del Director General de Administración del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

humanos que su vida. El mobbing es el acoso en el trabajo y debido a que muchos seres humanos pasamos gran parte de nuestras vidas en un ambiente laboral, así que nuestro bienestar o malestar (que incluye aspectos como la felicidad o infelicidad, depresión, angustia, etc.) tienen relación directa con el tiempo dedicado a nuestro trabajo.

En México en el ambiente médico es común que a los residentes (estudiantes de posgrado) se les trate de una forma muy dura con la idea de forjar el carácter, pero en realidad lo que se utiliza es el acoso laboral. A los médicos residentes se les exige cubrir horarios muy extensos, superiores a lo legalmente permitido (jornadas de más de 12 horas diarias, con guardias de 24 horas). Esto afecta la salud física y psicológica de estos médicos. Un ejemplo de la consecuencia del acoso laboral aparece en el Diario de Yucatán del 4 de septiembre de 2022.

Un joven médico, residente de 31 años de edad, se quitó la vida en el interior del Hospital General de Especialidades Médicas “Dr. Javier Buenfil Osorio”, la ciudad capital de Campeche, sin que sus compañeros pudieran hacer algo por salvarle la vida.

Por otra parte, si alguien no comprende porque a algunas personas su trabajo les produce una satisfacción para su vida, si les resulta difícil ir día a día a tu lugar de trabajo, si tienen algún malestar con solo recordar que deben ir a trabajar, es posible que vivan acoso laboral y no lo saben. El día en que disfruten su trabajo sabrán lo que es vivir sin acoso. El ambiente laboral es relevante para que las personas obtengan satisfacción de este o sea una fuente de ansiedad, estrés y trauma.

El estudio del mobbing, a nivel práctico, tiene relevancia por dos cuestiones: primera los efectos que tiene en la sociedad, en las empresas y en la vida de un gran número de personas; segunda, para el conocimiento científico, para reducir el impacto negativo del acoso laboral es necesario comprender el fenómeno (sus causas, sus procesos, los efectos, los involucrados y los factores antecedentes, desencadenantes y mantenimiento), con la finalidad de proponer alternativas de solución.

El fenómeno de mobbing afecta a las personas que son víctimas de este, pero también a sus familias, a las organizaciones y a la economía de los países. Las personas sufren problemas médicos (dolores de cabeza, problemas estomacales e intestinales, cansancio, etc.) y psicológicos (ansiedad, depresión, angustia, miedos, etc.). Cuando una persona es víctima de acoso laboral esta lo refleja en las relaciones que tiene con los demás miembros de su familia. Las empresas tienen empleados

desmotivados, con ausentismo, presentismo (la persona está físicamente, pero su mente está en otro lugar o cosa) y pueden cometer errores. Para los países sus sistemas de salud tienen un aumento de atenciones a estas personas así que eleva sus costos.

Es posible que el mobbing sea un fenómeno más común de lo que pensamos, porque no lo vemos debido a que lo hemos normalizado. Según los datos que tiene la directora de cultura institucional en el Instituto Nacional de las Mujeres, Aracely Noguera Simón (Torres, 2013) había más de 25 mil casos de hostigamiento y acoso sexual, en las dependencias públicas del orden federal.

El mobbing es causa de numerosos padecimientos físicos y psicológicos de quienes lo sufren, llegando en algunos casos hasta la muerte, sin embargo, para muchos casos es difícil probar esta relación o simplemente ni siquiera se plantea la existencia de la relación. Es por esto que las muertes son registradas como resultado de algunos de los efectos del mobbing y no a causa del acoso.

Acoso laboral o mobbing

Leyman introduce este término en forma breve, lo define como: “Mobbing significa hostigar, atacar en grupo a alguien, o aterrorizar psicológicamente a otros en el trabajo” (Leyman, 1996). Otra forma más específica de definir el mobbing es:

una situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (al menos una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (al menos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo. (Gil-Monte, Carretero, y Luciano, 2006)

Para determinar si estamos o no ante un caso de mobbing existen tres criterios que son los más aceptados, estos son: (1) Existencia de conductas de hostigamiento psicológico. Al menos una, pero lo común es que sean varias; (2) Duración del hostigamiento. Este se presenta a lo largo de un periodo, por lo tanto, no es una acción puntual o esporádica, y (3) Las conductas de hostigamiento se presentan con frecuencia. Estas conductas son repetidas.

Algunas consecuencias del mobbing

Son varias las consecuencias causadas por el mobbing para el trabajador que lo sufre, las que se dividen en consecuencias psíquicas, de la conducta y físicas.

A- Consecuencias psíquicas: Dificultad para concentrarse; estrés; ansiedad; depresión; dificultad para tomar decisiones; problemas de memoria; cansancio; irritabilidad; preocupación; rumiación de pensamientos agobiantes; trastornos de tipo afectivo en las relaciones familiares y con amistades; miedo o temor; inseguridad, dificultades para concentrarse; dificultad para tomar decisiones; bajo estado de ánimo y un descenso de la calidad de vida, etc. El mobbing provoca los casos más graves de estrés laboral, por lo que los empleados que lo sufren pueden requerir atención psicológica y psiquiátrica.

B- Consecuencias de conductuales: Dificultad para conciliar el sueño (insomnio); trastornos sexuales como deterioro de sus relaciones sexuales con la pareja; tabaquismo; agotamiento físico y/o mental; mal humor; falla en la memoria; bloqueo mental; consumo de sustancias como alcohol o drogas y desórdenes alimenticios como obesidad, anorexia o bulimia. La dificultad para conciliar el sueño, acompañada por lo general de pensamientos negativos, preocupaciones y temores, agravan el problema, pues el descanso que el sueño proporciona al cerebro se realiza de forma deficiente lo que provoca que el sujeto este cansado y con tendencia al malhumor, además pueden producir errores y en los casos de que los trabajadores manejen alguna maquinaria puede provocar accidentes de trabajo que generan costos para la empresa y repercuten en la vida del trabajador.

C- Consecuencias físicas o patologías médicas: Alteraciones cardiovasculares como hipertensión, enfermedades coronarias y arritmias; alteraciones dermatológicas como caída del cabello (alopecia) y dermatitis; alteraciones sexuales como disfunción eréctil (vulgarmente conocida como impotencia), eyaculación precoz, disminución o aumento del apetito sexual y vaginismo; alteraciones musculo esqueléticas como contracturas musculares, incremento del riesgo de lesiones músculo-tendinosas, dolores crónicos y empeoramiento de determinadas patologías como la artritis; mayor tendencia a sufrir calambres y tics nerviosos; alteraciones digestivas como diarrea, estreñimiento y úlceras pépticas; alteraciones del sistema inmune como disminución de la resistencia del organismo frente a agentes patógenos y por tanto mayor propensión a enfermedades infecciosas; alteraciones del sistema endocrino como hipertiroidismo e hipotiroidismo; problemas

intestinales y/o estomacales; sudoración excesiva; hiperventilación; dolor de cabeza o cefaleas; mareos y náuseas; temblores; taquicardia; tensión muscular y contracturas; e hipo salivación (sequedad de la boca).

D- Consecuencias para la empresa. Deterioro de las relaciones laborales; falta de colaboración; absentismo; accidentes laborales; disminución de la productividad; incremento en los errores con consecuencia en un aumento de las quejas por parte de los clientes y disminución de la satisfacción de estos; ausentismo y en los casos más graves abandono laboral. Las consecuencias del acoso laboral van más allá del individuo que lo sufre afectando su trabajo y el de sus compañeros. Es importante para las empresas tener control de los aquellos comportamientos de sus colaboradores que están directamente relacionados con la eficiencia, la productividad y la competitividad.

Impacto psicológico del acoso laboral

Es importante considerar lo que le sucede a los que son acosados. Por ejemplo, las víctimas de acosos laboral pueden presentar el “Trastorno de estrés postraumático” (TEP), así que es conveniente aplicarles pruebas para determinar si es necesario un tratamiento para el TEP. Otro problema que suele presentarse en las víctimas es el trastorno de indefensión aprendida que propone el Dr. Seligman (Seligman, 1975; Peterson, Maier y Seligman, 1995).

Con base en lo que han planteado por Leyman (1990), Fuertes Rocañin (2004), Fidalgo, y Piñuel (2004) y Muñoz (2013) el daño psíquico que vive la víctima va aumentando (se incrementan los síntomas) al pasar a estadios superiores. Con base en estos autores a continuación se presenta algunos problemas posibles de acuerdo a cada una de las fases:

Ciclo 1º. Violencia psicológica y verbal leve.

Síntomas Psicosomáticos: Alteraciones leves alimentarias, leves trastornos del sueño y dolores de cabeza, espalda, nuca, cervical, muscular y articular.

Síntomas Psicológicos: Rasgos de ansiedad e inquietud leve.

Síntomas Conductuales: Pasiva (dejar pasar el tiempo sin actuar) y activa (analiza de forma reiterada la situación y busca solución negociada).

Ciclo 2º. Violencia psicológica y verbal leve continua.

Síntomas Psicosomáticos: Insomnio leve y fatiga física leve.

Síntomas Psicológicos: Desorientación, rasgos depresivos, ansiedad leve, Inseguridad y baja autoestima, irritabilidad y sentimientos de soledad, vergüenza y culpabilidad.

Síntomas Conductuales: Niega la realidad de la situación y reacciona con ira o agresividad.

Ciclo 3º. Gran violencia psicológica y verbal.

Síntomas Psicosomáticos: Insomnio y pesadillas, repetitividad en el tipo de sueño y alteraciones cardiovasculares.

Síntomas Psicológicos: Depresión y ansiedad moderada, aumento progresivo de la baja autoestima, perdida de interés por el trabajo y fallos de memoria. Frustración y amargura.

Síntomas Conductuales: Es consciente de la situación, solicita ayuda interna y externa, agresividad social y familiar y rendimiento deficitario.

Ciclo 4º. Gran violencia psicológica y verbal continua con marginación.

Síntomas Psicosomáticos: Insomnio, disfunciones sexuales y alteraciones severas: gástricas, endocrinas, cardiovasculares, dermatológicas, etc.

Síntomas Psicológicos: Depresión y ansiedad severa, ideas suicidas y alteraciones emocionales importantes.

Síntomas Conductuales: Aislamiento y evitación social, tendencia abusiva de psicofármacos, vida vegetativa y suicidio.

El acoso laboral también incluye hacer sentir al empleado que no es suficiente lo que hace por más esfuerzo que realice, que su remuneración se debe a la bondad del superior y la posibilidad de promoción laboral es escasa o nula. El mobbing se manifiesta también como una falta de apoyo de sus superiores, sus compañeros e incluso de sus subordinados. No le hablan o no recibe información e instrucciones, para las tareas o proyectos que tiene asignadas. Estas situaciones por lo general causan estrés, al sentir que es desplazado por su superior inmediato y la empresa.

Por otra parte, Fidalgo y Piñuel (2004) proponen que el acoso se presenta de dos dimensiones: primero, el acoso enfocado a lo profesional y a lo personal, y segundo, conducta orientada a la coerción o castigo y a la humillación o degradación del otro.

Es importante tomar en cuenta que el acoso psicológico suele permanecer oculto o ser confundido con otros problemas como son: Problemas de liderazgo, problemas en las habilidades sociales y de convivencia, estilos de mando autoritarios y falta de experiencia por parte de la dirección.

Participantes del mobbing

Los que pueden o de hecho participan en el mobbing son:

- Acosador (agresor). Es un depredador, impone su voluntad desde una posición de superioridad, fuerza o poder. Supone que posee la verdad y el poder.
- Instigador. Es la persona que incita, provoca o induce a alguien a que haga algo.
- Hostigador. Persona que molesta a alguien o se burla de él insistentemente.
- Gang. La banda organizada de malhechores son el “gang” del acoso. Es el grupo formado por el instigador y sus aliados.
- Aliados. Apoyan las acciones del hostigador.
- Omisos. Conocen que la existencia de acoso, pero no intervienen y se mantienen en silencio.

En muchos casos se culpa a las víctimas de acoso laboral de su situación, se piensa que no son lo suficientemente capaces de defender sus intereses, tienen baja o nula assertividad o puede existir algún tipo de inadecuación social en ellas, pero en realidad el origen del acoso laboral es multifactorial, en algunos casos se puede identificar una causa principal, pero en mayor parte de los casos son multicausales.

La víctima del mobbing

En cuanto al perfil de las víctimas, no existe un patrón de regularidad único, sino que es muy variado. Es necesario dejar las teorías las cuales dan explicaciones en que las víctimas tienen algo mal o buscan (desean) alguien que les agrede, y esto lo hacen de forma inconsciente o tal vez con conciencia. Cuando se presentan casos de mobbing por lo común se culpa a las víctimas de acoso laboral de su situación, se piensa que no son lo suficientemente capaces de defender sus intereses, tienen baja o nula assertividad o puede presentar algún tipo de inadecuación social. Esto es utilizado como una explicación sencilla, pero que revictimiza a las personas que sufren mobbing.

Es importante establecer que no existe un perfil definido en la personalidad de las víctimas. No se trata necesariamente de personas “débiles” o “diferentes”. En ocasiones sufren acoso laboral

personas inteligentes, preparadas, inconformistas o hasta carismáticas y puede ser que por estas mismas características sean blanco de maltratados. Ciertamente existen personas que son diferentes de alguna forma a los demás del grupo y son por estas diferencias que se le acosa. Así que si hay algunas personas son acosadas en distintos grupos donde participa, incluye el ambiente laboral, pero esto no es lo común.

J. L González de la Rivera Revuelta (2000) con base en Leyman, Schuster y Adams, propone que las víctimas de mobbing son diferentes en aspecto, conducta, valores o actitudes, respecto al grupo general. Clasifica a los sujetos con riesgo de padecer acoso laboral en tres grandes grupos: Los envidiables, los vulnerables y los laboriosos (amenazantes).

El patrón de comportamiento de la víctima es parecido en el mobbing que, en otros tipos de acoso, en el cual, debido al rechazo, abusos y a los intentos de defensa, la víctima eventualmente empieza a dudar de sí misma y de sus capacidades. Una vez que el acosador consigue su propósito, que es que la víctima empiece a pensar y sentir que es culpable, inadecuada o incompetente, a partir de ahí el acoso es posible.

Entre otros las víctimas de mobbing son aquellas que presentan un exceso de ingenuidad o buena fe, que no tienen la capacidad para detectar y hacer frente a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos. También se victimiza por características como: juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc. así que es frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presentan alguna vulnerabilidad, como ser: inmigrantes, discapacitados, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres poco atractivos. En estos casos, la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos. Las víctimas incluyen personas con elevada ética, honradez, rectitud y sentido de la justicia. Se incluye personas con habilidades específicas, capacidad técnica o conocimientos especiales por lo que otros sienten vulnerabilidad, así que es mejor deshacerse de ellos.

Las personas que han sufrido acoso laboral tienen distintos perfiles, por lo que cualquiera puede ser víctima de acoso laboral. No siempre la causa del acoso laboral es que la víctima sea una persona con un perfil introvertido, poco sociable o cualquier otra característica. En entrevistas realizadas a personas que sufrieron mobbing en un trabajo, explican que al cambiar a otras empresas nunca más nunca han vivido una situación de acoso.

Acoso laboral por causas organizacionales

Tenemos la idea común que las empresas desean retener y cubrir las necesidades básicas de sus empleados, pero pueden existir momentos en los cuales el objetivo es precisamente el contrario como se pone de relieve por Correa López (2010):

la compañía de telecomunicaciones (Telecom, Francia) renumeraba a los ejecutivos en función de la cantidad de empleados que abandonaban la empresa. Entre un 15 y un 40% del sueldo de los directivos se establecía en función del cumplimiento de un objetivo: incitar a la salida a 22.000 trabajadores de la empresa. Se trataba de una fórmula mucho más barata para deshacerse de trabajadores que el despido, que en Francia resultaba muy caro. Algunas de las herramientas para lograrlo consistían en someter a un estrés constante a los trabajadores mediante rotaciones, ataques personales o dejar en ridículo al empleado delante de los compañeros.

Se conoce que muchas empresas que cotizan sus acciones en Wall Street, cuando realizan recortes de personal masivo sus acciones incrementen su precio, esto es que al despedir personal los directivos y dueños obtienen beneficios.

Heinz Leymann (1996) estudió un caso a profundidad y 800 casos para determinar patrones de comportamientos. Entre las regularidades que encontraron son que el mobbing se debe a: “*métodos de producción y/o de trabajo extremadamente mal organizados y una casi incapaz o desinteresada administración*”, deficiente capacidad para gestionar los conflictos por parte de la administración (negar que existe conflicto, no hacer caso de que existen enfrentamientos, tener un trato desigual y mala organización del trabajo). Establecen que “*la investigación hasta el momento no ha revelado ninguna importancia de los rasgos de personalidad*” de la víctima.

Existen diversos motivos por los que se realiza mobbing. Para algunas empresas como una forma para deshacerse de empleados no deseados, como pueden ser personas molestas, conflictivas, sindicalistas, pero también aquellos que han acumulado antigüedad y la empresa no desea que aumente sus cargas laborales. Esta práctica se utiliza para provocar una alteración psicológica como la desesperación, con esto se busca que el empleado renuncie para que el costo económico para la empresa sea el menor posible. Por lo tanto, se planea y aplica un maltrato psicológico al trabajador para cansarlo, desmotivarlo y que para él la mejor opción sea renunciar.

Por otro lado, con base en Piñuel y Zabala (2001) y Correa (2010) los diferentes tipos de acoso laboral que se desarrollan en las empresas son:

- Mobbing organizacional o de gestión. Este tipo de acoso laboral se presenta cuando un colaborador o colaboradores quieren ser despedidos o quitados de la línea de acción. Se realiza porque se desea reducir al personal o el empleado es una amenaza para el jefe, esto se presenta cuando su preparación o experiencia es superior o puede evidenciar la falta de capacidad del jefe.
- Mobbing estratégico. Este acoso laboral se presenta de manera descendente. Es cuando los supervisores, gerentes o directivos abusan de su puesto para atacar de manera directa a sus colaboradores, los motivos de esta acción pueden ser por envidia, enojo o por miedo a la competencia.
- Mobbing materno. Este acoso laboral ataca sólo al sexo femenino y se presenta cuando las trabajadoras están embarazadas.
- Mobbing mezquino o perverso. Es cuando el acosador seduce a su víctima. Busca tener la confianza de la posible víctima para saber su situación personal, familiar y profesional, para después utilizar la información a su conveniencia.
- Acoso disciplinario. El objetivo es lograr que los subalternos se ajusten a la voluntad del superior, utilizando a los que ya lo hacen como ejemplos.

Es necesario tener cuidado para determinar si alguien es o no víctima de mobbing, porque se puede confundir el acoso laboral con hechos aislados, por ejemplo, una alta presión laboral del jefe directo u otros superiores cuando existe necesidad de entregar un proyecto. La forma sencilla para establecer si existe acoso laboral es con las conocidas 3 Cs, que son: Constante, Contra alguien y Con intención.

Formas más comunes de acoso dentro de las organizaciones:

- Ignorar. Actitud constante de nulificar a un miembro del equipo.
- Burlarse. Cualquier broma que se le hace a la persona (en donde ésta no encuentra gracioso el hecho) se considera acoso laboral.

- Ejercer violencia física. Se puede presentar por diferencias de opinión o intereses particulares que causen agresiones mayores.
- Descalificar. Cuando a una persona se le culpa por faltas que han cometido otros.
- Abusos de autoridad. Cuando alguien se aprovecha de su situación para actuar hostilmente con sus subordinados.
- Sabotaje. Cuando una persona utiliza sus conocimientos sobre la empresa con fines de lucro.
- Acoso sexual. Cuando la persona busca seducir a otra y esta acepta para proteger su empleo o para poder escalar profesionalmente.

Por lo que conductas de acoso laboral pueden ser realizadas por personas promedio (con personalidades normales) que se encuentran en ambientes que los inducen a este tipo de comportamientos. Philip Zimbardo (2012) propone que otra causa se le atribuye al medio ambiente que facilita el poder a unos, los cuales pueden usarlo y hasta pueden abusar de él.

Acoso laboral por causas de agresores con personalidades normales

En sus investigaciones, la más conocida “la prisión de Stanford”, Philip Zimbardo (2012) plantea que personas “normales”, establecidas como sin afectación que la impulse a comportamientos antisociales, pueden presentar conductas antisociales cuando el ambiente los induce a realizarlos. Pueden seguir su vida cotidiana en la normalidad, porque justifican de alguna forma los actos antisociales que realizan. A esto Zimbardo le da el nombre de “efecto lucifer” (2012) que lleva el título de su libro.

Los instintos de cooperación y de supervivencia son la base de la sociedad humana por ellas se crean grupos dispuestos a apoyarse mutuamente para ganancia de todos los que pertenecen al grupo, pero también debe verse que el instinto de lucha y el egoísmo son genéticos, algunos piensan que los comportamientos altruistas van en contra del benéfico personal, “*si doy lo que tengo, salgo perdiendo, así que no te lo doy*”, suponen que se disminuye su probabilidad de supervivencia o riqueza. (Martínez, 2006)

Los individuos que conforman las organizaciones acaban produciendo el mal por la

búsqueda de logros empresariales, el éxito personal y el cumplir con el deber. La solución no pasa por recurrir ingenuamente a la moral o a la ética individual del directivo para eludir estos efectos, sino por un rediseño organizativo inteligente de raíz. (Piñuel, 2007)

Según el profesor John Darley (1973) las organizaciones pueden transformar a las buenas personas en sociópatas. La forma en que determinadas organizaciones convierten a individuos normales en agentes y propagadores del mal y el sufrimiento, es por medio del manejo de las dinámicas grupales internas y de las fuertes expectativas creadas sobre los roles que desempeñan los individuos así se puede desencadenar la comisión de actos que violan la ley y quebrantan la ética. (Darley, 1973; Piñuel, 2007; Zimbardo, 2012)

Solamente hay que recordar los estudios de Stanley Milgram (1974) acerca de la obediencia a la autoridad, en los cuales demuestra que personas normales son capaces de dañar a otros por seguir reglas de una autoridad, o los de Philip Zimbardo (2012) que demuestran que en determinados ambientes los seres humanos podemos compórtanos de forma muy diferente a lo que normalmente lo haríamos y seríamos capaces de dañar a otros seres humanos.

Según el análisis de casos que hace Darley (1973), los individuos que causaron diferentes tipos de daños y perjuicios a su alrededor a clientes, proveedores, personal interno, accionistas, etc., no actuaron de ese modo para buscar y obtener simplemente una ganancia personal o solo por ambición o codicia. En un gran número de casos sus motivaciones tenían que ver con mecanismos de pertenencia, complicidad, ajuste al grupo, presión y necesidad de soporte social (Piñuel, 2007). Se busca la maximización de las ganancias para los accionistas, sin importar los intereses de los demás que están relacionados con la empresa, desde empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno, entre otros (stakeholders). En otras palabras, fue el mimetismo del grupo y su poderosa fuerza tendente a aclimatar a todos los miembros a lo que se espera de ellos en determinadas circunstancias. Cualquier organización es capaz, dejando sencillamente desplegar las dinámicas del propio sistema organizativo interno, de socializar en el mal a sus miembros.

Por otro lado, los acosadores pueden ser circunstanciales, es decir, solamente realizan comportamientos de acoso porque se presenta la ocasión. Estos comportamientos no son regulares, no están presentes en la historia personal de los involucrados. Este tipo de acosadores reciben menos atención, pero no por ello debe restarles la importancia a estos casos. Ellos pueden dar un conocimiento, de porque personas normales actúan acosando a otros en ciertas circunstancias.

Una de las propuestas que se han dado para el acoso laboral, es que las conductas de acoso laboral son realizadas por personas promedio (con personalidades normales) que se encuentran en ambientes que los inducen a este tipo de comportamientos, pero también puede comenzar a partir de personas que tiene comportamientos antisociales (o disóciales).

Acoso laboral por causas de agresores con personalidades antisociales

Bolaños, Guzmán y Barrera (2019) realizan un análisis de investigaciones acerca de los factores neurológicos de la violencia, entre los resultados más destacables se encuentran los siguientes: “este fenómeno es multicausal y aunque podamos centrarnos en hablar de un perfil neuropsicológico en personas violentas, describir el fenómeno es algo mucho más complejo, puesto que se deben tener en cuenta aspectos como la personalidad, el contexto social, entre otros”.

Las personas con personalidades antisociales van a cometer acoso laboral sobre otros sin importar que la persona acosada sea asertiva y se proteja. Un grupo específico son los que componen la triada oscura, a saber, psicópatas, narcisistas y maquiavélicos, los cuales presentan comportamientos antisociales con frecuencia son causantes de mobbing. Los rasgos de su personalidad les facilita no interesarse por lo que los demás sientan o el daño que les causan. La triada oscura para realizar acoso laboral se apoyan en la diferencia de poder, por nivel jerárquico o porque se agrupan varias personas. González (2015) plantea que “la triada es un factor predictor para la violencia psicológica, inhibición moral, manipulación, baja amabilidad, insensibilidad, egoísmo y dificultad para mentalizar en contextos de interacción interpersonal y social”.

Al respecto Shapiro, Jankowski y Dale, (2006) escriben lo siguiente: “Las personas intratables o jefes tiranos pueden serlo por tres motivos: situación (efecto lucifer), estrategia (maquiavelismo) y personalidad (antisociales)”. Por lo que un problema para reconocer el acoso laboral se debe a que los jefes suelen parecer como capaces, buenos dirigentes y hasta candidatos a los ascensos. (Piñuel, 2007)

Tenemos una sociedad que siempre está reclamando derechos individuales, pero que no toma en cuenta la existencia de derechos sociales, los cuales son nombrados en pocas ocasiones. Sin educación colectiva y con un énfasis en lo individual se deja abierta la puerta para que se presenten conductas antisociales.

Si se revisa algunas de las características que Butcher, Mineka y Hooley (2007) proponen

para los psicópatas:

Habilidad para impresionar ... suelen ser personas encantadoras y agradables, con estilo conciliador que les hace ganar nuevos amigos con facilidad. Suelen tener excelente sentido del humor y una perspectiva optimista de la vida... tienen una excelente percepción de las necesidades y debilidades de los demás, ... con frecuencia consiguen convencer a los demás
...

En caso de que no se advierta de que están describiendo a un psicópata, si se pregunta a quien se refieren estas características, sin dudar la mayoría de personas responden que son las características de un líder. Estas son algunos factores que las empresas buscan en su personal directivo, si se añade que no deben tener conciencia moral para realizar actos que le convengan a la empresa a pesar de que dañen a los clientes, proveedores, al medio ambiente o a la sociedad, podemos comprender porque los psicópatas pueden desempeñarse bien dentro de las organizaciones. Se les ha dado una gran importancia a las características personales, pero no a los valores o interés en aspectos sociales, por lo cual se puede pasar por alto el daño social que hacen si tienen un encanto personal. Esta situación favorece a los comportamientos antisociales.

A nivel mundial el mayor experto en psicópatas el doctor Robert D. Hare (2003) resalta características siguientes: Son manipuladores; falta de empatía; falta de conciencia; pueden entender lo que les sucede a otros (como sienten y piensan), pero no son empáticos emocionales; tratan a los otros como objetos; tiene conciencia de lo la sociedad juzga como bueno y malo, sabe lo que son, pero les da lo mismo; falta de miedo y ansiedad; tendencia a ser impulsivo; falta de emociones de culpa y remordimiento, no hay conciencia moral, no le interesan las normas sociales; El psicópata no necesariamente llega al asesinato, puede manipular para conseguir objetivos económicos, sociales (poder) o sexuales; y puede fingir comprender a otros y tener emociones.

El psicópata puede explotar las oportunidades para obtener beneficios personales al poner atención para detectar debilidades y vulnerabilidades humanas y organizativas. De manera oportunista aprovecha estas características para consolidar su poder particular en las organizaciones. En su estrategia resulta esencial evaluar cuento antes quiénes son fuentes potenciales de poder y quiénes pueden ser fuentes de oposición a sus abusos y fraudes. Cuando identifican algún opositor entre sus tácticas están: “comprarlos” o “eliminados”, para esto último

pueden usar el acoso laboral.

Ahora revisemos a los narcisistas. El fenómeno habitual que se da en numerosos directivos narcisistas es mostrarse grandiosos, pero en realidad son ignorantes. La auto-valía y la grandiosidad proceden de la compensación necesaria propia del trastorno. La ignorancia del directivo narcisista es fruto de su incapacidad de reconocer que existe algo que no sabe o que no conoce, esta le lleva a no poder aprender y a justificar su déficit de aprendizaje aduciendo que posee el “gen” o el “arte” de la dirección de equipos, que lo llevan en la sangre y que, por tanto, no necesita aprender nada más.

El estado de conciencia narcisista explica la frecuente retórica y abstracción de la realidad de los directivos con este tipo de trastorno, que los hace incapaces de descender a los aspectos prácticos y reales de los problemas empresariales. Sus planteamientos consisten o bien en hurgar en los detalles más insignificantes o bien en sobrevolarlos por las alturas más abstractas. Todo ello con vistas a evitar entrar en los verdaderos temas o asuntos para camuflar su auténtica ineptitud profesional.

Cuando les es posible buscan tener un control sobre los demás, por lo que se comportan como si tuvieran derecho a hacerlo. Esto les da un aire de superioridad, por lo que se les ve como personas con habilidad directiva. “Confunden la acción de gerenciar con gobernar”, a la vez por lo general “son aduladores, serviles y exhibicionistas con sus jefes”. (Rotemberg y Sterman, 2008)

Los narcisistas tienen una personalidad egocéntrica, desconfiada y suspicaz, algunos pueden verlos como carismáticos y persuasivos, pero otros lo perciben como envidiosos, impredecibles y hasta peligrosos. Son ambiciosos, competitivos, quieren ganar a como dé lugar. Muestran seguridad en sí mismos, no se angustian con facilidad, son ambiciosos, directos, agresivos, difíciles de intimidar.

Tienen una visión de su “Yo” exacerbada. Se sobreestiman, creen que son grandiosos, por lo que demandan un trato especial. Les gusta ser el centro de atención y tienen poca sensibilidad hacia los demás. Hablan con superlativos categóricos. Como ellos siempre tienen la razón cuando alguien llega a contradecirlos muestran un enojo exacerbado. Escuchan poco a quienes difieren de sus puntos de vista y terminan por ignorarlos. No toleran la ni aceptan las críticas negativas. Toman decisiones precipitadas y es difícil que acepten consejos. Si las cosas salen bien, ellos son grandiosos, pero si salen mal, los demás tienen la culpa.

Muestran poco o ningún interés por los otros. Son superficiales en el trato con los demás. No siente culpa por lo que hace a los otros. Se muestran incapaces de desarrollar una relación empática, porque no le interesan los otros, ni lo otro (la otredad).

En algunas circunstancias se muestran agresivos, esto les puede generar enemistades, pero no les importa y no les afecta, porque para el narcisista ellos son los triunfadores y sus adversarios son perdedores y envidiosos. En su gran afán de poder y gloria, no les importa pasar sobre quienes se ponen en su camino. Cuando otros son los que obtienen éxitos y admiración pueden mostrar su lado agresivo, esto les genera enemigos, pero esto no les afecta. En su mente ven a sus adversarios como envidiosos y los descalifican diciendo que son perdedores.

Los narcisistas buscan controlar a los demás, imponen su voluntad y al tener baja empatía o carecer de ella, no percibe el dolor o la necesidad ajena, por lo que suelen ser autoritarios con subordinados. Busca el logro de sus propios intereses sin importar que afecte los de los demás.

No elogia a los demás, él es un superdotado y los otros solo ejecutan sus brillantes ideas, si piden reconocimientos o lo contradicen, tiene argumentos para desacreditar las capacidades de los otros o usa la ofensa. Requieren elogios constantes, así que los subordinados deben estar disponibles y para cubrir sus necesidades de superioridad los hace sentir menos. Se aprovecha de todo aquél que está disponible.

Si las cosas en el trabajo salen mal, el narcisista nunca tiene la culpa, encuentra un chivo expiatorio, el cual cargará con las consecuencias. Pero si se investigará se obtendría la información de lo que dejó de hacer o que utiliza a los otros para cumplir con sus responsabilidades. Cuando se retiran de un puesto o empresa se van encontrando muchos problemas tanto por el maltrato que dio a muchas personas como los trabajos mal realizados o incompletos.

Los narcisistas buscan empresas y puestos donde le puedan dar brillo a su imagen, en un principio son amables y hacen sentir bien a los demás, pero con el tiempo muestran su verdadero rostro, en el que él es un superdotado y el otro es basura, indigno de estar cerca de él, por lo que debe esforzarse todo el tiempo.

Otro grupo de antisociales que consideramos son los maquiavélicos. Los maquiavélicos son manipuladores, con baja moralidad, y no les importa afectar a los demás con tal de conseguir sus propios objetivos. Tienen la capacidad para ver por anticipado, construir alianzas y hacer lo necesario para mantener una buena reputación, son estratégicos no impulsivos. (Jones y Paulhus,

2014)

La empatía limitada puede ser beneficiosa para quienes participan de forma antagónica y explotadora en la sociedad. Puede ser que la empatía limitada sea instrumental en la implementación exitosa de estrategias socialmente aversivas. (González, 2015)

Los maquiavélicos evitan carreras y empleos en los que el cuidado de los otros sea necesario o parte de las actividades. Su visión de equidad es baja, se ven a sí mismos como merecedores de altas recompensas. “están centrados en obtener lo máximo que puedan de su organización, al tiempo que entregan lo menos posible” (González, 2015)

En el reconocimiento de su libro “Las 48 leyes del poder”, Robert Greene escribe: “Joost y yo comprendimos la atemporalidad de Maquiavelo y, a partir de nuestras discusiones en Venecia, Italia, nació este libro” (Greene y Elffere, 1999). Ellos son promotores de los comportamientos maquiavélicos como lo deseable en los actuales directivos de empresas o políticos.

Para resaltar la relación del libro con las ideas de personalidades maquiavélicas se presentan los nombres de algunos de los nombres de capítulos:

Ley no. 3. Disimule sus intenciones. Desconcierte o mantenga en secrecía sus propósitos.

Ley no. 7. Logre que otros trabajen para usted, pero no deje nunca de llevarse los laureles.

Ley no. 14 Muéstrese como un amigo, pero actúe como un espía.

Ley no. 15. Aplaste por completo al enemigo. Se ha perdido más por una aniquilación a medias que por un exterminio total.

Ley no. 19 Sepa con quien está tratando, no ofenda a la persona equivocada.

Ley no. 20. No se comprometa con nadie. No se comprometa con causa o persona alguna, solo con la suya.

Ley no. 29. Planifique sus acciones de principio a fin.

Ley no. 32. Juegue con las fantasías de la gente.

Ley no. 38. Piense como quiera, pero compórtese como los demás.

(Greene y Elffere, 1999)

Con los capítulos nombrados de este libro que es un “best seller”, es posible darse cuenta que se consideran deseables comportamientos maquiavélicos, sobre todo en directivos de empresa, por lo que se enseña a tener comportamientos de este tipo, son enseñanzas y motivación para que los lectores moldeen su personalidad de tal forma que sea cada vez sea más maquiavélica. Las personas con personalidad maquiavélica, no tienen una limitación social para el daño que causan a los demás, estos son instrumentos, herramientas o piezas en sus planes personales en una ruta hacia el beneficio personal sostenido en el tiempo.

El mundo laboral americano (desde Canadá hasta Chile y Argentina) está hecho para que las personalidades maquiavélicas se desenvuelvan, avancen y consigan los mejores puestos. Las escuelas de negocios sin querer y sin conscientes de ello promueven los valores básicos que apoyan los pensamientos y comportamientos maquiavélicos.

Una de las ideas que se enseñan en las escuelas principalmente en las de negocios es que “las empresas existen para generar riqueza a los accionistas”, pero no se explica que esta creación de riqueza debe al mismo tiempo generar valor para los clientes, proveedores, empleados, sociedad, ser responsables con el medio ambiente y los gobiernos. También se debe resaltar que desde hace unos años en las escuelas de negocios se están incluyendo materias que hablan de la responsabilidad social empresarial (RSE) y el gobierno corporativo, pero todavía no permea en todas las materias y en la filosofía educativa.

Existe una relación directa entre el maquiavelismo con el locus de control, sea externo o interno (Hernández y Martínez, 2005). Los maquiavélicos seleccionan y perciben a sus víctimas como individuos débiles, para ellos son personas que son vulnerables. “Los maquiavélicos perciben sus objetivos como más neuróticos, ansiosos y deprimidos” (González, 2015)

Los comportamientos antisociales (disóciales) de jefes es una causa del estrés laboral, algunos de los comportamientos de estos superiores sobre sus subordinados son: Acoso laboral, utilización inadecuada de las posiciones de poder, alto volumen o ritmo de trabajo, tareas aburridas

o monótonas, inestabilidad laboral, nivel de responsabilidad por arriba del puesto y de la capacidad, forzar a realizar actividades insalubres o peligrosas, falta de apoyo para realizar las tareas encomendadas, no reconocer los trabajos realizados, ignorar al trabajador, impedir que se exprese, supervisar de forma persistente, buscar errores en todas las tareas que realiza, carga de trabajo excesiva, entre otros factores.

Dentro de las empresas este acoso lo realizan personas que tienen mayor poder, es decir, tienen posiciones jerárquicas superiores a las víctimas. Una de las estrategias que siguen es hacerles creer que no tienen oportunidades laborales fuera de la empresa, cuando la víctima cree que esto es cierto, entonces está lista para soportar el abuso por parte de su superior. No renuncia porque piensa que no tendrá acceso a otro empleo, y su cerebro le indica que es su forma de supervivencia. Se aferra a mantenerse en ese empleo a pesar de que le cause daño fisiológico y psicológico.

Acoso laboral en México

En México el bulling es un fenómeno que se presenta con más frecuencia que en otros países por lo que se ha normalizado el acoso social desde niños, Según un meta-análisis realizado por Vega (2019) sitúa la prevalencia del bulling con formas como cibervictimización, victimización y agresión cara a cara, entre un 19 y un 21%, lo cual lo sitúa entre los países con mayor prevalencia. Significa que uno de cada 5 alumnos es víctima de bulling en México. Esto es un antecedente que acostumbra a las personas al acoso.

En un estudio en España Gil-Monte, Carretero y Luciano (2006) sitúan en 18.97% el acoso laboral. Para el caso de México Panda, Aranda, Salazar y Torres (2016) reportan 38.6%.de mobbing, Significa que 4 de cada 10 trabajadores mexicanos sufren acoso laboral, esto es una situación alarmante, porque muestra que en México se ha normalizado el acoso laboral, es parte de la cultura de la sociedad.

En nuestra sociedad actual las personas pasan gran parte de su vida dentro de organizaciones, es en estas donde se presenta el mobbing, así que, en lugar de vivir con una vida sana, muchos seres humanos viven con angustia, miedo, con sentido de indefensión aprendida, etc. Este es un fenómeno social que psicólogos, psiquiatras, sociólogos, médicos, administradores, economistas, antropólogos y filósofos debemos determinar causas para poder proponer soluciones adecuadas al fenómeno.

Alternativas para limitar el mobbing

El origen del mobbing no se explica solamente por la personalidad de la víctima o del agresor, sino que es un fenómeno multicausal y para erradicarlo debe tratarse los diferentes factores. Para poder limitar o eliminar el fenómeno del mobbing es determinante conocer las causas reales que lo originan, por lo que se proponen tres líneas de investigación y de acción: la primera, son los fenómenos sociales (la sociedad, las organizaciones o las circunstancias) en los cuales se presentan ciertas situaciones en las que permiten se presenten comportamientos de maltrato hacia determinadas personas (por cultura, por objetivos y estructura); la segunda, sujetos específicos son lo que provocan comportamientos abusivos, por lo que es la personalidad de estos sujetos el origen del mobbing; la tercera, es que existen personas con un perfil de personalidad tal que sus comportamientos y actitudes promueven a que otros abusen de ellas.

Para aumentar la probabilidad de disminuir el mobbing es necesario trabajar en al menos cinco aspectos:

- El acosado. Son a los que más se les ha dado importancia, las propuestas van en la línea de desarrollar estrategias que ayuden a que aprendan a defenderse, aumentando su asertividad y su auto valía. En muchos casos es necesario una terapia psicológica, también médicos y psiquiátricos.
- El medio ambiente. Se refiere a las organizaciones y empresas. En el cual se debe trabajar en diferentes aspectos: social, cultural (se deje de promocionar una cultura del individualismo y se refuerce el colectivismo), ético (incluir valores sociales como importantes en la convivencia), legal (normas) y los sistemas organizacionales. Los gobiernos al aplicar políticas públicas que tengan en cuenta derechos y valores sociales o comunitarios y no solo los derechos individuales. Deben incluir en la educación desde la básica hasta la profesional asignaturas destinadas a la promoción de valores prosociales. La sociedad debe realizar cambios en la cultura promover las relaciones humanas respetuosas de los derechos individuales y colectivos, para evitar que grupos de personas hagan daño a una por ser esta distinta. Necesitamos sociedades que respeten e incluyan a los diferentes, por cuestiones de etnia, lugar de origen, sexo, o cualquier otra causa.

- Acosador. Se requiere que estos reciban castigos, que los acosadores estén convencidos que los comportamientos antisociales son castigados de alguna forma por las sociedades.
- Apoyos. Se refiere a la persona o grupo de personas que apoya al acosador. Son personas que el acosador a seducido de tal forma que ven la realidad a través de lo que les dice el acosador, por lo tanto, le creen y actúan en consecuencia. Es necesario estudiarlo, porque falta determinar porque algunas personas se relacionan con acosadores y se dejan convencer por ellos, en el ambiente social en algunos casos son parejas o amigos y en el ambiente laboral son subordinados, compañeros o superiores.
- Omisos. No participan en acciones de acoso, pero son conscientes de lo que sucede y por miedo o por alguna otra causa deciden no involucrarse. Así que no participan en las acciones de maltrato, pero su omisión le permite al acosador o acosadores mantener la situación de acoso.

Queda mucho trabajo por realizar de los aspectos teóricos y prácticos para lograr la comprensión y la erradicación del acoso laboral, como parte de la sociedad requerimos de otras formas de comprender el mundo. Desde la educación en escuelas y las familias que veamos a los otros como seres humanos con todo lo que esto implica. El trabajo no termina con la sociedad, las empresas deben también realizar acciones para minimizar el acoso. Por último, psiquiatras y psicólogos requieren de protocolos de terapia para atender personas que han vivido en acoso laboral. El gobierno mexicano debe dar más pasos que la aplicación de la norma NOM-035 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018) para disminuir los problemas psicosociales.

Bibliografía

- Bolaños-Ceballos, Fernando, Guzmán-Cortés, Jorge A. y Barrera-Gómez, Diana Y., 2019, Factores neuropsicológicos de la violencia. Revisión teórica, DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan, <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/issue/archive>
- Butcher, James N., Susan Mineka y Jill M. Hooley, 2007, Psicología clínica, Pearson, España.
- Darley, J. M. y Batson, D., 1973, From Jerusalem to Jericho: A study of situational and Vol. II. *Ciencias de las organizaciones*
México. 2023. COMECOSO

- dispositional variables in helping behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, pp. 100-108.
- Fidalgo, Ángel M. e Iñaki Piñuel, 2004, La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing, *Psicothema*, Vol. 16; No. 4, pp 615-624.
- Fuertes Rocañin, José Carlos, 2004, Acoso laboral. ¡mobbing! psicoterismo en el trabajo, Arán Ediciones S. A; Colección Aran Salud, España.
- González de la Rivera Revuelta, José Luis, 2000, El síndrome del acoso institucional, *Diario Médico*, martes, 18 de Julio, pag. 14.
- González Moraga, Fernando Renee, 2015, La triada oscura de la personalidad: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Una mirada evolutiva, *Revista Criminalidad*, vol. 57 No. 2, pp. 253 – 265., Bogotá, Colombia, mayo - agosto.
- Greene, Robert y Joost Elffere, 1999, Las 48 leyes del poder, Atlántida, México.
- Gil-Monte, Pedro R., Carretero, Noelia y Luciano Juan V., 2006, Prevalencia del mobbing en trabajadores de centros de asistencia a personas con discapacidad, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 22, n.º 3 - Págs. 275-291. ISSN: 1576-5962.
- Jones, Daniel N. y Daeroy L. Paulhus, 2014, Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief Measure of Dark Personality Triad, *Assesment*, Vol. 21, No. 1, pp 28-41.
- Hare, Robert D., 2003 (2016), Sin conciencia. El inquietante mundo de los psicópatas que nos rodean, Paidos , México.
- Martínez, Rafael, 2006, Manual del perfecto OGT, Diana, México.
- Leymann, Heinz, 1990, Mobbing, and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victims* 5, pag. 119-126.
- Leymann, Heinz, The Content and Development of Mobbing at Work, 1996, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), 165-184. Disponible en: <http://acosolaboral.net/pdf/LeymannEI.pdf>.
- Milgram, Stanley, 1974, Obediencia a la autoridad, Desclée de Brouwer.
- Muñoz, José Manuel, 2013, La evaluación psicológica forense del daño psíquico: propuesta de un protocolo de actuación pericial, *Anuario de Psicología Jurídica*, vol. 23, pp. 61-69, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Madrid, España.
- Pando Moreno, Manuel, Aranda Beltrán, Carolina, Salazar Estrada, José Guadalupe y Torres

- López, Teresa M., 2016, Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica, Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 21, núm. 1, enero-abril, pp. 39-45, Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C., Xalapa, México.
- Peterson, Christopher, Steven F. Maier, and Martin E. P. Seligman, 1995, Learned Helplessness: Theory for the Age of Personal Control, Oxford University Press.
- Piñuel, Iñaki y Zabala, 2001, Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, Editorial SAL TERRAE, España.
- Piñuel, Iñaki, 2007, Mi jefe es un psicópata, Alienta Editorial, Grupo Planeta, Barcelona, España.
- Rotemberg, David y Demian Sterman, 2008, Cómo sobrevivir a un jefe hijo de P..., Grijalbo, México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018, Guía Informática, NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial, Identificación, análisis y prevención. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf
- Seligman, Martin E. P., 1975, Helplessness, On Depression, Development, and Death, San Francisco: W. H. Freeman.
- Shapiro, Jankowski y Dale, 2006, Jefes tiranos y ejecutivos agresivos: cómo tratarlos sin ser como ellos, Empresa Activa, España.
- Torres, Lucia, 2013, México - Contabilizan cerca de 26 mil casos de hostigamiento laboral, Revista Pulso, SLP; México, 5 de julio.
- Vega-Cauich, Julio Isaac, 2019, Prevalencia del bullying en México: un meta-análisis del bullying tradicional y cyberbullying, Perspectiva Psicológica. vol.15, no.1, Bogotá, Jan./June.
- Zimbardo, Philip, 2012, El efecto Lucifer. El porqué de la maldad, Edit. Paidós.

Cibergrafía

- López Correa, Alberto, 2010, Mobbing y acoso laboral. Consultado en: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/mobbing-y-acoso-laboral-france-telecom/>, consultado el 21 de Agosto de 2017.
- Diario de Yucatán del 4 de septiembre de 2022. Consultado el 8 de septiembre 2022<https://www.yucatan.com.mx/mexico/campeche/2022/9/4/joven-medico-es-hallado->

Instituciones y personas en el contexto del Covid-19

El Sistema Nacional de Salud en México: Retos de Postpandemia

The National Health System in Mexico: Post-pandemic Challenges

Gabino García Tapia^{} y Silvia Adriana Durand Bautista[†]*

Resumen: Los sistemas de salud en el mundo demostraron su ineeficiencia operativa ante la pandemia de COVID-19, de esta manera sistemas de salud emblemáticos como el francés demostraron sus múltiples problemas de gestión ante este acontecimiento. No obstante lo referido, el sistema de salud de China demostró claramente una superioridad frente a los retos y desafíos que enfrentaba la humanidad, demostrando así nuevas formas de manejar los sistemas médicos de atención pública.

Ante esta situación imperante, el sistema de salud mexicano evidencio múltiples problemas relacionados con la planeación, organización, dirección y control en el manejo y gestión de sus recursos.

Abstract: The health systems in the world demonstrated their operational inefficiency in the face of the COVID-19 pandemic, in this way emblematic health systems such as the French one demonstrated their multiple management problems in the face of this event. Notwithstanding the foregoing, China's health system clearly demonstrated superiority in the face of the challenges facing humanity, thus demonstrating new ways of managing public health medical systems.

Faced with this prevailing situation, the Mexican health system evidenced multiple problems related to planning, organization, direction and control in the handling and management of its resources.

Palabras clave: Sistema; Salud; Postpandemia.

Introducción

La emergencia sanitaria por Covid-19 mostró al mundo dos cosas: la primera que ningún país y, por consiguiente, tampoco su sistema de salud, es una isla. La segunda, que las políticas sanitarias, habitualmente más cercanas a las tortugas que a las liebres en cuanto a diseño e implementación, pueden explosionar de forma inusitada cuando el detonante suma alrededor de 15 millones de

* Dr. Gabino García Tapia. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. gabino@unam.mx

† Mtra. Silvia Adriana Durand Bautista, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. sdurand@fca.unam.mx

muertos (ONU, 2022). Una lección que los administradores de la salud no deberían de olvidar nunca es la forma en que los sistemas de salud colapsaron a nivel global; ni las medidas que, con mayor o menor éxito, se implementaron para conseguir reestabilizarlos. Por una vez, a la salud se le otorgaron presupuestos aun antes de solicitarlos y sus recomendaciones, siempre alabadas y pocas veces cumplidas, se ejecutaron literalmente: los planes de emergencia de China, Corea del Sur o Taiwán sirvieron de modelo al resto del mundo (Britnell & García Téllez (2020); las sugerencias de la OMS se transformaron en políticas públicas en la totalidad de las naciones: cierre de fronteras, aislamiento social obligatorio, uso de equipos de protección personal y, el lavado de manos, que evolucionó de acto básico de higiene a casi rito religioso. Pese a ello, 15 millones de muertos siguen pesando mucho sin importar cuán grandes fueron los esfuerzos de colaboración establecidos por el gobierno bajo criterios de asociación público-privada para frenar el virus y desahogar los hospitales.

En México, el gobierno impulsó convenios de cooperación entre las instituciones de salud públicas, incluidas las de las fuerzas armadas, y entidades privadas para fortalecer el acceso a los servicios de atención; el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática puso a disposición de las autoridades e investigadores de salud y del público en general, todas sus herramientas de medición, incluyendo algunas nuevas. Apoyándose en sus plataformas de geolocalización ya establecidas creó capas adicionales de información para facilitar el acceso detallado a mapas interactivos con datos actualizados sobre el avance e impacto de la pandemia, correlacionados con estadísticas sociodemográficas y económicas de cada entorno. Pero también, porque el país debía de seguir funcionando, implementó simuladores de impacto económico que permitían a las empresas evaluar los impactos del cierre de actividades no esenciales y la reducción de la movilidad (INEGI, 2020). Las empresas *tech* ofrecieron tecnología gratuita a las instituciones educativas para asegurar la continuidad académica en todos los niveles; las grandes cadenas de entretenimiento liberaron sus plataformas de *streaming* para distraer la obligatoriedad de quedarse en casa; las universidades abrieron bibliotecas virtuales y los museos sus cuadros. Muchas cosas se hicieron bien y rindieron frutos extraordinarios. Otras, no pudieron hacerse de peor manera.

En el escenario descrito, el presente trabajo es una reflexión *ex post* sobre fallos y fallas que afectaron el funcionamiento del sistema mexicano de salud durante la emergencia sanitaria por Covid 19, de acuerdo a los datos recogidos en algunos de los trabajos publicados a lo largo de

los dos últimos años sobre el impacto del Covid-19, con un ángulo algo anual: En la mayor parte de los países civilizados del mundo los enfermos por Covid-19 fallecían a causa del virus o de su impacto en comorbilidades asociadas. En México, como en otros países pobres, no. En México, buena parte de los fallecidos por el virus lo hicieron a causa de este, sí, pero además del Covid, murieron por pobres.

1. En el momento inadecuado

De todos los momentos en el que el virus de Covid-19 podía haber llegado a México lo hizo en el menos adecuado: un escenario políticamente controvertido, con un sistema de salud depauperado en pleno tránsito desde un modelo sanitario-social disfuncional y corrupto a otro que, hasta la fecha, se desconoce si funcionará porque no termina de definirse. El gobierno actual sustituyó el Seguro Popular por el Instituto de Salud para el Bienestar (Insabi) que, a la fecha, actúa perdido en una nebulosa de instalaciones, personal, recursos y programas de origen y desempeño difuso. Abanderado por una política de austeridad y anticorrupción utilizada como ariete para dotar de legitimidad a las decisiones del Estado, el gobierno retiró el financiamiento público a todas las ONG's, también a las de salud. Por si eso no fuera suficiente, del presupuesto asignado a la salud en 2019, el 65% no fue ejercido: de los 17 mil 752 millones de pesos asignados, 11 mil 510 millones, asignados en su mayoría a programas o proyectos para la ampliación o remodelación de instalaciones y a la adquisición de equipo médico, no se ejecutaron (Campos & Balam, 2020). El resultado, escenas vergonzosas que situaban a México como un país tercero mundista, o del cuarto mundo, quizás.

A finales de 2019 y comienzos de 2020, distintas escenas generaron, por lo menos, la impresión de que algo está fallando en el sistema público de salud mexicano. Padres de niños con cáncer bloqueando el aeropuerto ante la falta de fármacos oncológicos; mujeres víctimas de cáncer de mama protestando en el Palacio Nacional por el recorte de fondos públicos a la fundación que les brindaba atención; pacientes con VIH cerrando las principales avenidas de la capital del país ante la falta de antirretrovirales. (Galindo Salazar, 2020:2)

Un escenario por momentos dantesco a fuerza de recortes presupuestales, del desabasto de medicamentos, de protestas y alharacas, al que se unió el pánico general de la población con la intempestiva llegada del Covid-19. Y con él, las compras de pánico, la desinformación y la incapacidad de las autoridades para gestionar la emergencia de salud pública a través de un sistema de salud segmentado depauperado financiera y estructuralmente por decenios. De todos los momentos en que el virus pudo haberse propagado, diciembre de 2019 fue, sin duda, uno de los más inadecuados.

2. Inequitativo, discriminatorio e inaccesible

Se entiende por sistema de salud el conjunto de organizaciones, instituciones, recursos y personas cuyo propósito es mejorar la salud de una comunidad nacional mediante intervenciones de carácter preventivo, promocional, curativo y rehabilitador, mediante la combinación de acciones de salud pública y la estructura de entidades de salud en la que actores públicos y privados brindan cuidado y atención socio-médico-sanitaria en términos de acceso, calidad, cobertura y seguridad de la salud de una población determinada (García Tapia, 2022a). Expresado en otros términos, el Sistema Nacional de Salud de México (SNSM) es el conjunto de personas, servicios, organizaciones, materiales y conceptos cuya actuación conjunta, bajo criterios técnicos y sociales, abarca todas las acciones orientadas a promover, restablecer o mantener la salud nacional, mediante la interacción con otros sistemas y elementos relacionados con su entorno físico, biológico, ecológico y psicosocial (Bertalanffy Center for the Study of Systems Science, BCSSS, 2010, Soto, 2012) que, en el caso de México, orientan sus esfuerzos a:

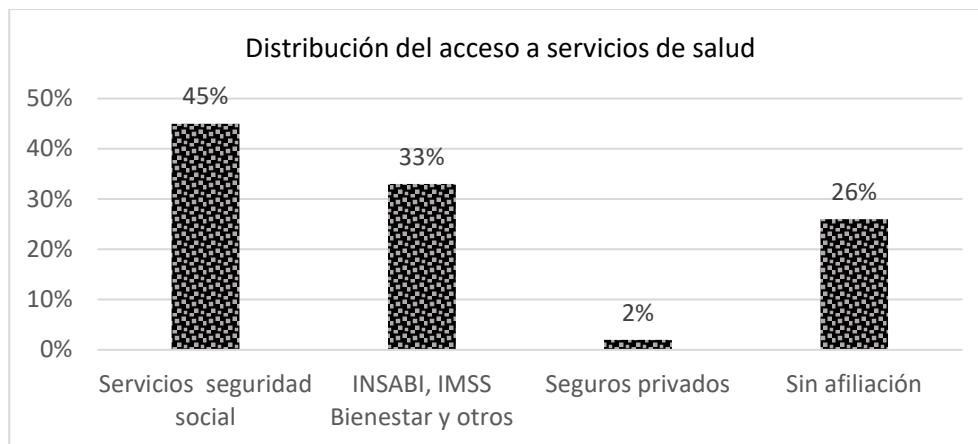
- (1) Elevar el nivel de salud de la población mexicana respetando tanto los condicionamientos éticos de la atención médica-sanitaria como los derechos del paciente;
- (2) responder a las necesidades del paciente con un trato y en un ambiente adecuados y,
- (3) respetar la equidad financiera de la población a fin de evitar su empobrecimiento en la procuración de salud por gastos catastróficos.

Lo anterior bajo la protección del artículo 4 constitucional que garantiza a todos los mexicanos el derecho humano a la protección de la salud, con carácter de derecho social y garantía individual, con el propósito de asegurar al total de la población acceso a los servicios de salud en sus vertientes de educación para la salud, promoción de la salud, prevención de enfermedades,

detección y tratamiento de enfermedades y rehabilitación. Establece, además, la obligación del Estado de garantizar la protección, respeto, promoción y garantía de la salud mediante el SNSM, que incluye a los sectores público, privado y social. En 2011, la reforma del artículo primero constitucional refirió específicamente a los servicios de salud que, en el ordenamiento de la Administración Pública Federal, corresponden a la Secretaría de Salud (SS) que ejerce la rectoría, regulación, planificación y coordinación del SNSM. Así mismo, definió al SNSM como descentralizado, segmentado y fragmentado, fundamentado en los artículos 4 y 123 constitucionales, sus leyes y reglamentos (Ruiz, 2011; Gómez, 2011; García Tapia 2022b).

Sin embargo, aun cuando la protección legal pudiera parecer sólida, a efectos prácticos, únicamente el 45% de la población (alrededor de 56 millones), formalmente organizada y asalariada puede disfrutar de dichos beneficios a través de su afiliación a servicios de salud de la seguridad social (México Evalúa, 2021) porque, tal y como señalan González, García Téllez & Alarcón (2016), en México, el derecho a la salud está históricamente ligado a la desigualdad en tanto que se equipara con una prestación laboral, lo que lo vuelve excluyente, discriminatorio e inequitativo (v. figura 1).

Figura 8.
Distribución del acceso a servicios de salud.



Elaboración propia. Datos: México Evalúa (2021).

Sin embargo, la afiliación a un sistema de seguridad social no asegura el acceso efectivo y eficiente al mismo. De acuerdo a México Evalúa (2021: párrafo 5):

El 34% de la población afiliada a servicios del seguro social recurre a los servicios privados, principalmente consultorios dependientes de farmacias. Al igual que el 41% de la población de los sistemas públicos diferentes a la seguridad social, se encuentra en la misma situación.

Cifras congruentes con los argumentos de Krieger (2011, citado por García Tapia, 2022b), para quien, en México, las condiciones de salud guardan se relacionan íntimamente con el perfil socioeconómico-demográfico de los distintos grupos poblacionales, en una clara línea de polarización epidemiológica en la que los grupos de mayor vulnerabilidad socioeconómica enferman y mueren con mayor frecuencia que aquellos otros económicamente solventes. Al respecto, el trabajo de García Saisó (2019) evidencia brechas relevantes de mortalidad entre grupos de municipios constituidos sobre la base de su grado de pobreza, por lo que debería ser prioridad del Estado cerrar dichas brechas a través de una política social equitativa y justa, que se desarrolle verticalmente en sentido ascendente desde las capas más pobres de la población y, horizontalmente, desde la periferia hacia el centro.

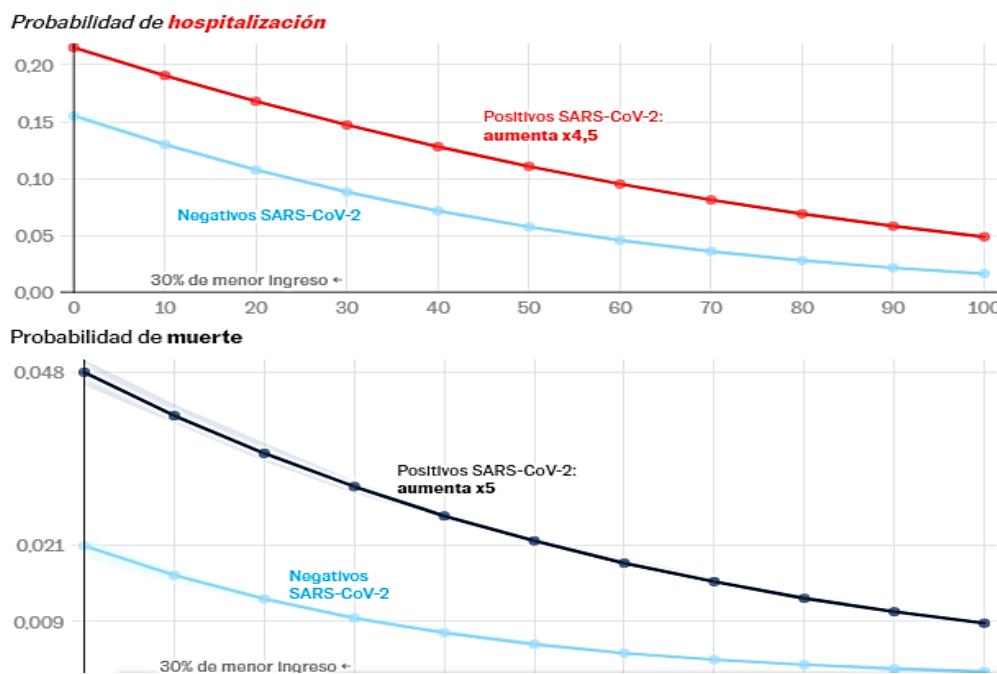
Un claro ejemplo de ello es la Ciudad de México, donde el contagio por Covid-19 siguió un evidente patrón de segregación geográfico-territorial, donde el elevado grado de marginación de ciertas colonias fue directamente proporcional al de concentración de la pandemia. Relación fácilmente explicable cuando se considera que la población de dichas colonias se ubica, en su gran mayoría, en la economía informal por lo que necesariamente sus habitantes se obligaron a abandonar el aislamiento social obligatorio para seguir generando ingresos (Jaramillo Molina, 2020). Ello pese a la declaratoria del gobierno de distribuir beneficios sociales a 7 de cada 10 hogares económicamente vulnerables, de los que, en la práctica, únicamente se beneficiaron 4 de cada 10 en forma de apoyos de protección social, mientras 5,5 de esos mismos hogares de bajo estrato socioeconómico no alcanzaron tales beneficios.

Adicionalmente, en marzo de 2021, el 64% de este tipo de hogares reportó pérdidas de ingresos de alrededor del 70% en relación a 2019, esto es, antes de la pandemia (INEGI, 2021b). En tal escenario no es de extrañar que las colonias con mayor vulnerabilidad económica hayan quintuplicado la prevalencia de contagio en relación a las colonias económicamente solventes, evidenciando un patrón geográfico de salud importante asociado a la desigualdad histórica de la salud en el país.

Lo anterior es congruente con el trabajo de Arceo Gómez *et al.*, (2022), quienes con datos de empleado-paciente para pacientes examinados para COVID-19 en el Instituto Mexicano del Seguro Social, todos con empleo y prueba de Cvis-19 positiva, con variables sociodemográficas y de comorbilidades ajustadas, evidenciaron que las subpoblaciones más afectadas por la pandemia fueron aquellas con menores recursos económicos, incluidas las minorías raciales y étnicas, mismas que sufrieron tasas más altas de hospitalización y de probabilidad de letalidad cinco veces superiores a las de sus contrapartes con salarios más altos. La figura 2 muestra las probabilidades predichas de hospitalización y muerte durante la pandemia en México según percentil de ingresos y positividad/negatividad en SARS-CoV-2.

Los resultados del estudio evidencian que, en esta materia, México se sitúa muy por encima de la media de otros países de la OCDE con menores niveles de desigualdad. Los autores citan, a modo de ejemplo, el caso de Bélgica, donde los pobres sólo duplican las posibilidades de fallecimiento respecto a los ricos porque, tal vez, su sistema nacional de salud sea más robusto, o menos fragmentado que el mexicano.

Figura 9.
Probabilidad de hospitalización y muerte por COVID-19 nivel de ingreso.



Fuente. Arceo *et al.* (2021).

Por su parte, Martín Culell & Galindo (2021), exploran posibles causas que expliquen lo irrazonable de la citada razón. Para los autores, el mayor número de defunciones de personas económicamente vulnerables durante la pandemia de Covid-19 puede deberse, y efectúan inferencias razonables que no alcanzan el grado de certeza, a que:

- (1) Las personas solventes con comorbilidades mantienen un mejor control de las mismas que las económicamente vulnerables, ya que optan por tratamientos integrales, frecuentemente privados, sin listas de espera, que las personas de bajos recursos no pueden costear.
- (2) Las personas solventes tratan su enfermedad mediante la consulta de especialistas, en tanto que las de bajos recursos que acuden a la seguridad social son atendidos, salvo en casos de urgencia o gravedad, por médicos familiares.
- (3) Las personas con necesidades económicas prefieren tratarse en consultorios pequeños, privados, asociados a farmacias, donde el médico “los conoce” y el tiempo de espera es relativamente breve antes que acudir a las instituciones de seguridad social, donde los tiempos y las listas de espera son interminables y nunca se sabe a ciencia cierta qué profesional médico se encargará de la atención.

La falta de confianza de la población nacional en los sistemas de salud se expandió geométricamente durante la emergencia sanitaria.

La tradicional desconfianza en los servicios públicos de salud, siempre cortos de recursos, se exacerbó con la irrupción de la pandemia y también puede ayudar a explicar la brecha en mortalidad. Algunos enfermos aguantaron en casa y fueron al hospital cuando ya era demasiado tarde. “El mexicano se tarda más en acudir al hospital cuando se enferma. Ir al IMSS es un calvario, a veces implica perder todo el día, que no haya medicinas. Ya sucedía antes de este sexenio, pero ahora ha habido más desabasto de medicamentos”. (martín Culell & Galindo, 2021: inciso 2)

Al respecto, México Evalúa (2021: párrafo 12) argumenta que las implicaciones económicas de la pandemia que impactaron en la paralización del mercado de trabajo permearon sobre el ejercicio del derecho a la salud: “El porcentaje de ocupados que no contó con acceso a servicios de salud alcanzó el 62.3%, cinco puntos porcentuales por arriba de su promedio en el periodo entre 2006 y 2020. Por su parte, el porcentaje de quienes tenían acceso a servicios de salud

y lo perdieron debido al desempleo ascendió a 8.2% de los ocupados en el tercer trimestre: 1.3 puntos porcentuales por arriba de lo observado en promedio durante los catorce años previos”.

Finalmente, los resultados de la medición multidimensional de la pobreza efectuada por CONEVAL (2020) muestran que en el año que en 2020 el aumento en el porcentaje de la población sin acceso a los servicios de salud afectó en su mayor parte al 20.0% de la población con menores ingresos, especialmente a los sectores caracterizados por pobreza extrema: el aumento de la incidencia en la carencia de acceso a los servicios de salud fue de 22.6 y 22.9 puntos porcentuales en el primer y segundo decil de ingresos, respectivamente. El porcentaje del grupo de pobreza extrema pasó de 25.6% en 2018 a 57.3% en 2020 CONEVAL, 2020:7).

Una persona se encuentra en situación de carencia por acceso a los servicios de salud cuando no cuenta con adscripción a recibir servicios médicos de alguna institución que los presta, incluyendo el Seguro Popular, las instituciones públicas de seguridad social (IMSS, ISSSTE federal o estatal, Pemex, Ejército o Marina) o los servicios médicos privados o derecho a los servicios del INSABI.

Lo anterior pese a que la ley estipula mínimos a ejercer por el Estado para que toda persona pueda ejercer su derecho constitucional a la protección de la salud y, por tanto, al acceso a los servicios de la misma de forma oportuna y efectiva, sin incurrir en gastos catastróficos de salud. La ley, sin embargo, no considera que en determinadas zonas las entidades de salud se ubiquen a distancia considerable de sus supuestos usuarios, o carecen de personal y recursos suficientes para que estos puedan ejercer su derecho, en su lengua y conforme a sus usos y costumbres tradicionales. Tal vez por ello, el porcentaje de la población con carencia por acceso a los servicios de salud se incrementó de 16.2% a 28.2% entre 2018 y 2020, equiparable a 15.6 millones de personas más que presentaron la carencia en plena emergencia sanitaria. Lo anterior fue especialmente marcado en zonas rurales y afectó en mayor medida a la población indígena.

3. No resiliente: El SNMS

La comprensión de los sistemas de salud, y de modo particular del SNSM requiere del análisis detallado de sus objetivos, estructura, rectoría, funciones y evolución histórica, con el fin de entender la evolución de sus dimensiones técnica, económica, financiera y social a partir de las políticas nacionales de desarrollo en materia de salud pública, necesidades poblacionales de salud

y capacidad de respuesta política, científica y técnica a las cuestiones de salud pública (García Tapia, 2022b). Lo anterior considerando que la atención otorgada por sistemas nacionales de salud con elevados grados de madurez se sustenta en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundadas, socialmente aceptadas y al alcance de todos los miembros de la sociedad, con propósitos de garantizar su derecho a la salud y, por ende, a recibir atención sanitaria permanente, donde es responsabilidad del Estado diseñar e implementar modelos de atención a la salud cuya capacidad de respuesta pueda cubrir la totalidad de las demandas de la sociedad en materia de salud (Soto, 2015) con el fin de ser capaces de generar resiliencia ante cualquier emergencia de salud pública, como fue el caso de la pandemia por Covid-19.

La resiliencia, aplicada a los sistemas de salud remite a su capacidad para prepararse y responder con eficiencia, eficacia y efectividad ante una crisis, asegurando la continuidad de sus funciones principales, retomando lecciones aprendidas y reorganizándose si el caso lo exigiese. Un sistema de salud es resiliente cuando, ante una crisis, cuenta con sistemas óptimos de captación y manejo de información, capacidad de respuesta e intervención, facilidad para generar alianzas/colaboraciones, integración robusta de subsistemas y posibilidad de reasignación de recursos financieros, materiales y humanos de acuerdo a prioridades. (Secretaría de Salud, 2020)

Que el SNSM no fue resiliente durante la emergencia sanitaria por Covid-19 se evidenció en el estudio de Olivera Villaroel (2021) sobre la identificación a nivel municipal de la cobertura y sobretensión hospitalaria en términos de cuidados críticos durante la emergencia sanitaria en los municipios más vulnerables del país, sí como en la incapacidad de la infraestructura hospitalaria para absorberla. El autor evidencia el mayor nivel de resiliencia de los municipios capitales y el descenso de la misma a medida que el nivel socioeconómico de los mismos disminuye. Se repite, de alguna forma, el mismo esquema que se analizó para las colonias urbanas. Analiza, igualmente, la prevalencia del Covid por territorio geográfico para concluir que:

Los municipios de la región sur oeste (Oaxaca, Guerrero y Puebla); de la sierra Tarahumara (Chihuahua) y la Huasteca (San Luis de Potosí, Querétaro e Hidalgo) son los que presentan un alto índice de vulnerabilidad al no contar con los recursos sanitarios suficientes y por

tener una gran proporción de población sensible a la pandemia. Esta vulnerabilidad se agrava si se identifica los recursos específicos para enfermedades respiratorias, estos resultados muestran la importancia de generar políticas de protección a estos municipios. (Olivera Villaroel, 2021:224)

Adicionalmente, concluye que:

- (1) Previamente a la emergencia sanitaria la distribución de los recursos en materia de salud “se encontraba en tensión con la demanda de servicios médicos en todo el país” (p. 224) tal y como se señala en la introducción del presente trabajo.
 - (2) En gran parte de los municipios sin capacidad específica instalada cualquier emergencia médica requiere desplazamientos de hasta 12 horas.
 - (3) Si bien los municipios de ciudades y áreas metropolitanas contaban con capacidad instalada para la atención de enfermedades respiratorias, esta resultó insuficiente para cubrir la alta demanda de hospitalización en lapsos temporales breves derivada de la pandemia, lo que derivó en el colapso de los sistemas sanitarios municipales.
- Algo, evidentemente, no está funcionando bien en el SNSM.

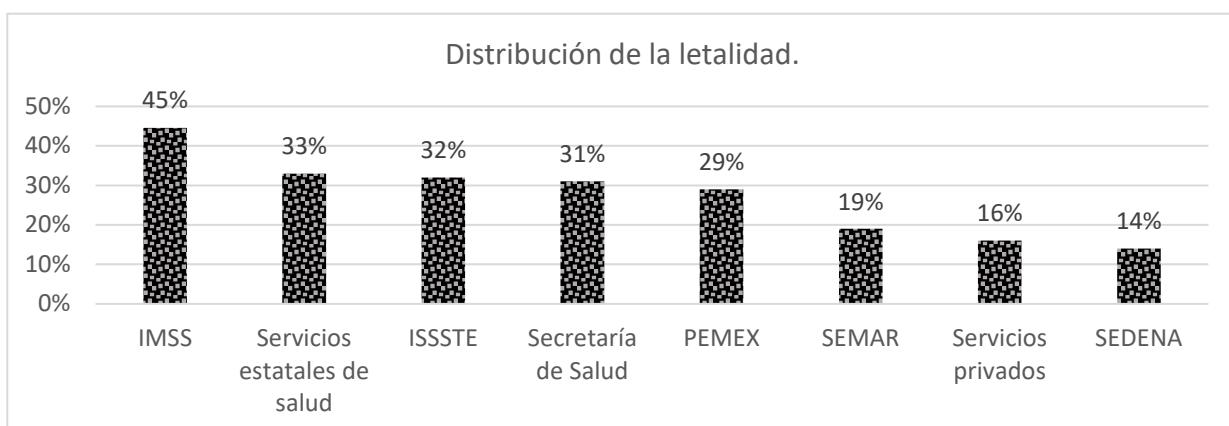
4. Las cifras duras

La fragmentación del acceso a servicios se agravó con la insuficiencia presupuestaria. México es de los países de la OCDE que menos gasta en salud, con únicamente el 2.8% del PIB —que, como se expuso previamente, no siempre se ejerce en su totalidad— frente al 6.6% de proporción promedio para los integrantes de la OCDE (México Evalúa, 2021). Por otra parte, el nivel de inversión de México en salud es muy inferior al promedio de la OCDE (5,5% del PIB en 2020). Del total del PIB sanitario registrado en el país en 2020, una quinta parte se derivó a servicios hospitalarios, el segmento con mayor porcentaje del gasto, seguido por los servicios médicos de atención ambulatoria. En cuanto a la división sectorial, un 38% del valor se le atribuye al sector público, mientras que el resto se divide entre el sector privado y el trabajo no remunerado. Entonces, entre las cifras financieras pueden resultar de interés:

- (1) Entre 2008 y 2020 el PIB del sector salud registró incrementos sustanciales; en el año 2020, a causa de la pandemia por la COVID-19 alcanzó los 1,51 billones de pesos.

- (2) En 2020, se estimó que el gasto en salud como porcentaje del PIB nacional fue equivalente al 6,22%, con un aumento de 1,19 puntos porcentuales en comparación con 2019. En años previos el indicador fluctuó entre 5,46% y el 5,98%.
- (3) El Índice Global de Seguridad Sanitaria, basado en 140 preguntas distribuidas a lo largo de seis categorías: prevención, detección y notificación, respuesta rápida, sistema de salud, cumplimiento de normas internacionales y entorno de riesgo para evaluar la capacidad del país de prevenir, detectar y responder a amenazas biológicas, así como a factores que pudieran obstaculizar o mejorar dicha capacidad, con una escala de puntuación entre 100 como valor máximo y 0 como valor mínimo, sitúa a México en 2021 con un puntaje total de 57, con 41,9 puntos en materia de prevención y 68,1 en el cumplimiento de normas internacionales. Es decir, con un nivel de resiliencia medio (Statista.com, 2022).
- Entre las cifras no financieras, destacan:
- (4) El porcentaje de pacientes fallecidos tras su hospitalización por Covid-19 difiere notablemente de una institución de salud a otra, tal y como puede apreciarse en la figura 3.

Figura 10.
Porcentaje de fallecidos por institución de salud.



Fuente: Elaboración propia. Datos: Sánchez Talanquer (2020)

El contraste entre las diferentes instituciones es más que evidente incluso cuando se consideran diferencias volumétricas en el número de contagios atendidos, que en el caso del IMSS fue del 47% de los casos con un porcentaje de letalidad del 57% (del total de pacientes fallecidos a nivel nacional), lo que se traduce de la siguiente forma: Un paciente económicamente vulnerable

contagiado de Covid atendido en el IMSS triplica sus posibilidades de fallecer en relación a los pacientes atendidos en el sector privado. Aunado a que sus probabilidades de fallecer son, por el simple hecho de ser pobre, cinco veces superiores a las de los pacientes económicamente solventes, parece razonable suponer que:

- (1) En Mexico, el Covid-19 no mata, la pobreza sí.
- (2) Algo no funcionó con la debida eficiencia durante la emergencia sanitaria en el SNSM.

5. La remediación

La emergencia sanitaria por Covid-19 dejó un rastro triste y luctuoso de defunciones peor, también, de información valiosa que puede y debe ser aprovechada para generar nuevas e importantes oportunidades de mejora. Es por ello que a modo de conclusiones se sugieren a continuación una serie de medidas preventivas y correctivas para evitar repeticiones funestas en la próxima crisis sanitaria.

- (a) Asegurar la calidad, pertinencia de los datos públicos de salud no solo para facilitar la rendición de cuentas sino para facilitar a las autoridades competentes una mejor toma de decisiones.
- (b) Construir las capacidades institucionales para fortalecer el derecho a la protección de la salud.
- (c) Ejercer en su totalidad, de forma razonable y sostenible el presupuesto de salud, sin que ello signifique sobrecargar la economía familiar de los hogares mexicanos económicamente vulnerables.
- (d) Traspasar a los servicios de salud el gasto de programas y proyectos carentes de rentabilidad económica y social.
- (e) **Etiquetar** ingresos provenientes de impuestos especiales para asegurar financiamiento a la atención de la salud pública, que suele verse impactada por las externalidades que generan ciertos consumos no saludables.
- (f) **Incrementar** el presupuesto para la salud, teniendo como primera meta igualar los montos presupuestales per cápita entre el Insabi y el IMSS, es decir entre la población con y sin seguridad social.
- (g) **Transparentar** el presupuesto asignado a la atención de la pandemia covid-19.

- (h) **Implementar** un modelo de salud con calidad centrada en las personas, que priorice la atención primaria en salud para prevenir, detectar y controlar las enfermedades antes de que se compliquen y generan altos costos de dolor y económicos.
- (i) **Crear** sistemas de información integrados, mecanismos de defensa de usuarios y vías de participación ciudadana, para evitar y corregir la negación del servicio, el desabasto de medicamentos, las fallas de calidad en la atención y los abusos y cobros excesivos en los servicios privados.
- (j) Mantener la vigilancia ciudadana sobre el presupuesto para la salud y su aplicación, con la meta de avanzar en la cobertura universal de salud.
- (k) Definir el reglamento del **INSABI** a fin de asegurar la cobertura de la población no afiliada, que ha experimentado grandes incrementos debido a la pérdida de empleos formales durante la emergencia sanitaria.
- (l) Fortalecer la capacidad del SNSM para absorber perturbaciones, responder y recuperarse brindando la prestación oportuna de los servicios necesarios.
- (m) Ampliar la capacidad de los actores de salud, las instituciones y las poblaciones en términos de preparación para afrontar situaciones de crisis y responder adecuadamente a ellas.
- (n) Mantener las funciones básicas del SNSM ante una crisis.
- (o) Reorganizarse en función de las enseñanzas aprendidas.
- (p) Continuar esforzándose por alcanzar el acceso y la cobertura universales de salud.
- (q) Fomentar la resiliencia y fortalecer la capacidad de respuesta

Solo de esta forma ante una futura crisis, el país estará preparado para su afrontamiento con un SNS sólido, robusto, flexible, fuertes y preparado para responder a las necesidades de salud de individuos y comunidades.

Referencias

Arceo-Gómez, EO., Campos-Vázquez, RM Esquivel, G. et al. (2021) The income gradient in COVID-19 mortality and hospitalisation: An observational study with social security administrative records in Mexico. *The lancet* (6): 9 pp.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667193X21001113?via%3Dihub>

Bertalanffy Center for the Study of Systems Science (BCSSS). (2010). *General System Theory, The Nature of Systems*: sitio web del BCSSS. Recuperado el mayo de 25 de 2015, de sitio web del BCSSS.: http://www.bertalanffy.org/c_25.html

Britnell, M. & García Téllez, I. (2020, 25 de mayo). Covid-19, lecciones globales de atención médica.

<https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2020/05/covid-19-lecciones-globales-en-atencion-medica.html>

Campos, M. & Balam, M. (2020, 29 de marzo). Infraestrutura hospitalaria, debilidade extrema. México Evalúa.org. <https://www.mexicoevalua.org/la-infraestructura-hospitalaria-debilidad-extrema/>

CONEVAL (2021) Nota técnica sobre la carencia por acceso a los servicios de salud, 2018-2020.

https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/MMP_2018_2020/Notas_pobreza_2020/Nota_tecnica_sobre_la_carencia_por_acceso_a_los_servicios_de_salud_2018_2020.pdf

Galindo Salazar, C.M. (2020). El Covid-19, un reto para el cuestionado sistema de salud pública de México. facultad de Servicio Social-UNAM. Nota de Prensa.

https://www.trabajosocial.unam.mx/politicocial/material/Salud/2020/salud_mar_b_retos_sistema_salud.pdf

García Saisó, S. (2019) Hacia la promoción de la salud. *Hacia. Promoc. Salud*. Editorial; 24 (2): 9-10. [http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista24\(2\)_1.pdf](http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista24(2)_1.pdf)

García Tapia, G (2022a). Problemas de fondo de los sistemas nacionales de salud. México vs China: Reflexión comparativa.

García Tapia (2022b). La Dirección del Sistema de Salud de China y su relación con México.

https://dusselpeters.com/CECHIMEX/20220112_CECHIMEX_Direccion_Sistema_Salud_China_Mexico_Tapia_Gabino.pdf

Gómez, O. (2011). Sistema de salud de México. *Salud Pública de México*, 53(2), 220-232. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/17.pdf>

González-Block, M.A., Figueroa,A., García-Téllez, I. & Alarcón, J. (2016, julio). Asignación financiera en el Sistema de Protección Social en Salud de México: retos para la compra estratégica. *Salud Pública de México* 58 (Septiembre-Octubre) Recuperado de: [<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10647486005>](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10647486005)

INEGI (2021a). Covid-19. Perspectiva en cifras.

<https://www.inegi.org.mx/investigacion/covid/ligas.html>

INEGI (2021b). ECOVID19-Programas Sociales.

<https://www.inegi.org.mx/investigacion/ecovided/2020/>

Jaramillo Molina, ME (2021, 2 de marzo). The pandemic against the poor: Mexico City and COVID-19. <https://blogs.lse.ac.uk/latamcaribbean/2021/03/02/the-pandemic-against-the-poor-mexico-city-and-covid-19>

Martín Culell, J. & Galindo, J. (2021, 10 de noviembre). Los mexicanos pobres, con cinco veces más probabilidades de morir de covid-19 que los ricos. El País [Ed. digital].
<https://elpais.com/mexico/2021-11-10/los-mexicanos-pobres-con-cinco-veces-mas-probabilidades-de-morir-de-covid-19-que-los-ricos.html>

México Evalúa (2021, 7 de abril). México enfrenta la peor crisis sanitaria de su historia moderna. Comunicado de prensa. <https://www.mexicoevalua.org/mexico-enfrenta-la-peor-crisis-sanitaria-de-su-historia-moderna/>

Olivera Villarroel, M. (2021). Índice de vulnerabilidad del sector salud en México: La infraestructura hospitalaria ante la COVID-19. Horizonte Sanitario, 20(2). Recuperado a partir de <https://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/3891>

Organización de Naciones Unidas (2022, mayo) Las muertes por COVID-19 sumarían 15 millones entre 2020 y 2021. <https://news.un.org/es/story/2022/05/1508172>

Ruiz, M. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Tesis de doctorado, Universidad de Sinaloa, Facultad de Contaduría y Administración, Culiacán (Sinaloa).

Sánchez Talanquer, M. (2020, 18 de agosto) La letalidad hospitalaria por covid-19 en México: desigualdades institucionales. *Nexos*. <https://datos.nexos.com.mx/la-letalidad-hospitalaria-por-covid-19-en-mexico-desigualdades-institucionales/>

Secretaría de Salud (2020). México y 3 países de LA coinciden en generar resiliencia en sistemas de salud ante COVID-19. Nota de prensa 138. <https://www.gob.mx/salud/prensa/138-mexico-y-3-paises-de-la-coinciden-en-generar-resiliencia-en-sistemas-de-salud-ante-covid-19>

Soto, G. L. (2012). *Rasgos generales del sistema de salud en México: Sitio web de la Facultad de Medicina-UNAM*. Recuperado el 2015 de abril de 3, de Sitio web de la Facultad de Medicina-UNAM:

<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia%20III/cap10.pdf>

Statista.com (2022). El sector de la salud en México – Datos estadísticos.

https://es.statista.com/temas/7646/el-sector-de-la-salud-en-mexico/#topicHeader_wrapper

Impacto psicosocial en escolares de nivel primaria después del confinamiento por COVID-19: El caso de la CDMX

Psychosocial impact on primary level children after confinement by COVID-19: CDMX

Massiel Arenas Barragán^{} y Martha Judith Camarillo Vivia[†]*

Resumen: El 11 de marzo de 2020 la OMS declaró la COVID-19 como pandemia. Las restricciones a la movilidad, la suspensión de clases y otros factores, han generado afectaciones graves en los niños.

Se cuenta con recomendaciones realizadas por la OMS y se han identificado estas alteraciones de manera general, sin embargo, no se cuenta con un estudio en la CDMX.

Se busca identificar las principales alteraciones conductuales y emocionales relacionadas con el confinamiento por COVID 19 en niños de 6-9 años, lo cual puede contribuir a detectar los problemas emocionales y conductuales en niños durante una emergencia sanitaria.

Abstract: On March 11, 2020, the WHO declared COVID-19 a pandemic. The restrictions on mobility, the suspension of classes and others factors have generated serious effects on childre. There are recommendations made by the WHO and these alterations; have been identified in a general way, however, there is no study in CDMX. It seeks to identify the main behavioral; emotional alterations related to confinement by COVID 19 in children aged 6 -9 years, which can contribute to detecting emotional and behavioral problems in children during a health emergency.

Palabras clave: Impacto psicosocial; confinamiento por COVID-19; niños.

Antecedentes

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la COVID-19 como pandemia. En México el 13 de marzo iniciaron las medidas para la fase 2 de la pandemia, el 20 de marzo se suspenden las clases presenciales por la pandemia y para el 23 de marzo se inicia la jornada sana distancia. De acuerdo con comunicado de salud emitido por la Secretaría de Salud se reconoció como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor a la epidemia de enfermedad

* Arenas Barragan Masiel (UNAM – FCA – Maestría en Administración en Sistemas de Salud - psikama@hotmail.com

† Camarillo Vivia Martha Judith (UNAM – FCA – Maestría en Administración en Sistemas de salud - mjcvivia@gmail.com

generada por el virus SARS-CoV-2. (Salud S. d., Consejo de Salubridad General declara emergencia sanitaria nacional a epidemia por coronavirus COVID-19, 2020). Durante la pandemia de COVID -19 el confinamiento, las restricciones a la movilidad, la suspensión de clases y otros factores, han generado afectaciones en los niños en México. Estas afectaciones impactan en las etapas de desarrollo y salud mental por la falta de convivencia comunitaria y por la segregación social. También existe un impacto en su proyecto de vida ya que por la deserción escolar tiende a incrementar la desigualdad. En este estado los niños se encuentran más vulnerables ante la violencia familiar, el incremento a homicidios y embarazos en menores de edad (Subsecretaría de derechos humanos, 2021).

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) realizó varias recomendaciones para ayudar a los padres a mejorar el estado emocional de niñas, niños y adolescentes, entre los cuales se encuentran: escucharlos y hablar, limitar el acceso a la televisión y redes sociales, actividad física y jugar entre familia (UNICEF, Niña, niños y adolescentes durante COVID-19, 2021)

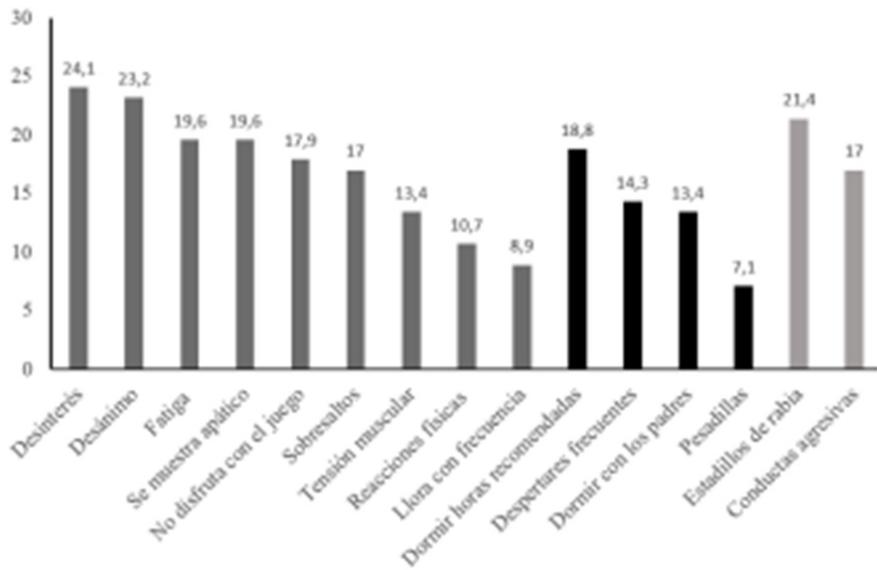
Actualmente la pandemia se acerca al mínimo histórico y se registra una reducción en hospitalizaciones y contagios, sin embargo, los efectos psicológicos derivados de este confinamiento aún presentan consecuencias, las cuales difieren de acuerdo con la vulnerabilidad individual y social (UNESCO, 20), por lo que considerar los aspectos psicológicos y sociales constituye un elemento esencial para el desarrollo de acciones preventivas y disminuir las vulnerabilidades.

La crisis de la pandemia de COVID-19 tiene efectos directos e indirectos en la salud de los niños, particularmente son los efectos psicosociales. El cierre de las escuelas, así como el distanciamiento social representa un reto importante para que los niños puedan desarrollarse de forma normal.

Estudios previos han demostrado que después del periodo vacacional, los niños presentan un aumento de peso debido probablemente a la falta de rutinas, por lo que las consecuencias podrían ser tanto psicológicas como físicas, lo mismo ocurrió durante la pandemia ya que los niños no podían salir durante el confinamiento. La falta de acceso a lugares públicos como parques contribuyeron a esta situación, se detectó un incremento de problemas de ansiedad y depresión en niños chinos durante la cuarentena a causa de COVID-19. Los resultados obtenidos sugieren que

el grado de afectación de los niños en las áreas evaluadas como fue: problemas de sueño, reacciones conductuales, aumentaron a medida que el periodo de confinamiento se extendió, en la Gráfica 1 se observa el porcentaje de los niños que empeoró durante el periodo de aislamiento en cada ítem (Morales, 2020).

Gráfica 1.
Prevalencia de reacciones emocionales, conductuales y problemas de sueño en niños durante el confinamiento



Las afectaciones que presentaron los adultos también inciden en los niños que habitan con ellos. Los problemas de violencia, adicciones y maltrato se vieron agravados durante esta situación, delitos de violencia familiar (Subsecretaría de derechos humanos, 2021).

Otro estudio realizado en China advierte de las posibles consecuencias que el aislamiento y el incremento de uso de pantallas puede causar en niños (Morales, 2020). Los estudios demostraron que la media de las puntuaciones de estrés postraumático fue cuatro veces mayor en los niños que estuvieron en cuarentena que en los que no estaban en cuarentena. Además, la interacción entre los cambios en el estilo de vida y el estrés psicosocial en el hogar causado por la cuarentena podría agravar más los efectos perjudiciales en la salud del niño física y mentalmente (Guanghai Wang, 2020).

De acuerdo con la UNICEF por lo menos 1 de cada 7 niños y jóvenes vivió confinados en el hogar durante gran parte de la pandemia, lo que supone un riesgo para la salud mental y su bienestar (UNICEF, 2021).

Problemática

Los trastornos de salud mental aumentan el riesgo de otras enfermedades que contribuyen a lesiones intencionales y no intencionales, por otro lado, la depresión y la ansiedad continúan ocupando la principal posición entre los trastornos mentales. Las proyecciones indican que el número de personas con estos trastornos se duplicaran cada 20 años, si no son identificadas y tratadas en un futuro puede desencadenar otros trastornos afectivos como la ansiedad por consumo de sustancias en adultos, con un posible aumento de suicidios y general improductividad en sociedad, generando a su vez un gasto público en el sistema de salud. (**OMS, 2020**), por lo que se busca no desatender este tipo de problemas, estudiar las necesidades e identificar los factores de riesgo que puedan mitigarse para apoyar psicológicamente y prevenir trastornos futuros en la sociedad.

Al respecto, es importante enfocar esfuerzos para hacer frente a la situación y acciones correctivas que aseguren la salud de la población infantil.

El problema de salud que se abordó estuvo relacionado con el impacto psicosocial en niños de nivel primaria entre 6 – 9 años en la CDMX por el confinamiento debido a la pandemia de COVID-19.

Proyecto

Estudios actuales han demostrado que el confinamiento y la ausencia de escolarización durante la pandemia de COVID- 19 ha presentado un impacto negativo en la salud mental que repercute socialmente en los infantes (Pediatría, 2021) .

Se cuentan recomendaciones de la OMS, OPS, UNICEF (UNICEF, 2021) y con ciertos estudios en diferentes países para la identificación y modificación de alteraciones conductuales y emocionales (Morales, 2020), sin embargo, no existe un estudio que demuestre los resultados en los niños de 6-9 años que presentan alteraciones conductuales y emocionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en la CDMX, por otro lado, no existe un reforzamiento de las

consideraciones elaboradas por la OMS para disminuirlas. Considerando estos puntos los objetivos planteados son los siguientes:

1. Identificar las principales alteraciones conductuales y emocionales relacionadas con el confinamiento por COVID 19 para generar acciones que promuevan un cambio positivo en las alteraciones conductuales y emocionales en el comportamiento de los niños.
2. Identificar factores de riesgo que afectan el desarrollo normal en niños de nivel primaria entre 6 – 9 años para proponer estrategias para la implementación de los hábitos saludables a la comunidad educativa, así como para disminuir las alteraciones conductuales y emocionales derivadas del confinamiento y reforzar las consideraciones emitidas por la OMS para apoyar al bienestar psicosocial y salud mental de la comunidad educativa a nivel primaria en la CDMX.

Antes de conocer las acciones que respondieron al problema se determinó cuáles son las principales alteraciones conductuales y emocionales en los niños de nivel primaria entre 6-9 años.

Para identificar estos cambios psicosociales fue necesaria la participación de los padres de familia, personal educativo y niños de nivel primaria entre 6 – 9 años. Se planteó la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las alteraciones conductuales y emocionales presentadas en niños de nivel primaria entre 6 y 9 años en la CDMX relacionadas al confinamiento por COVID-19?

Se buscó modificar los cambios de comportamiento psicosociales derivados del confinamiento por la pandemia, así como reforzar en los padres de familia y personal educativo las consideraciones de salud mental que fueron elaboradas por el departamento de la OMS de Salud Mental y uso de Sustancias.

Para lograr el objetivo se realizaron encuestas en la Escuelas Primarias Públicas y Escuelas Particulares de la CDMX. para conocer los comportamientos actuales de los niños de nivel primaria entre 6 y 9 años y definir si presentan alteraciones conductuales y emocionales; se identificaron las principales alteraciones de conducta y emocionales presentadas en los niños y si en la comunidad educativa se contaba con registros de factores de riesgo como problemas familiares, violencia familiar, adicciones, omisión, negligencia, etc., que puedan ser consideradas como un factor de riesgo en alteraciones conductuales y emocionales.

Lo que se espera es que con estos cambios de comportamiento los niños de nivel primaria de CDMX disminuyeran las alteraciones conductuales y emocionales presentadas y recuperen el

tipo de vida que tenían antes de la pandemia

Se realizó una investigación descriptiva cualitativa, las fuentes de información fueron los resultados de las encuestas. Como instrumentos se consideró el siguiente cuestionario:

Cuestionario sobre efectos psicosociales por el confinamiento por COVID -19

1. ¿Cuántos años tiene tu hijo (a)?
2. ¿Cuál es su género?
3. ¿Quiénes de tu familia convivieron durante el confinamiento?
4. ¿Notó o ha notado algún cambio o modificación en la manera de ser o de comportarse de sus hijos/as durante el período de la pandemia?
5. ¿Qué tipo de cambio o cambios en sus hijos/as ha observado durante el período de la pandemia? Subraye.
 - a. Cambios en la forma de comportarse. (Si subrayas la opción ve a la pregunta 6)
 - b. Cambios en la forma de mostrarse a los/las demás. (Si subrayas la opción ve a la pregunta 7)
 - c. Cambios en la forma de relacionarse en casa con los padres. (Si subrayas la opción ve a la pregunta 8)
 - d. Cambios en la forma de relacionarse en casa entre los/las hermanos/as. (Si subrayas la opción ve la pregunta 8)
 - e. Cambios del humor. (Si subrayas la opción ve a la pregunta 9)
 - f. Cambios en los hábitos de vida. (Si subrayas la opción ve a la pregunta 10)
 - g. Cambios en el sueño. (Si subrayas la opción ve a la pregunta 11)
 - h. Cambios en la alimentación. (Si subrayas la opción ve a la pregunta 12)
 - i. Otros: Especifique:
6. Respecto a posibles cambios en el comportamiento de los/as hijos/as... Subraye:
 - a. Les ha notado más agresivos/as durante el período de la pandemia
 - b. Les ha notado más retraídos/as
 - c. Les ha notado más exigentes
 - d. Otro: especifique:
7. Respecto a la forma de mostrarse a los/as demás durante el período de la pandemia, Subraye:

- a. Son más sociables
 - b. Son menos sociables
 - c. Tienen escasa tolerancia a los/as demás
 - d. Otro: Especifique:
8. Respecto a cambios en la forma de relacionarse en casa de sus hijos/as, ¿durante la pandemia hasta la actualidad...? Subraye:
- a. Se muestran más desobedientes
 - b. Se muestran más irritables
 - c. Se aíslan con facilidad
 - d. Protestan por cualquier cosa
 - e. Contestan continuamente cuando son reprendidos/as
 - f. Reclaman mucha atención
 - g. Están siempre “pegados/as” a los padres
 - h. Otro: Especifique.
9. Respecto a cambios del humor de sus hijos/as durante la pandemia... Subraye:
- a. Se muestran irritables
 - b. Se muestran tristes con facilidad
 - c. Lloran fácilmente
 - d. Se quejan por cualquier cosa, por pequeña que sea
 - e. No pueden parar, se mueven continuamente
 - f. Cambian de humor constantemente
 - g. Se quejan de malestar físico y/o dolores poco precisos (cabeza, tripa, cansancio, vómitos)
 - h. Manifiestan temor o miedos diversos
 - i. Se muestran más exigentes cuando piden algo
 - j. Son más caprichosos/as
 - k. Se muestran más nerviosos/as o con ansiedad
 - l. Otro: Especifique.
10. Respecto a cambios en los hábitos de vida de sus hijos/as desde que comenzó la pandemia hasta la actualidad, ¿le parece a usted que...? Subraye:

- a. Hacen vida desordenada
- b. Abandonan los hábitos de higiene personal
- c. No hacen ejercicio
- d. Permanecen mucho tiempo viendo la TV
- e. Juegan demasiado a la tablet
- f. Utilizan mucho tiempo el teléfono móvil
- g. Se niegan a acudir al colegio
- h. Han disminuido el rendimiento escolar
- i. No se concentran al hacer las cosas
- j. No quieren salir a la calle
- k. Otro: Especifique.

11. Respecto a cambios en el sueño de sus hijos/as, Subraye:

- a. Duermen menos que antes por la noche
- b. Les cuesta dormirse
- c. Tienen pesadillas frecuentes
- d. Se llevan el teléfono móvil o la tablet a la cama
- e. Duermen durante el día
- f. Otro: Especifique:

12. Respecto a cambios en la alimentación de sus hijos/as, Subraye:

- a. Comen menos cantidad, o no tienen hambre
- b. Comen más cantidad, o siempre tienen hambre
- c. Vomitán con facilidad
- d. Presentan más caprichos con las comidas
- e. Comen más comida chatarra

13. Subraye otras cosas que haya identificado en sus hijos/as durante el período de la pandemia:

- a. Miedo a salir o a relacionarse
- b. Aceptación de la situación
- c. Ansiedad

14. En general, ¿la situación o situaciones que ha notado últimamente en sus hijos/as las calificaría como... Subraye

- a. Leves
- b. Moderadas
- c. Importantes
- d. Unas leves y otras más importantes
- e. Otras, Especifique:

15. ¿Han acudido a algún/a profesional de la salud mental (psiquiatra, psicólogo/a, psicoterapeuta) para solicitar ayuda para ustedes y/o sus hijos/as? Especifique:

16. Tienen pensado solicitar la ayuda de algún/a profesional de la salud mental (psiquiatra, psicólogo/a, psicoterapeuta) para ustedes y/o sus hijos/as? Especifique:

La idea clave fue la identificación de las principales alteraciones conductuales y emocionales en los niños de nivel primaria entre 6 – 9 años en la CDMX de Escuelas Primarias Públicas y Privadas derivados del confinamiento por COVID 19.

Resultados

Se realizó la encuesta a 25 padres de familia de niños nivel primaria entre 6 – 9 años.

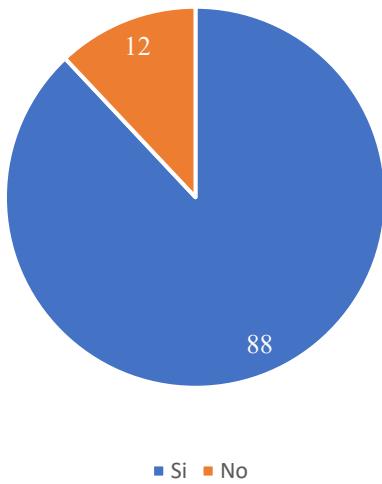
Los resultados obtenidos se muestran a continuación

La edad de los niños involucrados en el estudio oscila entre 6 y 9 años, de los cuales el 44% son niñas y el 56% son niños. En la pregunta relativa a ¿quiénes de tu familia convivieron durante el confinamiento?, se obtuvieron respuestas como: papá, mamá, hermanos y abuelos.

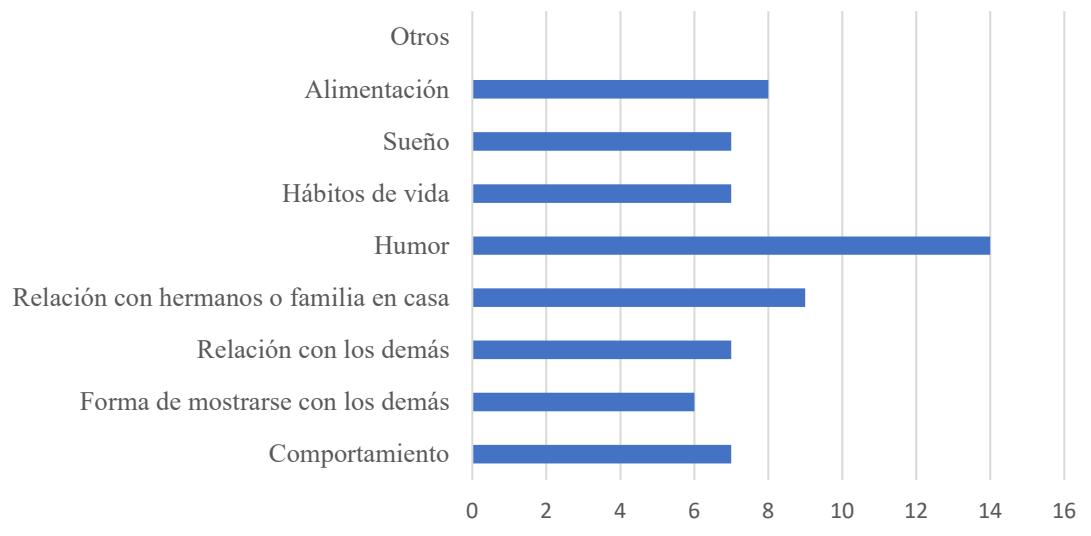
Como se puede observar en la Gráfica 2. el 88% de los involucrados en la encuesta presentó algún tipo de cambio.

Los tipos de cambios presentados se muestran en la Gráfica 3. Tipos de cambio, el que más prevalece es el cambio de humor, mientras que la forma de mostrarse con los demás es el cambio que se presentó menos en los niños involucrados en el estudio.

Gráfica 2. Porcentaje de cambios presentados en los niños

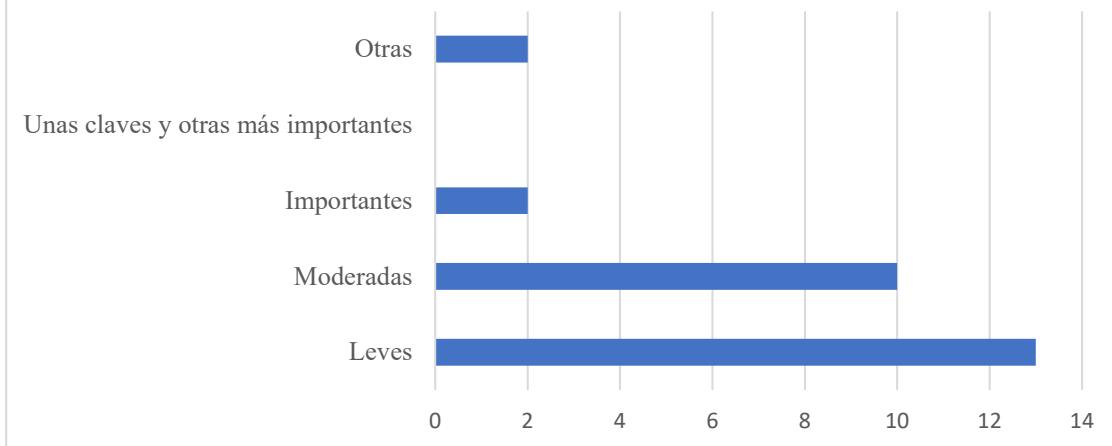


Gráfica 3. Tipos de cambios experimentados por los niños



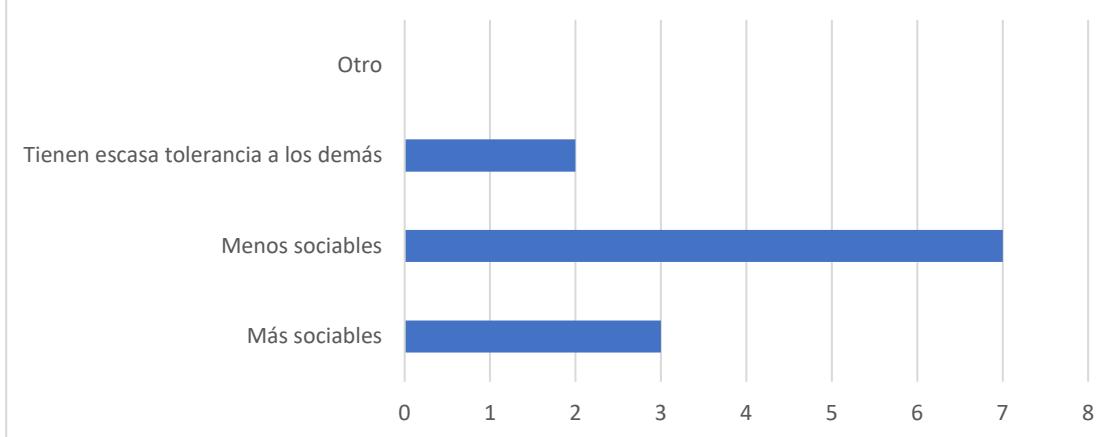
Según las respuestas proporcionadas los niveles en los cambios de comportamiento fueron entre moderadas y leves, esto se puede observar en la Gráfica 4.

Gráfica 4. Nivel de cambio en el comportamiento



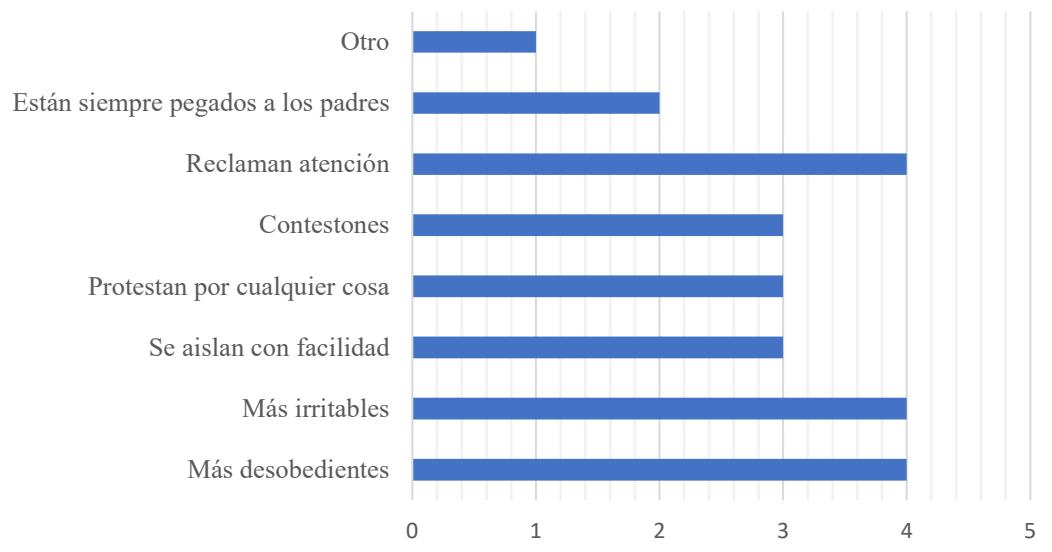
En la forma de comportarse con los demás se observa que los niños después del confinamiento por COVID-19 son menos sociables (ver Gráfica 5).

Gráfica 5. Cambio en la forma de comportarse con los demás



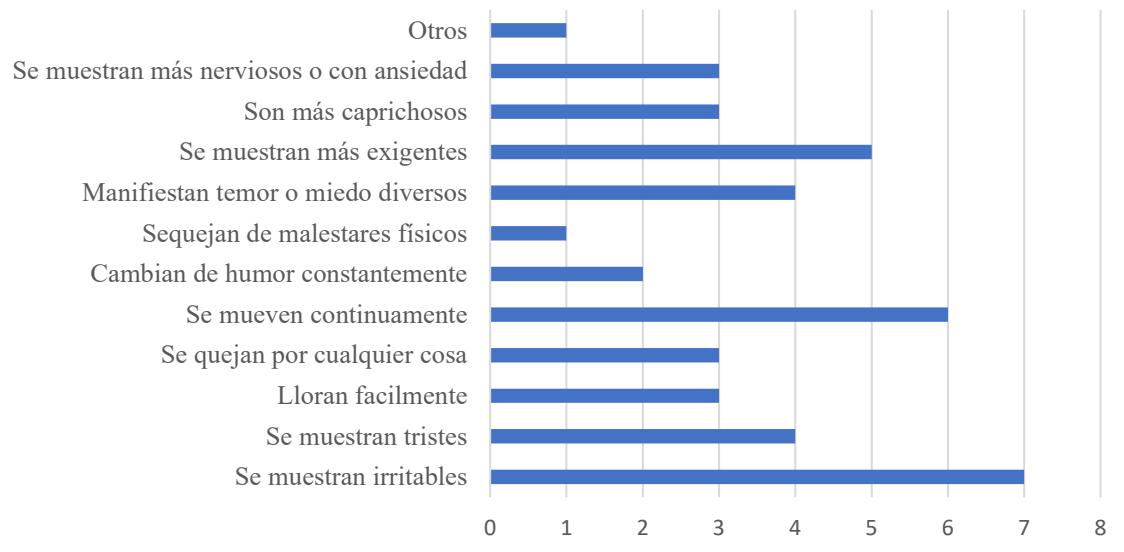
En la Gráfica 6 se puede observar que los niños después del confinamiento por COVID-19 reclaman más atención, son más desobedientes y se encuentran más irritables.

Gráfica 6. Cambios en la forma de relacionarse en la casa

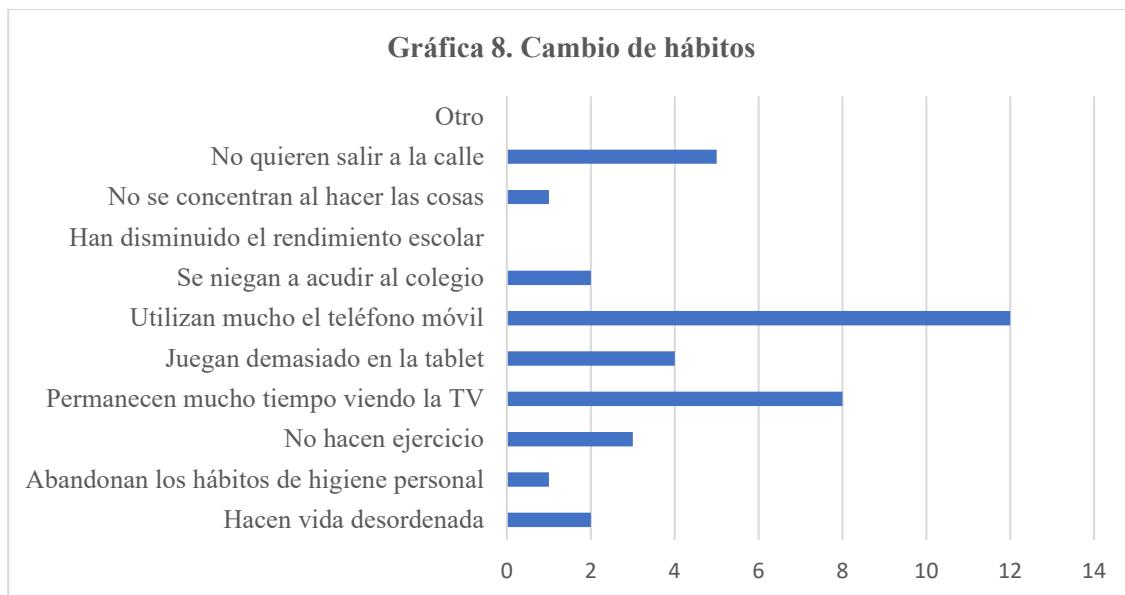


Entre los cambios de humor en los niños de nivel primaria, la irritabilidad es la que prevalece en el estudio, y la que menos se presenta es la manifestación de malestares físicos (ver Gráfica 7).

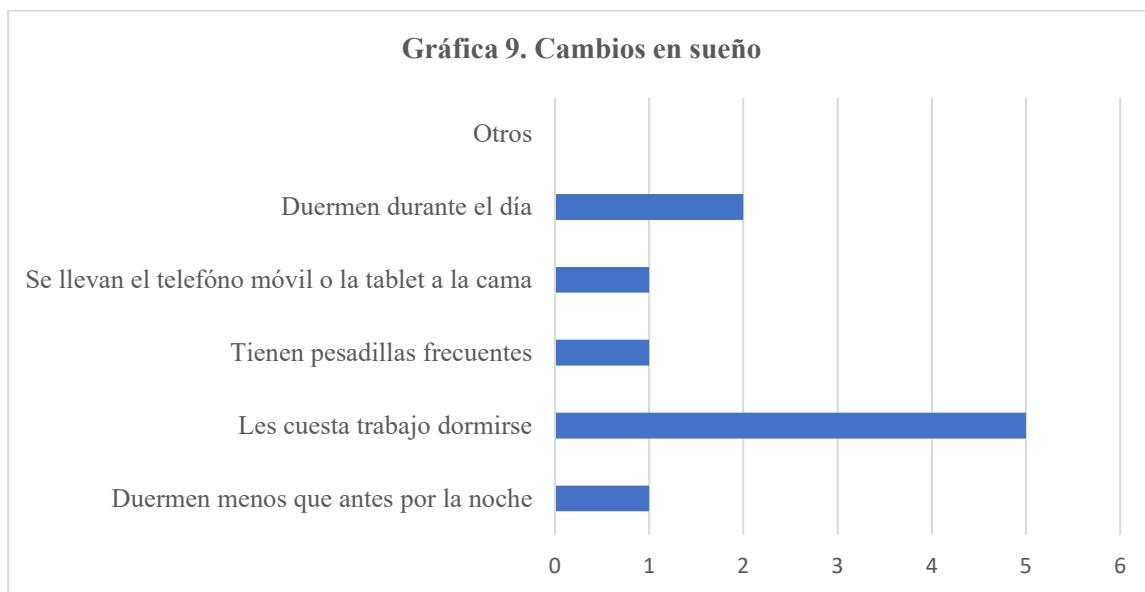
Gráfica 7. Cambios de humor en los niños



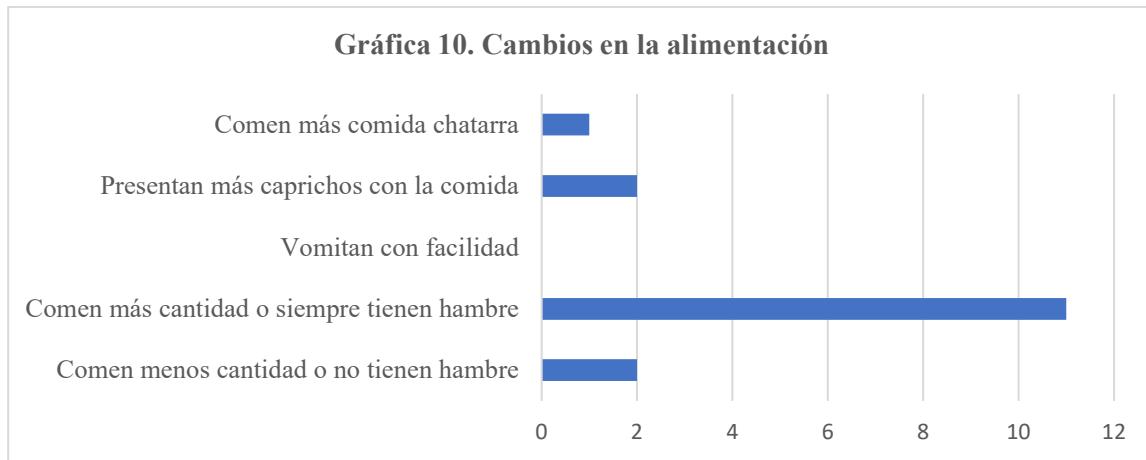
La tecnología es una herramienta que ha impactado la vida cotidiana de forma importante y no fue la excepción durante el confinamiento por COVID – 19, como se puede ver en la Gráfica 8, se observa entre los hábitos que los niños utilizan mucho el teléfono móvil.



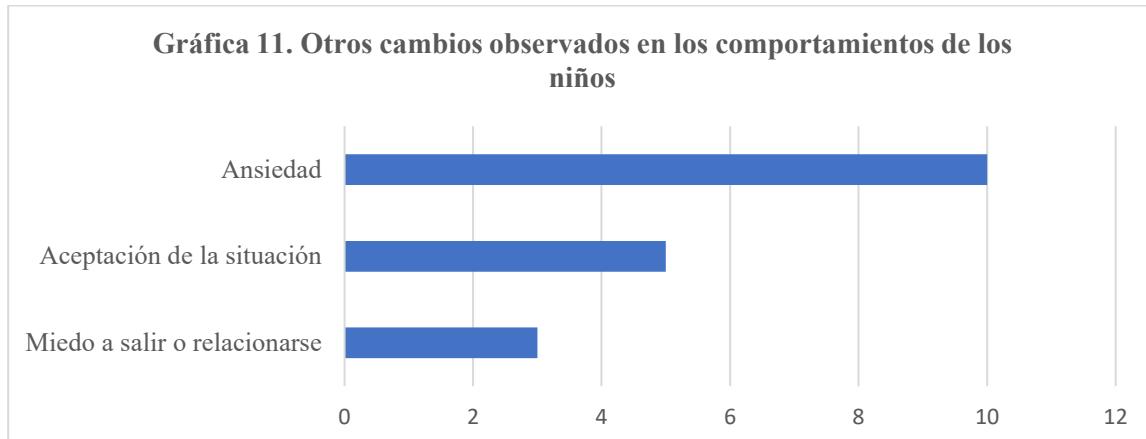
Podemos observar en la Gráfica 9, a los niños les cuesta más trabajo dormir después del confinamiento por COVID-19.



La alimentación también se vio afectada ya que los niños comen más o siempre tienen hambre (ver Gráfica 10).

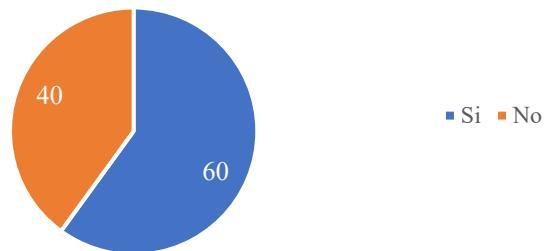


Se presentaron otros comportamientos como ansiedad y miedo a salir o relacionarse con los demás, sin embargo, a pesar de estos cambios algunos niños aceptaron la situación, (ver Gráfica 11). No obstante, la mayoría son leves o moderados.



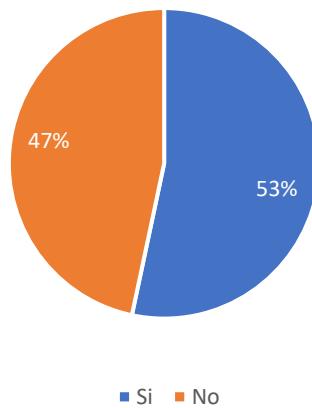
Podemos observar en la Gráfica 12 el 60% de los encuestados tienen asistencia de algún profesional de la salud mental como puede ser psiquiatra, psicólogo y psicoterapeuta.

Gráfica 12. Asistencia de profesional de la salud mental (psiquiatra, psicólogo, psicoterapeuta)



El 60% de los encuestados respondieron que tienen pensado solicitar ayuda de un profesional de la salud mental, de estos solo 53% indica que posiblemente solicitará la asistencia de un psiquiatra, psicólogo o psicoterapeuta (ver Gráfica 13).

Gráfica 13. Posible solicitud de asistencia de profesional de la salud (psiquiatra, psicólogo, psicoterapeuta)



Una vez identificados los cambios conductuales y emocionales en los niños de nivel primaria entre 6 – 9 años, se seguirán las recomendaciones establecidas por la OMS y las recibidas en la comunidad educativa, posteriormente es necesario considerar la asistencia de un profesional de la salud para dar seguimiento a los resultados obtenidos. Entre otras, se proponen las siguientes acciones:

1. Distribución de materiales: Informar el porcentaje de niños con alteraciones conductuales y emocionales derivadas del confinamiento por COVID-19, el cual fue de 88 porciento.
2. Respuesta de la población objetivo: Apoyo acorde a sus respuestas para ayudar a los niños que presenten alteraciones conductuales o emocionales.
3. Considerar el apoyo de algún profesional de la salud para aquellos niños que tuvieron algún cambio de comportamiento

Respecto a las variables que se estudiaron se encuentran el número y tipo de cambios presentados durante la emergencia de la COVID-19 y con posterioridad a la misma. También se tuvo en cuenta el número de las personas y quien convivio con los niños, entre los cuales se encuentran papá, mamá, hermanos y abuelos.

El beneficio esperado fue identificar las principales alteraciones conductuales y emocionales relacionadas con el confinamiento por COVID-19 en niños de 6 a 9 años en escuelas primarias públicas y particulares.

El estudio puede contribuir, en un contexto de emergencia sanitaria, a desarrollar una estrategia de detección de los problemas emocionales y de la conducta en una población particularmente vulnerable al estrés, como son los niños y los adolescentes. Se identificaron los factores que intervienen en el desarrollo de problemas emocionales y de la conducta podría ser de gran utilidad para comprender su influencia sobre ellos.

Conclusión

El estudio consideró a niños de nivel primaria de escuelas primarias públicas y privadas entre 6 y 9 años, el 88% de los encuestados indicaron que sí presentaron cambios de comportamiento, entre ellas, la forma de mostrarse con los demás es la que más prevalece en conjunto con los cambios de humor, según la información proporcionada el nivel de estos cambios se encuentra entre moderados y leves. En casa, los niños reclaman más atención, son más desobedientes e irritables. Según resultados se indica que utilizan más el celular y les cuesta más trabajo dormirse, así mismo, comen más, presentando ansiedad y miedo, sin embargo, los encuestados indican que los niños aceptaron la situación.

Por un lado, el 60% de los encuestados indican que han asistido con algún especialista de salud mental, el resto no lo ha realizado. Por otro, el 60% del total de los encuestados respondieron

a pregunta de si consideran la posibilidad de asistir con un especialista, de estos el 53% indica que posiblemente asistiría con un psicólogo, psicoterapeuta o psiquiatra.

Referencias

- Guanghai Wang, Y. Z. (2 de Marzo de 2020). Mitigate the effects of home confinement on children during the COVID-19 outbreak. Shanghai, China, China.
- Morales, N. E. (2020). Impacto psicológico del confinamiento por COVID en niños españoles. *Revista de Psicología Clínica con Niños y Adolescentes*, 27-34.
- OMS. (2020). Aumentar sustancialmente las inversiones para evitar una crisis de salud mental. OMS.
- Pediatria, A. d. (2021). Estado de salud mental infantojuvenil durante la primera ola de la pandemia de la COVID - 19 y en el inicio del curso escolar 2020 -2021. Barcelona, España: Anales de Pediatria.
- Salud, S. d. (31 de Marzo de 2020). Consejo de Salubridad General declara emergencia sanitaria nacional a epidemia por coronavirus COVID-19. CDMX.
- Subsecretaría de derechos humanos, p. y. (19 de Agosto de 2021). Impacto de la pandemia en niñas y niños. CDMX.
- UNESCO. (20 de Diciembre de 20). COVID-19: Problemas sociales y psicológicos de la pandemia. Uruguay.
- UNICEF. (03 de Mar de 2021). Obtenido de <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/1-cada-7-ninos-jovenes-ha-vivido-confinado-hogar-durante-gran-parte-ano>
- UNICEF. (2021). Niña, niños y adolescentes durante COVID-19. Recomendaciones a padres y madres para mejorar el estado emocional de sus hijos e hijas. CDMX. Obtenido de <https://www.unicef.org/mexico/ni%C3%B1as-ni%C3%B3as-y-adolescentes-durante-covid-19>

Marketing de salud para enfrentar las consecuencias del Covid-19

Disminución del abandono terapéutico originado por polifarmacia y eventos adversos prevenibles

Decrease in therapeutic abandonment caused by polypharmacy and preventable adverse events

Juan Antonio Lobera Caporal^{} y Víctor Adrián Tapia Figueroa[†]*

Resumen: La falta de adherencia terapéutica es un problema de gran magnitud, ya que aunque existe opciones terapéuticas que presentan buenos resultados en detener el avance de muchas de las enfermedades crónico, si los paciente no tienen un apego adecuado a su tratamiento tienden a sufrir complicaciones severas, lo que implica un gasto muy elevado tanto a la economía familiar como las instituciones de salud pública, por ello nace la iniciativa de brindar consultorías farmacológicas con un enfoque multidisciplinario, información veraz, objetiva, sencilla y personalizada con la intención de mejorar y fortalecer las medidas de consumo y disminuir los efectos adversos.

Abstract: The lack of therapeutic adherence is a problem of great magnitude, since although there are therapeutic options that present good results in stopping the progression of many chronic diseases, if patients do not have an adequate adherence to their treatment they tend to suffer severe complications, which implies a very high expense for both the family economy and public health institutions, for this reason the initiative was born to provide pharmacological consultancies with a multidisciplinary approach, truthful, objective, simple and personalized information with the intention of improving and strengthening the measures consumption and reduce adverse effects.

Palabras clave: Abandono terapéutico; evento adverso; farmacia comunitaria.

Antecedentes

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2018) la falta de adherencia terapéutica es un problema de gran magnitud, porque a pesar de que existen opciones terapéuticas con buenos resultados para detener el avance de muchas de las enfermedades crónico degenerativas, cuando se encuentran en un estado inicial o intermedio, los paciente no tienen un

* Químico farmacéutico biólogo, UNAM, líneas de investigación en salud y administración, UNAM, loberajuan@gmail.com

† Licenciado en enfermería, UNAM, líneas de investigación en salud y administración, UNAM, victortapiamass@gmail.com

apego adecuado a su tratamiento, la tasa de fracaso terapéutico aumenta y el paciente tiende a presentar complicaciones severas en un lapso relativamente corto de tiempo.

De igual manera la OMS refiere que en los países desarrollados, la adherencia a los tratamientos a largo plazo en la población general es de alrededor de 50%, y es menor en los países en desarrollo, es alto el índice de desapego terapéutico y crece a medida que se incrementa la carga de la enfermedad crónica en el mundo (Ramos, 2015).

Un estudio realizado por Dilla (2009) encontró que la tasa de éxito se situaba en 96% en pacientes que tomaban como mínimo 60% de la medicación y disminuye hasta 69% si el porcentaje de toma era inferior. El hecho de no tener una adecuada adherencia al tratamiento conduce a un fracaso terapéutico y al desarrollo acelerado de complicaciones, lo que implica un gasto muy elevado que impacta tanto a la economía familiar como a las instituciones de salud pública. Por ejemplo, Reyes (2021) menciona que en los sistemas de salud las consecuencias económicas y sociales de una nula o baja adherencia terapéutica son principalmente la elevación de los costos derivados del uso inadecuado de los fármacos o a que ni siquiera los consuma el paciente, esto llega a traducirse un incremento del número de días de hospitalización, así como el incremento de ingresos al servicio de urgencias.

De acuerdo con la OMS (2003) se han logrado identificar cinco factores determinantes que impiden a las personas tener un apego adecuado a su tratamiento, estos son:

1. Factores socioeconómicos: la pobreza, el acceso a la atención de salud y medicamentos y el analfabetismo o nivel escolar.
2. Factores relacionados directamente con el tratamiento: complejidad del régimen médico, la duración del tratamiento, los fracasos terapéuticos anteriores, los cambios constantes en el tratamiento, los efectos adversos y la disponibilidad de apoyo médico para tratarlos.
3. Factores relacionados con el paciente: creencias religiosas, falta de percepción en la mejora de la enfermedad, confianza en el médico, deseo de control, autoeficacia y salud mental.
4. Factores relacionados con la enfermedad: la gravedad de los síntomas, el grado de discapacidad (física, psicológica y social), la velocidad de progresión y la disponibilidad de tratamientos efectivos.
5. Factores relacionados con el equipo sanitario: centros de salud con infraestructura inadecuada y recursos deficientes, personal de salud mal remunerado y con carga de trabajo

excesiva que llevan a consultas breves y carentes de calidad y calidez, así como un personal sin la preparación adecuada, falta de capacidad del sistema para educar a los pacientes y dar seguimiento en enfermedades crónicas, falta de conocimiento sobre la adherencia y las intervenciones efectivas para mejorarla.

No obstante, investigaciones como las de Silva y colaboradores (2005), Poblano (2020), Reyes (2021) así como la de Sánchez Pérez y colaboradores (2022) han encontrado que dentro de los factores más comunes para el abandono terapéutico están la polifarmacia y los efectos adversos derivados del exceso en el consumo de medicamentos.

De acuerdo con el reporte “Medication safety in polypharmacy” (OMS, 2019), la polifarmacia es definida como el consumo rutinario de cinco o más medicamentos, mientras que en nuestro país la “Guía de práctica clínica de prescripción farmacológica razonada para el adulto mayor” (IMSS, 2010) establece como polifarmacia el consumo de más de tres medicamentos, y así se consideró en esta investigación.

En cuanto al evento adverso a un medicamento la NORMA Oficial Mexicana NOM-220-SSA1-2016, Instalación y operación de la farmacovigilancia lo define como “cualquier suceso médico indeseable que pueda presentarse en un sujeto de investigación durante la etapa de investigación clínica de un medicamento o vacuna pero que no necesariamente tiene una relación causal con el mismo”, (DOF, 2017). Por tanto, pueden ser derivadas de situaciones idiosincrásicas (reacción genéticamente determinada que se caracteriza por la respuesta anormal que ciertos individuos tienen frente a un fármaco, por ejemplo, una reacción alérgica) que se producen durante su uso adecuado o por dosificación excesiva accidental o intencionada, mala administración de un fármaco o por desconocimiento en el uso adecuado.

Es importante también destacar que las enfermedades crónicas no transmisibles son uno de los mayores retos que enfrenta el sistema de salud mexicano debido a la serie de eventos que conducen a que la población sea cada vez más vulnerable a condiciones patológicas en un número cada vez mayor de casos; la creciente contribución a la mortalidad general, la aparición en edades cada vez más tempranas, el hecho de que son la causa más frecuente de incapacidad prematura, así como la complejidad que eleva el consumo de medicamentos, sobre todo cuando existen enfermedades concomitantes y el costo elevado de su tratamiento.

Lo anterior consideramos es importante ya que la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición

(ENSANUT) 2018 evidencia que la prevalencia tanto en diabetes mellitus como en hipertensión arterial tuvo un incremento conforme aumenta la edad, el grupo de 60 años y más es de la mayor prevalencia en hombres y mujeres, esto en comparación con los resultados obtenidos en la ENSANUT 2012. Fallecieron 151,019 personas a causa de la diabetes mellitus, en el año 2020, esta cifra equivale al 14% del total de defunciones (1,086,743) ocurridas en el país. Poco más de una cuarta parte de la población de 60 a 69 años (25.8%) declaró contar con un diagnóstico previo de diabetes lo que representa 2.3 millones de personas. Las defunciones por diabetes registradas en 2020 se distribuyen en todos los grupos de edad, aunque se presenta un incremento en los grupos etarios de mayor edad y afecta en mayor medida a las personas de 65 años y más.

De acuerdo con Homero (2012) se estima que cerca del 30% de las hospitalizaciones en los adultos mayores están relacionadas con el uso de medicamentos, ya sea por enfermedades no tratadas, inadecuada selección del medicamento, reacciones adversas, incumplimiento, interacciones, uso de fármacos sin una indicación apropiada y sobredosis; esto los sitúa entre las cinco primeras causas de morbilidad en el mundo desarrollado. Además, Sánchez (2022) refiere que en México la prevalencia de la polifarmacia del adulto mayor al momento de su ingreso hospitalario varía, dependiendo del centro y el nivel de atención, pero asciende entre el 55 y 65 porciento.

Problematización

Entendiendo entonces que la polifarmacia y los eventos adversos medicamentosos son el principal motivo de que exista una falta de adherencia terapéutica, lo que significa un problema de salud pública que no solo causa complicaciones propias por la falta del uso y consumo inocuo de los medicamentos, sino que también exacerbía las complicaciones inherentes a las enfermedades crónico degenerativas además de que intensifica a los tratamientos de carácter curativo, hospitalizaciones o pruebas innecesarias que pueden poner aún más en riesgo al paciente.

“Si la falta de adherencia a la medicación fuera una enfermedad, estaríamos ante una epidemia mundial”. Esta frase anónima que muy claramente refleja la problemática con la que nos enfrentamos actualmente, lleva a preguntarse: ¿Cuánto le cuesta al sector salud atender las complicaciones derivadas del abandono terapéutico?, ¿Quiénes son las personas más propensas a presentar polifarmacia y eventos adversos a la medicación que deriven en un abandono

terapéutico?, ¿De qué manera podemos reducir estas situaciones condicionantes de abandono terapéutico?

Método de investigación

El siguiente es un estudio documental, se basó en información disponible en bases de datos como Google académico, Pubmed y BVS en los recientes 15 años referente a los costos que implica la falta de adherencia al sector salud, la población más afectada por la falta de adherencia derivada de la polifarmacia y la presencia de eventos adversos y las formas más efectivas de reducir esta problemática.

Resultados

En México un estudio llevado a cabo por Cabrera (2013) para identificar la adherencia terapéutica en pacientes con hipertensión residentes en la colonia Juan Escutia de la Alcaldía Iztapalapa, se encontró una adherencia del 69% y entre los factores que impedían a los pacientes seguir con su tratamiento se encontraba la falta de información sobre su medicamento y su enfermedad.

Ortega (2018) refiere diversos estudios en los que se han reportado tasas de apego al tratamiento en pacientes con enfermedades crónicas que resultan alarmantes. Entre estos estudios se encuentra una variabilidad de apego para la diabetes de 36 a 87%, hipertensión de 33 a 84%, cáncer (tratamientos orales) de 20 a 100%, VIH/SIDA (triple terapia) de 70 a 80 porciento.

El estudio de Reyes (2021) identificó que la adherencia terapéutica es aún más crítica para el control de las enfermedades crónicas como la diabetes, hipertensión y obesidad, ya que, de no seguir los tratamientos, los pacientes se deterioran lentamente, afectando su calidad de vida y eventualmente fallecen como consecuencia de los efectos de la enfermedad no tratada adecuadamente.

Diversos estudios fármaco-económicos han intentado calcular los gastos asociados al abandono terapéutico, pero dicha tarea resulta titánica debido a que los cálculos dependen de una gran variedad de factores como el tipo de enfermedad, el grado de las complicaciones, las condiciones inherentes al paciente y el tratamiento, entre otros. La consultora IMS Health calcula que el mal uso de los medicamentos provoca aproximadamente 8% del gasto sanitario del mundo, esto representa alrededor de 500 billones de dólares, que pudiera evitarse con el uso responsable

de los medicamentos, y de esa cifra el 57% (aproximadamente 280 billones de dólares) corresponde a problemas de no adherencia (Lago, 2015).

Un estudio realizado por Silva (2005) encontró que en Estados Unidos de América las fallas al recibir la medicación ocasionan el 54% de las consultas hospitalarias y el 58% de las hospitalizaciones, tales problemas ascienden anualmente a 76.6 billones de dólares. Dilla (2009) refiere que en Estados Unidos de América se ha estimado un costo de 100 billones de dólares al año derivado de tomar la medicación de manera incorrecta, de este costo 25 billones de dólares correspondían a ingresos hospitalarios y 70 billones a pérdida de productividad y muerte prematura.

Cerda (2018) encontró que en Estados Unidos la no adherencia terapéutica genera costos innecesarios de entre 396 y 792 millones de dólares al año. Hablando solamente de la diabetes, una de las enfermedades más comunes en México. Salas (2018) encontró que el IMSS incurrió en un costo directo total de 1,563 millones de dólares por hospitalizaciones y 83.02% generaron complicaciones que significaron un costo anual aproximado de 260 millones de dólares. La atención de pacientes de 45 a 64 años representó 45% del costo total, seguida de quienes tienen 65 o más años (41.8%). Quintana (2009) encontró que el costo directo total promedio de un paciente hospitalizado con diabetes mellitus tipo 2 tuvo una media de 13,555 pesos y que el costo indirecto total promedio por paciente fue de 5,467 pesos mientras que Ensuncho (2020) en su estudio realizado con 822 pacientes de los cuales 460 se identificaron como no adherentes llevado a cabo entre julio del 2015 y junio del 2016, encontró que la población con diabetes mellitus tipo 2 (460 pacientes) no adherente tuvo un incremento de alrededor del 40% respecto a la población adherente, hecho que representa un sobrecosto de \$308,466,470 pesos mexicanos en un año.

Uno de los procedimientos más costosos derivado de las complicaciones de la diabetes es la hemodiálisis; de acuerdo con Durán (2009) el costo anual promedio para el tratamiento de un paciente que acude al sector público es de \$158,964 pesos. Es importante resaltar que, dentro de las características de este estudio los costos estimados para lograr una cobertura de la totalidad de la población con necesidad de terapia de reemplazo renal en una semana típica varían desde \$394,019,871 pesos, en precios promedio en instituciones públicas, hasta \$420,364,080 pesos, en precios de contratación de subrogación.

De acuerdo con este estudio había un total de 65,006 pacientes que no llevaban a cabo la terapia, sin embargo, la requerían para poder mantener un adecuado estado de salud dentro de sus

posibilidades, los costos serían exorbitantes para atender a la población total.

Considerando estos datos se puede entender que las intervenciones exclusivamente clínicas y las inversiones encaminadas al control (enfoque curativo) de la enfermedad tienen un bajo rendimiento en la atención primaria (prevención de la enfermedad) y en la atención secundaria (control de la enfermedad). Es de suma importancia entender que mejorar la adherencia es una prioridad de salud pública y podría reducir la carga económica y sanitaria de muchas enfermedades y afecciones crónicas. Debido al incremento de las complicaciones y de los costos asociados a ellas es imperativo disminuir el abandono terapéutico al menos en los pacientes con las enfermedades crónicas con mayor impacto en la sociedad mexicana.

Se ha encontrado que la prevalencia de la polifarmacia en el país es aproximadamente del 55% y se asocia con un mayor riesgo de reacciones adversas a los medicamentos, además se sabe que aproximadamente el 25% de los pacientes con un manejo crónico utilizaron cuatro o más medicamentos (Martínez, 2014). Poblano (2020) refiere que esta prevalencia en el adulto mayor al momento de su ingreso hospitalario varía, dependiendo del centro y el nivel de atención, entre el 55 y el 65%, en cualquier caso, más de la mitad de la población geriátrica presenta esta condición, aunado a que la enfermedad crónica aumenta un 84% el riesgo de polifarmacia.

Las reacciones adversas que se pueden presentar por el consumo elevado de medicamentos son variadas, esto depende del tipo de medicamento y el proceso farmacocinético del paciente; por ejemplo dentro de las más comunes encontramos la hipotensión ortostática, la constipación nasal, sequedad de mucosas orales y faríngeas, arritmias cardíacas, problemas urinarios, efectos neurológicos como mareo, vértigo, delirium y deterioro cognitivo, gastrointestinales como diarrea y/o vómitos que han de conducir a deshidrataciones osmóticas e, incluso, alteraciones como el glaucoma, sin embargo, pueden prevenirse si se crea el hábito y se organiza el uso y consumo adecuado de los medicamentos que componen al esquema de cada paciente.

La población geriátrica es la más afectada por la falta de adherencia terapéutica. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la población de 60 años y más en el año 2020 ascendía a 15.1 millones y representa el 12% de la población total. La mayoría de la población geriátrica (56%) se ubica entre 60 y 69 años con una mínima diferencia entre hombre y mujeres. Particularmente en la Ciudad de México (CDMX) se observa uno de los índices más altos de envejecimiento ya que hay de 51 a 90 adultos mayores por cada 100 menores de 15

años. En el año 2020 el 98% de la población de 60 y más años hizo uso de los servicios de salud, 38% acudió al IMSS y 25% a la Secretaría de Salud.

Los profesionales sanitarios deben valorar permanentemente en el anciano su ingesta de medicamentos y la ocurrencia de eventos adversos farmacológicos para ir adecuando un tratamiento integral a las necesidades y actividades diarias del paciente, con el principal objetivo de retrasar la aparición de complicaciones y mejorar, en lo posible, su calidad de vida.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino de 2016 obtuvo resultados en los que las prescripciones de más de tres medicamentos se reportaron para el 44% de los adultos mayores; en el IMSS se registraron 40% de los servicios estatales de salud y 19% en servicios privados. Lo anterior y de acuerdo con el Instituto Nacional de Geriatría (2019), el 45% de los adultos mayores practican la polifarmacia por lo que queda demostrado que este grupo poblacional es el más susceptible a presentar desapego y abandono terapéutico debido a eventos adversos.

Es cierto que los medicamentos en muchas ocasiones mejoran la calidad de vida de los adultos mayores, sin embargo, también pueden ocasionar graves consecuencias para la salud, seguridad, calidad de vida y costos elevados para el sector sanitario si no se utilizan adecuadamente, derivado en gran medida de la falta de conocimientos y empoderamiento por parte de los pacientes y sus cuidadores.

Respecto a la promoción y educación para la salud, se ha identificado al paso de los años que la falta de estas medidas es un factor que afecta negativamente la adherencia terapéutica y no es difícil pensar en el impacto que la falta de apego genera. Hernández (2019) refiere que un nivel bajo de educación en salud puede representar una serie de dificultades en el mantenimiento de la salud, entre las que se destacan:

- Barreras sociales para el acceso a servicios de salud.
- Problemas en el uso correcto de medicamentos.
- Acceso deficiente a información en salud.
- Dificultades en el control de enfermedades crónicas.

Puesto que un bajo nivel de educación en materia de salud, y por consiguiente la falta de conocimientos por parte de los pacientes, significan una problemática que sigue existiendo en nuestro país, ya que en la mayoría de las ocasiones el desconocimiento es causa de errores en la medicación y uso farmacológico adecuado.

La promoción para la salud es una de las estrategias que se han mantenido a lo largo de los años y ha evidenciado que, si se brinda de manera adecuada, en conjunto con la educación para la salud, es posible mantener patrones conductuales óptimos y hábitos que pueden mejorar la calidad de vida de las personas. La promoción de la salud es un proceso político y social global que abarca acciones dirigidas a modificar las condiciones sociales, laborales, económicas, con el fin de favorecer su impacto positivo en la salud individual y colectiva mientras que la educación para la salud ha de ser definida como cualquier combinación de actividades de información y de educación que lleve a una situación en la que las personas deseen estar sanas, sepan cómo alcanzar la salud, hagan lo que puedan individual y colectivamente para mantenerla y busquen ayuda cuando la necesiten; ambas definiciones han sido aportadas por la OMS y se debe destacar la educación para la salud como la herramienta clave en la promoción de la salud.

Las medidas de carácter educativo son muy importantes para disminuir la presencia de eventos adversos y polifarmacia, ya que con una buena implementación de estrategias, tácticas y acciones enfocadas a mejorar la calidad de vida comunitaria y retrasar la aparición de complicaciones puede ser posible la construcción de comunidades autónomas y con capacidad resolutiva en el manejo de su propia salud. Sin embargo, el sector salud continúa dando una orientación biomédica centrada en la enfermedad cuyo principal enfoque es el alivio de patologías específicas y no la mejoría de la salud global de la población; esto se encuentra aunado a una visión paternalista en la que se considera al personal de la salud responsable del mantenimiento de la salud y no al paciente o individuo en cuestión (Hernández, 2019).

Para Ortega (2018) las estrategias diseñadas para mejorar la adherencia al tratamiento deben adaptarse a las necesidades específicas del paciente para maximizar el beneficio y una de las más importantes es la educación dirigida a estas personas. Con el propósito de que el paciente tenga suficiente conocimiento y por consiguiente control de su tratamiento se debe impulsar la educación y promoción para la salud, el resultado esperado es disminuir en gran medida el abandono terapéutico por aparición de eventos adversos, la falta de confianza en el tratamiento, la falta de motivación y las falsas creencias o prejuicios que se tienen de las diferentes enfermedades y tratamiento. Si no se comunica eficazmente a los pacientes la información básica de los planes de tratamiento y su importancia, pueden quedarse con preocupaciones sobre los efectos adversos de los medicamentos y con una falta de comprensión de la enfermedad y del tratamiento, lo que tarde

o temprano los llevará a tomar la decisión de abandonar el tratamiento.

La OMS establece que la educación al paciente debe tener tres enfoques principales: el conocimiento, que es la información sobre la adherencia terapéutica, el razonamiento entendido como el proceso clínico de toma de decisiones y, la acción, que significa contar con las herramientas dirigidas al comportamiento y didácticas para profesionales de la salud. Los pacientes deben ser socios activos con los profesionales en su propia atención, y esa buena comunicación entre ambos es un requisito esencial para una práctica clínica efectiva (Reyes, 2021).

Envejecer no sólo es un acto del paso del tiempo, sino que es un proceso fisiológico en el que existen modificaciones de adaptación, así como una disminución de las funciones orgánicas que afectan los procesos orgánicos para la absorción, distribución, metabolismo y eliminación de medicamentos (farmacocinética) y los mecanismo de acción de los fármacos (farmacodinamia), que aunado a escenarios patológicos inherentes de las personas es que la exacerbación de complicaciones se convierte en un problema real, sin embargo, podrían mitigarse con la participación y colaboración del equipo sanitario profesional y la comunidad.

Los programas y modelos en promoción y educación para la salud deben identificar las necesidades de la población, fomentar sus capacidades y fortalezas, generar participación comunitaria junto con las instituciones sanitarias, para crear condiciones y entornos que aseguren la salud y el bienestar para todas las personas, con el objetivo de que cada persona gobierne su salud, esto significa que cada individuo desarrolle la capacidad de mantenerse sano gracias a que conoce su condición y la manera correcta de mantenerse sano, mediante el refuerzo de conductas que mejoren sus hábitos y por consiguiente su calidad de vida, de acuerdo a sus propios medios, esto ha de ser posible con compromiso y con una real e íntima atención en comunidad, día a día, con el seguimiento profesional que le dé el personal sanitario al paciente para cambiar el paradigma y lograr que la población en general pueda vivir bien, sin miedos y tener la capacidad de autogestionarse y procurar su salud.

Estos resultados llevan a generar una propuesta, desde las Unidades de Medicina Familiar que consiste en un esquema de educación sanitaria con actividades dirigidas específicamente a disminuir los problemas relacionados con la polifarmacia y la presencia de eventos adversos que genere a los pacientes un beneficio directo y perceptible para disminuir el abandono terapéutico, al menos en la diabetes, una de las enfermedades de más alta prevalencia.

El INEGI (2021) menciona que la Ciudad de México, Campeche, Hidalgo y Tamaulipas son los estados que más prevalencia tienen de personas con un diagnóstico de diabetes, encontrándose entre un rango de 12.34 y 14.01 %. INEGI (2020) indica que en la Ciudad de México, la alcaldía de Iztapalapa es la que presenta una mayor prevalencia de esta enfermedad con un 15 porciento.

Los grupos de edad en los que más se encuentra un diagnóstico confirmatorio de diabetes son tres: de 50 a 59 años, de 60 a 69 años es el que tiene mayor número de diagnósticos y las mujeres son las más afectadas, y de 70 y más años. Las personas en estos rangos de edad son las más propensas a presentar polifarmacia y eventos adversos. El nivel escolaridad también se encuentra muy relacionado con la falta de control en las enfermedades y en su prevalencia, así como con en el fracaso en su régimen terapéutico, las personas con un bajo nivel de estudios son las más afectadas.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es la instancia de salud que más población mexicana atiende (37.49%) y brinda servicio a cerca de 4.2 millones de derechohabientes con diagnóstico de diabetes. De igual manera las personas aseguradas suelen presentar un alto índice de polifarmacia y de falta de adherencia terapéutica.

Así, la población objetivo para implementar las actividades de educación son las personas en el rango de edad de 60 a 69 años, derechohabientes del IMSS, con un diagnóstico de diabetes, que radiquen en la alcaldía de Iztapalapa en la Ciudad de México. De igual manera se hará énfasis en las personas con un bajo nivel educativo y de sexo femenino.

La estrategia de diferenciación se describe a continuación:

- Beneficio básico: Generar seguridad y confianza en el tratamiento farmacológico (para evitar complicaciones por el abandono terapéutico).
- Razonamiento: Personal especializado en el uso de medicamentos y atención comunitaria; diseño instruccional orientado a pacientes de la tercera edad; mediante una farmacia ubicada en la comunidad a atender.
- Personalidad: Establecimiento serio y limpio; profesionales empáticos, responsables, serios, respetuosos y con capacidad de establecer relaciones con la comunidad con el objetivo de dar un seguimiento real a cada uno de los pacientes; material didáctico de fácil

manejo y comprensión; infraestructura inocua para brindar la atención individualizada como grupal.

Conclusiones

Derivado de nuestra investigación se llevó a cabo el diseño de la siguiente propuesta.

1. Se brindará educación para la salud y asesorías personalizadas en materia de manejo y consumo correcto de los medicamentos, y el énfasis en la resolución de dudas específicas de cada paciente con un enfoque didáctico-pedagógico acorde a sus condiciones. Particularmente se brindarán cursos con grupos de trabajo y sesiones de asesoría particulares según las necesidades del paciente, así como, materiales didácticos adecuados a su enfermedad y características cognitivas.

2. Se llevará a cabo en una Unidad de Medicina Familiar (UMF) del IMSS ubicada en la alcaldía Iztapalapa, con el propósito de llevar a cabo comparaciones en los resultados se han seleccionado las unidades de Medicina Familiar del IMSS, 31, 43 y 120.

3. A través de canales de difusión directa dentro de la UMF se utilizarán, entre otros, carteles, anuncios auditivos, pláticas grupales.

4. Al tratarse de una institución de salud pública el beneficio económico estaría determinado por el ahorro que la institución tendría al disminuir las complicaciones derivadas de la falta de adherencia terapéutica. Resulta bastante complejo estimar una cantidad derivada de los costos de dichas complicaciones como del posible ahorro, ya que no existen estudios fármaco-económicos sobre el impacto de la falta de adherencia terapéutica ni de las complicaciones asociadas a la mala atención de la diabetes en las Unidades de Medicina Familiar donde podría realizarse el proyecto. Sin embargo, tomando como referencia los datos obtenidos de la investigación el reducir al menos un 50% las complicaciones que deriven en hospitalización o hemodiálisis son un ahorro de millones de pesos al sector salud. Los costos de operación iniciales del proyecto para operar en una unidad de medicina familiar implican la contratación de dos profesionales que cumplan el perfil para encargarse de brindar las asesorías grupales e individuales con un sueldo aproximado de \$10,835 mensuales según el tabulador del IMSS para personal de base en el ejercicio 2020-2021. Los materiales impresos para difusión y apoyo para brindar la

información de las asesorías se determinarán en función del volumen de impresión de trípticos e infografías para pacientes y manuales para el personal de salud, en las tres UMF.

El control del servicio se llevaría a cabo considerando, entre otras, las siguientes mediciones.

1) Indicadores de aceptación del servicio.

- Tasa de comportamiento (incremento o decremento) de pacientes al mes

Número de pacientes atendidos en el mes en curso/ Número de pacientes atendidos el mes anterior.

- Índice de retorno mensual de pacientes.

Pacientes que acuden al servicio en el mes en curso/Pacientes que acudieron el mes anterior

- Tasa de asesorías personalizadas mensual.

Número de asesorías solicitadas el mes en curso/ Número de asesorías solicitadas el mes anterior.

2) Indicadores de eficacia del servicio.

- Índice mensual de control glicémico.

Valores promedio de glucosa en el mes en curso/ Valores promedio de glucosa en el mes anterior.

- % mensual de adherencia terapéutica.

*(Número de tomas mensuales realizadas por medicamento / Número de tomas mensuales indicadas en el esquema terapéutico por medicamento) * 100*

• Tasa de comportamiento (incremento o decremento) de canalizaciones hospitalaria por complicaciones de la diabetes.

Número de canalizaciones hospitalarias derivadas de complicaciones de la diabetes en el mes en curso / Número de canalizaciones hospitalarias derivados de complicaciones de la diabetes en el mes anterior

Referencias

Cabrera, M., López, J., Villaseñor, M., Hernández, H. (2013). Adherencia terapéutica de los pacientes con hipertensión arterial sistémica y factores coadyuvantes, de la Colonia “Juan

- Escutia”, Delegación Iztapalapa, México, D.F. 2013. *Vertientes Revista Especializada en Ciencias de la Salud.* 16(2),62-68.<https://www.medicgraphic.com/pdfs/vertientes/vre-2013/vre132d.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2017). Norma oficial mexicana NOM-220-SSA1-2016, instalación y operación de la facamacovigilancia. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5490830&fecha=19/07/2017#gsc.tab=0
- Dillaa, T., Valladares, A., Lizán, L., Sacristán, J. (2009) Adherencia y persistencia terapéutica: causas, consecuencias y estrategias de mejora. *Atención Primaria,* 41(6),342–348. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7022018/pdf/main.pdf>
- Durán-Arenas, L., Ávila-Palomares, P., Zendejas-Villanueva, R., Vargas-Ruiz, M., Tirado-Gómez, L., & López-Cervantes, M. (2011). Costos directos de la hemodiálisis en unidades públicas y privadas. *Salud pública de México,* 53, 516-524. <https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5076>
- Hernández-Sarmiento, J. Jaramillo-Jaramill, L. Villegas-Alzate, J. Álvarez-Hernández, L. Roldan-Tabares, M. Ruíz-Mejía, C. Calle-Estrada, M. Ospina Jiménez, M. Martínez-Sánchez, L. (2020). La educación en salud como una importante estrategia de promoción y prevención. *Archivos de Medicina,* 20 (2). 490-504. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3487.2020>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Estadísticas a propósito del día internacional de las personas adultas mayores (1º de octubre). Comunicado de prensa núm. 547/21. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/propósito/2021/EAP_ADULMAYOR_21.pdf
- Instituto Nacional de Geriatría. (2019). Boletín INGER Febrero 2019. México: Secretaría de Salud.
- Martínez-Arroyo, J., Gómez-García, A., Sauceda-Martínez, D. (2014). Prevalencia de la polifarmacia y la prescripción de medicamentos inapropiados en el adulto mayor hospitalizado por enfermedades cardiovasculares. *Gaceta Médica de México,* 29 - 38.
- Lago-Danesi, N. (2015). Adherencia al tratamiento. Responsabilidad de todos. Tendencias en medicina, 23 (46), 99-109. http://www.tendenciasenmedicina.com/Imagenes/imagenes46/art_13.pdf
- Ortega-Cerda, J., Sánchez-Herrera, D., Miranda, Ó., & Ortega-Legaspi, J. (2018). Adherencia

terapéutica: un problema de atención médica. *Acta médica Grupo Ángeles*, 16(3), 226-232.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-72032018000300226&lng=es&tlang=es

Poblano-Verástegui, O., Bautista-Morales, A., Acosta-Ruiz, O., Gómez-Cortez, P., Saturno-Hernández, P. (2020). Polifarmacia en México: un reto para la calidad de la prescripción. *Salud pública de México*, 859-867

Quintana-Zavala, M., Vázquez-Arreola, L., Moreno-Monsiváis, M., Salazar-Ruibal, R., Tinajero-González, R. (2009). Costos directos e indirectos de hospitalización en pacientes con Diabetes Mellitus Tipo 2. *BIOtecnia*, 11(2), 43-50.
<https://biotecnia.unison.mx/index.php/biotecnia/article/view/67/62>

Instituto Mexicano del Seguro Social. (2010). Guía de práctica clínica para la Prescripción Farmacológica Razonada para el Adulto Mayor. México.
<https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/guiasclinicas/558GER.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Estadísticas a propósito del día internacional de las personas adultas mayores (1º de octubre). Comunicado de prensa núm. 547/21.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP_ADULMAYO_R_21.pdf

Reyes-Mendoza, R. (2021). La adherencia terapéutica en pacientes con enfermedades crónicas no transmisibles: diabetes, hipertensión y obesidad. *Medicina y Ética*, 32 (4), 897-921.
<https://doi.org/10.36105/mye.2021v32n4.01>

Sánchez-Pérez, H. Ramírez-Rosillo, A. Carrillo-Esper, R. (2022). Polifarmacia en el adulto mayor. Consideraciones en el perioperatorio. *Rev Mex Anestesiol*. 2022; 45 (1): 40-47.
<https://dx.doi.org/10.35366/102902>

Salas-Zapataa, L., Palacio-Mejíab, L., Aracena-Genaoc, B., Hernández-Ávilad, J., Nieto-López, E. (2018). Costos directos de las hospitalizaciones por diabetes mellitus en el Instituto Mexicano del Seguro Social. 32(3), 209–215. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.06.015>

Secretaría de Salud. (2013). Programa de acción específico: Promoción de la salud y determinantes sociales 2013-2018.
<http://www.ssch.gob.mx/rendicionCuentas/archivos/Promocion%20de%20la%20Salud%20y%20Determinantes%20Sociales.pdf>

Shamah-Levy T, Vielma-Orozco E, Heredia-Hernández O, Romero-Martínez M, Mojica-Cuevas J, Cuevas-Nasu L, Santaella-Castell JA, Rivera-Dommarco J. (2020). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2018-19: Resultados Nacionales. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública.
https://ensanut.insp.mx/encuestas/ensanut2018/doctos/informes/ensanut_2018_informe_final.pdf

Torres-Machorro, A., Ruben-Castillo, C., Torres-Roldán, J., Miranda-Gómez, Ó., Catrip-Torres, J. & Hinojosa, Carlos A.. (2020). Estado actual, costos económicos y sociales del pie diabético y las amputaciones en la población mexicana. Revista mexicana de angiología, 48(2), 53-64. <https://doi.org/10.24875/rma.20000019>

Silva, G., Galeano, E., Orlando-Corra, J. (2005). Adherencia al tratamiento. Implicaciones de la no-adherencia. *Acta Médica Colombiana* 30(4).
<http://www.scielo.org.co/pdf/amc/v30n4/v30n4a4.pdf>

World Health Organization. (2003). Adherence to long-term therapies: evidence for action. World Health Organization. Ginebra. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42682>

World Health Organization. (2019). Medication safety in polypharmacy. World Health Organization. Ginebra. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-UHC-SDS-2019.11>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Prevalencia de Obesidad, Hipertensión y Diabetes para los Municipios de México 2018.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/pohd/2018/doc/a_peq_2018_nota_met.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Estadísticas a propósito del día mundial de la diabetes (14 de noviembre). Comunicado de prensa núm. 645/21.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP_Diabetes2021.pdf

Programa de promoción para la salud enfocado en la prevención de sarcopenia en las personas mayores a través de ejercicio físico

Health promotion program focused on the prevention of sarcopenia in elderly through physical exercise

Consuelo Estephani Arellano Navarro^{} y Arturo Quiroz*

Gutiérrez[†]

Resumen: La sarcopenia es una condición clínica caracterizada por la pérdida gradual y generalizada de la masa y la fuerza músculo esquelética que se asocia con aumento de la tasa de deterioro funcional, discapacidad, caídas y mortalidad en los ancianos (PM). Una de las principales causas de la sarcopenia es la disminución de la actividad física en la población anciana, que se agravó en la pandemia de COVID-19. Proponemos el diseño de un programa de promoción de la salud a través del marketing, enfocado a la prevención de la sarcopenia en el adulto mayor.

Abstract: Sarcopenia is a clinical condition characterized by gradual and generalized loss of skeletal muscle mass and strength that is associated with higher rates of functional decline, disability, falls, and mortality in the elderly (PM). It is estimated that between 5-13% of people between 60 and 70 years of age and 11-50% of people aged 80 and over have sarcopenia. One of the main causes of sarcopenia is the decrease in physical activity in the elderly population, which worsened in the COVID-19 pandemic. We propose the design of a health promotion program through marketing, focused on the prevention of sarcopenia in the elderly.

Palabras clave: Sarcopenia; Personas Mayores; Prevención; Promoción para la salud.

Antecedentes

En los antecedentes se da cuenta de tres aspectos en primer lugar, de la demografía en el grupo poblacional de personas mayores, posteriormente se aborda el concepto de sarcopenia y datos relevantes acerca de la discapacidad en esta población y finalmente se realiza un encuadre a la

* Médica, especialista en Geriatría y Medicina Interna, estudiante de la Maestría en Administración de Sistemas de Salud, Posgrado de la Facultad de contaduría y Administración, UNAM. Adscrita a SEDESA. Líneas de investigación en Síndrome de Sobrecarga de Cuidador del Adulto Mayor y Economía de la Salud. Correo electrónico: draestephaniarellano@gmail.com

† Licenciado en Psicología, estudiante de la Maestría en Administración de Sistemas de Salud, Posgrado de la Facultad de contaduría y Administración, UNAM. Mercadotecnia en salud. Correo electrónico: aqztrabajo@gmail.com

problemática que deriva de la interacción de dichos factores, especialmente durante la pandemia por COVID - 19, motivo del presente trabajo de investigación.

En lo que respecta a la demografía, en el Censo de Población y Vivienda (INEGI, Estadísticas a propósito del día internacional de las personas adultas mayores, 2020) en nuestro país habitan 12 millones de personas mayores de 60 años, de los cuales 6.4 millones son mujeres y 5.6 millones son hombres.

La información censal indica que, en los últimos 30 años, la población de este grupo etario pasó de constituir el 6% al 12% de la población total, lo cual es concordante con el fenómeno de envejecimiento poblacional a nivel mundial. Por grupos de edad, en 2020, 56% de las personas adultas mayores se ubican en el grupo de 60 a 69 años y según avanza la edad, disminuye a 29% entre quienes tienen 70 a 79 años y 15% en los que tienen 80 años o más. La estructura es similar entre hombres y mujeres, destacando que la proporción es ligeramente más alta en las mujeres de 80 años y más.

El índice de envejecimiento de México, que indica la razón de personas mayores (PM) de 60 años entre las personas menores de 15 años, ha migrado de 16 a 38 en los últimos 30 años. De acuerdo con este indicador actualmente se sabe que la Ciudad de México es la entidad con una mayor concentración de personas mayores con 90 adultos mayores por cada 100 niños con menos de 15 años. En números netos, en la Ciudad de México viven 1 491 000 PM de los cuales 638 mil son hombres y 853 mil son mujeres, con lo cual se convierte en la entidad con mayor envejecimiento del país, seguida por Veracruz, Morelos, Sinaloa, Colima y Yucatán. La alcaldía que reporta el número más alto de PM es Iztapalapa con un aproximado de 262 mil 64 ciudadanos.

En México, aproximadamente una cuarta parte de las personas mayores de 60 años no están afiliadas a alguna institución de servicios de salud, siendo Michoacán, Chiapas, Tabasco, Oaxaca, Guerrero, México y Puebla las entidades con mayor número de pobladores en esta situación. La falta de afiliación a los sistemas de salud empeora la situación de vulnerabilidad de este grupo etario, haciéndolo más susceptible de padecer condiciones no diagnosticadas y que por lo tanto no reciben tratamiento apropiado, tal es el caso de los síndromes geriátricos como la sarcopenia, la cual para ser diagnosticada requiere acceso a personal de salud de salud capacitado.

La sarcopenia es una condición clínica prevalente en las personas mayores que se caracteriza por la pérdida gradual y generalizada de la masa y fuerza músculo esquelética. Con el

envejecimiento normal, la calidad de las fibras musculares (primordialmente las fibras tipo IIA) se deteriora lentamente, mostrando una disminución de la potencia máxima, velocidad de acortamiento y elasticidad (Cruz-Jentoft A. J., 2016).

La prevalencia de la sarcopenia en las personas de entre 60 y 70 años se aproxima entre 5 y 13%, mientras que en las personas de 80 o más años se estima entre un 11 a 50% (Gutiérrez, 2018).

En lo referente a las causales identificadas de esta condición, además de la edad, se encuentran la disminución de la actividad física, ingesta de proteínas subóptima, los cambios endocrinos (hormonales), el estado proinflamatorio y los daños por diversas causas a la médula espinal. A continuación, se describe brevemente cada una de ellas.

Entre de los cambios hormonales que contribuyen a la pérdida de músculo con la edad se encuentran, la disminución de la concentración de testosterona la cual induce el crecimiento muscular en otras etapas de la vida; el aumento de la miostatina que es una hormona que regula a la baja la masa muscular y la resistencia a la insulina que produce que aumente el catabolismo muscular (Cruz-Jentoft e. a., 2018).

La inactividad física por su parte exacerba la pérdida muscular en curso en las personas mayores y aumenta la proporción de masa grasa corporal. Esto da como resultado un cambio completo en la composición corporal que, además de hacer más difícil la movilización, con el tiempo aumenta el riesgo cardiovascular.

La ingesta inadecuada de proteínas también puede contribuir a la sarcopenia y la disminución de la función. Se ha observado que las personas mayores de 60 años con una ingesta de proteínas menor o igual a 1.2 g/kg/día tienen un mayor riesgo de desarrollar limitaciones de movilidad, deterioro en su funcionalidad y en su capacidad para realizar actividades básicas de la vida diaria (Gaytán-González, 2019).

Lo anterior confluye en discapacidad de la persona mayor, la cual es definida por Mejía (2014) como: “un término genérico que incluye deficiencias en funciones y estructuras, limitaciones en la actividad, y/o restricciones de participación en la sociedad”. A nivel mundial se ha observado que la prevalencia de discapacidad en las personas mayores es completamente desproporcionada en comparación con la población numérica que representan.

Si bien, las tecnologías para la atención en salud han permitido prolongar la vida de las

personas mayores, hasta el momento no han logrado disminuir la proporción de discapacidad en esta población. Esto se ha traducido en fuertes gastos para los sistemas de salud de todos los países, ya que frecuentemente las personas con discapacidad requieren atención especializada.

Al respecto Menéndez (2005) realizó un estudio descriptivo transversal para identificar la asociación entre determinadas enfermedades crónicas y discapacidad. Encontrando asociación entre la discapacidad y el sexo femenino, menor nivel educacional, la mala autopercepción de salud, evento cerebrovascular, artrosis, cardiopatía isquémica y deterioro cognitivo.

Retomando el punto de la inactividad física, en México de acuerdo con el informe del Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MODAPREF, 2021) del INEGI, solo el 45.2% de los hombres mayores de 55 años y el 33.9% de las mujeres de la misma edad declararon hacer algún tipo de actividad física, de este mismo informe llama la atención que en el grupo de 25 – 34 años, solo el 48.9% de los hombres y el 33.5% de las mujeres refirieron realizar actividad física, esto pone de manifiesto que quienes serán adultos mayores en 2050 en la actualidad no tienen mejores hábitos. Dentro de las principales razones para no realizar actividad física en la población general se refirieron la falta de tiempo (44.3%), cansancio por el trabajo (21.7%) y problemas de salud (17.5%).

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre el Envejecimiento Saludable realizada en Estados Unidos por la Universidad de Michigan (Hoffman G, 2021), más de un tercio de las personas entre 50 y 80 años reportaron una disminución de su actividad física en los primeros 10 meses de pandemia por COVID – 19, el 35% de los encuestados pasaron menos tiempo de pie durante un día típico. En total, más de una cuarta parte de los adultos encuestados refirieron estar en peor estado que antes de que llegara la COVID -19.

No obstante, tras la pandemia de COVID – 19 la percepción de la necesidad de realizar ejercicio físico como un hábito saludable incrementó, en el informe de MODAPREF para la población mexicana se observó que la salud fue el motivo para que 63% de la población se ejercitara en 2019, para el año 2020 aumentó a 70.6% y en 2021 este porcentaje fue de 73.9 por ciento. Por otra parte, la proporción de población que mencionó como motivo principal ejercitarse para verse mejor pasó de 15.3% en 2019 a 8.2% en 2021.

La falta de ejercicio en las personas mayores se asocia con la disminución de la funcionalidad, aumento del riesgo de sarcopenia, caídas, descontrol de enfermedades crónicas y

deterioro cognitivo.

La sarcopenia se asocia con un incremento de 3 - 4 veces del riesgo de discapacidad independientemente de la edad, sexo, índice de masa corporal, raza, estatus socioeconómico y comorbilidades (Serra, 2006).

La discapacidad convierte a las personas mayores en dependientes del cuidado de otros (tanto para las actividades básicas como instrumentadas de la vida diaria) y aumenta el riesgo de pérdida de autonomía y maltrato, dicho esto, en el presente trabajo proponemos el uso de un plan de marketing para la creación de un programa de prevención de sarcopenia (a través de ejercicio físico) en personas mayores en situación de confinamiento por la pandemia de COVID - 19.

Proyecto de investigación

Después de analizar la información presentada previamente resulta válido preguntarse ¿cuáles son las estrategias de marketing más útiles para difundir y promover el uso de un programa de ejercicio físico en adultos mayores residentes de la CDMX, para prevenir la sarcopenia?

Así, el objetivo del presente estudio es proponer y emplear estrategias de marketing efectivas para difundir y promover el uso de un programa de ejercicio físico en adultos mayores residentes de la CDMX, para prevenir la sarcopenia.

La unidad de análisis lo constituye el significado e impacto que las personas mayores le confieren a una campaña de promoción de la salud que incluya estrategias de marketing.

Podría inferirse el supuesto hipotético que al implementar un plan de marketing se incrementará la cobertura y el uso de un programa de ejercicio físico, por parte de las personas mayores, para la prevención de sarcopenia.

El presente estudio se justifica plenamente al contar con relevancia social, puesto que manifiesta los beneficios de implementar el marketing en la promoción de la salud de la población; como lo es el uso de programas para prevenir enfermedades. Asimismo, el difundir tal programa implica cubrir a la población que no está afiliada a ningún sistema de seguridad social; además de desahogar dichos servicios en lo tocante a la prevención de la sarcopenia. Incluso, en esta etapa de confinamiento, es una alternativa viable y útil para que las personas mayores no acudan a los centros de salud, por motivo de atender malestares derivados de la sarcopenia. Lo anterior le da un uso práctico al marketing, en beneficio de la salud de la población, ampliando sus áreas de

aplicación, y también complejizando las campañas pro salud; las cuales no se elaboran siguiendo los principios del marketing. Los datos encontrados y la metodología propuesta pueden servir para orientar o sustentar otros estudios y para aportar evidencia de la magnitud de esta problemática sanitaria.

Los alcances del presente trabajo son exploratorios y descriptivos, dado que no se han propuesto con anterioridad un programa preventivo de sarcopenia, que integre un plan de marketing.

El tipo de investigación será cualitativa, en la que se buscará reconocer el significado que las personas mayores le confieren a las campañas de promoción de la salud; y de acuerdo con su experiencia qué les resulta más significativo de dicha campaña para tomar en cuenta o no a la misma.

Se realizó una investigación bibliográfica que busca describir las características de la población adulta mayor en la Ciudad de México, específicamente en la alcaldía Iztapalapa, que resultan relevantes en el diseño de una campaña de marketing dirigida a ellos.

Además, a través del muestreo de grupos de casos, específicamente para la selección de casos críticos por conveniencia, se entrevistó a personas mayores de esta alcaldía, haciendo uso de la técnica de entrevista a profundidad, en la que se indagaron aspectos como: que campañas de salud conoce, cuáles ha seguido, cuáles no, por qué las tomó en cuenta o por qué no, que considera útil para que una campaña tenga efecto y sea válida; entre otros aspectos. La información recabada se analizó con el programa Atlas T, mediante el cual se analiza el discurso del entrevistado y se establecen categorías de análisis con base al lenguaje de la persona.

Resultados

Los resultados del estudio llevado a cabo se describen en nueve apartados que constituyen al plan de mercadotecnia, iniciando con la identificación de oportunidades, la cual se basa en información obtenida del estudio de mercado y en el análisis del comportamiento del consumidor tanto en sus variables internas como externas; lo que llevó a la segmentación del mercado y posteriormente la elección del mercado meta; después de definir la estrategia de segmentación se diseñó la mezcla de mercadotecnia, los sistemas de soporte así como un esbozo de su implantación y control.

En la identificación de la oportunidad es fundamental reconocer que la sarcopenia es una

condición clínica de muy alta prevalencia en las personas mayores y una de las principales causas de discapacidad, dependencia y pérdida de la autonomía en esta población.

Si bien, la atención sanitaria de las personas con discapacidad secundaria es altamente costosa porque frecuentemente requiere atención especializada, la sarcopenia puede prevenirse mediante la realización de ejercicio físico y evitar todos los costos individuales y sociales que acarrea.

Así, los resultados de este estudio se centran en el diseño de un plan de mercadotecnia que garantice una mayor aceptación y alcance en la promoción de la realización de actividad física en las personas mayores que les permita preservar y recuperar sus capacidades de movilidad y con ella la independencia y la autonomía.

Con relación al comportamiento del consumidor fue posible conocer que la forma de pensamiento de las personas mayores generalmente se caracteriza por su rigidez, esta característica es resultado de la interacción de factores sociales y culturales, así como de factores biológicos, ya que los cambios a nivel cerebral en esta edad hacen más difícil la aceptación de nuevas ideas. Por otra parte, un efecto benéfico de la rigidez es que, dado que no cambian con frecuencia de ideas o patrones, las personas mayores suelen ser muy disciplinadas y responsables.

Asimismo, presentan un umbral alto de percepción de debilidad y fatiga, el cual no se nota hasta que hacen actividades fuera de lo común o salen de confinamiento y tienden a seleccionar actividades de poca demanda física que aparentemente no representan ningún esfuerzo o riesgo; así que rechazan al ejercicio por implicar un riesgo de caídas o de dolor.

Los estilos de vida aprendidos para las personas tienden al sedentarismo, al respecto, el INEGI, en su Encuesta Nacional Sobre Salud y Envejecimiento 2018 (INEGI, ENSANUT. Presentación de Resultados, 2018), señala que el 85% de personas de 50 años o más ocupan la mayor parte de su tiempo libre en ver televisión; lo que favorece la falta de actividad física y la sarcopenia. Esto se agrava si consideramos otros factores como el síndrome poscaída, o la evitación de situaciones de riesgo, o el encierro para evitar el contagio de la COVID-19.

Socialmente se acepta y refuerza la idea de que las personas mayores deben descansar, salir poco, ya no ser activas e intensificar cuidados, esto da lugar a la normalización de ciertas conductas que pueden formar parte de un cuadro depresivo manifiesto. En la encuesta previamente referida del INEGI se menciona que, en la población de personas mayores, el 21.9% de hombres y el 37.1%

de mujeres manifestaron presentar 5 o más síntomas depresivos.

En cuanto a las variables externas que influyen el comportamiento del consumidor, se identificaron las enlistadas a continuación:

Grupos de referencia: Celebridades mayores (referentes del modelo de vejez retomados de la televisión y cine).

Familia: Favorece la inactividad física justificándose como cuidado. Sobreprotegen a los mayores.

Cultura: La persona mayor no toma decisiones sobre su propia salud, es relegada a segundo plano respecto a esto. Existe una tendencia a considerar que los hijos tienen la responsabilidad de cuidar a sus padres cuando estos enferman o envejecen. Lo anterior como una forma de retribuir a sus padres los cuidados, educación y atención que ellos como hijos gozaron en distintas etapas de vida; lo cual resulta encomiable. Sin embargo, puede llegar a ser pernicioso si se rebasa el grado de atención, cayendo en el exceso de cuidados y precauciones tomadas. En este caso, pueden presentarse situaciones como el no permitirles salir o realizar actividades que impliquen el movimiento o desgaste físico. Por mencionar un ejemplo, se les exhorta a que permanezcan sentados, descansando o dormidos para evitar cualquier tipo de accidente, como caídas o esguinces; por lo que es fácil de ver el por qué en las personas mayores la práctica de ejercicio físico es prácticamente nula. Existe otra situación igualmente perjudicial, que consiste en no brindar ningún tipo de cuidado o ayuda a la persona mayor, relegándolos al abandono y al descuido (Craig & Baucum, 2009). Como se puede observar ambos extremos, son igualmente dañinos y van en detrimento de la salud de estas personas. Por lo que debe procurarse no situarse en ninguno de los 2 extremos, sino en el nivel de atención necesaria en cada caso particular; además, de promover la activación física acorde a las necesidades y capacidades de la persona en cuestión

Nivel socioeconómico: La mayor parte viven en condiciones de pobreza y son dependientes económicos de otras personas, algunas dependen de la pensión que les otorga el estado, pero en su mayoría no les permite cubrir sus necesidades básicas.

La segmentación de mercado se desglosó de la siguiente manera:

Mercado total: De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), en la Ciudad de México hay un total de un millón 491 mil 619 adultos mayores de 60 años. La alcaldía que reportó el número más alto de

Personas Mayores fue Iztapalapa con un aproximado de 262 mil 64 por lo que realizaremos nuestra propuesta de valor para esta zona.

Desde el punto de vista geográfico nuestro mercado será local, estará dirigido al consumidor directo, no tendrá intermediarios y el servicio que ofreceremos corresponde al mercado de la salud.

Los aspectos demográficos que nos servirán para segmentar nuestro mercado serán:

Edad: adultos mayores de 60 años

Estado civil: por las características propias de esta etapa de vida es común encontrar la viudez con el 24% de casos, aunque no constituye una regla también es común que el hombre muera antes que la mujer, encontrándose el 13% de viudos y el 34% de viudas. pese al dato de viudez, el porcentaje de personas aún casadas asciende al 53% (INEGI, 2020). En otros datos que nos proporciona la misma fuente, relacionando el género con el estado civil, podemos observar que el 64% de hombres y el 42% de mujeres reportaron ser casados.

Género: con una ligera diferencia, las mujeres son las principales usuarias de los servicios sanitarios, ascendiendo al 98%; mientras que el 97% de hombres hacen uso de dichos servicios.

Nivel educativo: de acuerdo con datos aportados por el Censo Nacional de Población (2020) existen 2.4 millones de adultos mayores que no saben leer ni escribir, lo que equivale al 16% de la población total de este grupo de edad. Si descomponemos este dato de acuerdo al sexo biológico de las personas, se tiene que es mayor el porcentaje de mujeres mayores de 60 años que son analfabetas con el 19%, mientras que los hombres alcanzan el 13%.

Nivel socioeconómico: las personas de nivel socioeconómico bajo tienen menor acceso a servicios de atención de la salud especializados o no pueden costear de su bolsillo el gasto de un servicio de este tipo. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2021), durante el primer trimestre de 2021 la tasa de actividad económica en los adultos mayores es de 29%; de esta cifra, el 45% corresponde a los hombres, esta tasa es casi tres veces mayor al de las mujeres quienes solo alcanzan el 16%. También reporta que la participación económica disminuye conforme avanza la edad, pasando del 39% para el grupo de 60 a 69 años, a solo el 8% para el grupo de personas quienes tienen 80 años o más. Entre los adultos mayores ocupados, un 47% trabaja por cuenta propia, y el 40% son trabajadores subordinados y remunerados. En las diferencias por sexo, es mayor el porcentaje de hombres que trabajan por cuenta propia con un 49%, en tanto que las mujeres llega al 46%; en estas últimas se destaca una mayor estimación

porcentual respecto a los hombres, en lo tocante a las categorías de trabajo subordinado y remunerado, y en el trabajado no remunerado (como el realizado en el hogar).

Ocupación: Jubilados, pensionados, porcentaje mínimo de económicamente activos.

De lo anterior se deriva que el mercado meta es:

Personas adultas mayores de 60 años. Residentes de la alcaldía Iztapalapa en la Ciudad de México.

Pasando a las estrategias de diferenciación se observaron las siguientes características:

Beneficio: Independencia funcional/ Salud

Razonamiento: Comerciales dentro de los programas con mayor rating con extensión a las redes sociales (para fomentar el apoyo y reforzamiento por la familia) de ejercicios físicos de bajo riesgo y de acuerdo con distintos niveles de funcionalidad para las personas mayores.

Personalidad: Seguro, responsable, sencillo, integral (resistencia, fuerza, equilibrio y flexibilidad).

En cuanto a la mezcla de mercadotecnia, se describe en las líneas posteriores:

Producto: Programa de promoción para la salud enfocado en la prevención de sarcopenia en las personas mayores a través de ejercicio físico. Consiste en la capacitación a promotores de ejercicio físico en las particularidades y cuidados necesarios para las personas mayores a fin de que puedan proporcionar y supervisar un plan de ejercicios para dicha población.

Plaza: Espacios públicos (casa de la tercera edad, PILARES, casas de cultura) y privados (gimnasios) de Iztapalapa en los que se promueva la realización de actividad física.

Promoción: La inscripción al programa para promotores de ejercicio físico se otorgaría de manera gratuita por lo que se buscaría su difusión en eventos públicos de la alcaldía a través de carteles y volantes. Se pretende presentar el presente proyecto para su aplicación a través del programa “ponte pila” vigente en la administración actual. Si es posible impulsar su introducción a través de dicho programa gubernamental.

Precio: Dado que se pretende que el programa sea de alcance público, no se solicitará retribución económica por el mismo.

En lo alusivo a la implantación del programa, esta se plantea en 3 fases:

Fase 1: Concientización. Se trata de hacer evidente a través de cápsulas informativas de la problemática de discapacidad y pérdida de la autonomía de las personas mayores como

consecuencia de la inactividad física, misma que ha sido mayor durante la situación de confinamiento por la pandemia de COVID – 19. Además de la falta de lugares y personas que puedan promover la actividad física dirigida a este grupo poblacional en la actualidad.

Fase 2: Capacitación y certificación de instructores. Durante esta etapa se realizaría un curso de capacitación que incluya los conocimientos técnico científicos necesarios para evitar situaciones de riesgo (datos de alarma), los componentes ideales de un plan de ejercicios para personas mayores (resistencia, fuerza, equilibrio y flexibilidad), las particularidades anatómicas y fisiológicas que deben ser consideradas en la prescripción de ejercicio para las personas mayores.

Fase 3: Implementación. Aplicación inicial en grupos pequeños a fin de poder realizar seguimiento y obtener resultados preliminares, lo que permitirá realizar ajustes en caso necesario.

Por último, el control se llevará a cabo de este modo:

El alcance del plan de marketing se medirá mediante la aplicación de una encuesta cerrada a los usuarios a través de llamadas telefónicas.

Se solicitarán informes mensuales a los promotores de ejercicio en los que deberán incluirse número de asistentes, porcentaje de apego a plan de ejercicios (tanto en sesiones presenciales como en casa), eventos adversos, número de abandonos, capacidad funcional de los asistentes.

Es posible además medir en la siguiente Encuesta ENSANUT si hay un incremento en el porcentaje de personas mayores de 60 años que reporten realizar algún tipo de actividad física.

Discusión

El presente trabajo plantea la posibilidad de abordar un problema altamente prevalente en la salud de las personas mayores haciendo uso de un plan de marketing.

Como menciona Suárez (2010) dadas las conductas poco saludables, normalizadas y aplaudidas en la sociedad moderna es difícil cambiar los hábitos de una población si no se realiza a través de una estrategia que permita dirigir el mensaje de la mejor manera posible. Se debe tomar en consideración además que la competencia del sistema de salud en cuanto a la información recibida en los medios masivos, son empresas millonarias que han utilizado las estrategias de marketing a su mejor conveniencia, por lo que hacer uso de la misma herramienta puede aportar a nuestro objetivo una ventaja competitiva.

A través de la realización estructura de un plan de marketing se logra estudiar

adecuadamente al mercado meta (personas mayores) con el fin de obtener un mejor alcance y en consecuencia mejores resultados con la intervención.

Utilizar un plan de mercadotecnia y realizar la investigación bibliográfica previa como en este caso nos permite también tomar decisiones sobre las características del producto (adecuadas al perfil del consumidor), plaza (medio de difusión de mayor uso por el consumidor, en este caso la televisión), promoción (complementaria al medio de difusión elegido, para favorecer el reforzamiento por parte de la red de apoyo) y precio (que en este caso se buscará el acceso gratuito a través de la difusión en televisión abierta).

Cabe resaltar que en caso de conseguir nuestro principal objetivo, la adopción de un hábito saludable (ejercicio físico) para disminuir la sarcopenia en las personas mayores y la discapacidad asociada, no solo aporta los beneficios individuales previamente comentados (preservación de la autonomía, aumento de calidad de vida y años libres de enfermedad) a quien realiza dicha actividad, sino que beneficia a toda la sociedad desde diferentes ámbitos cómo son: menor uso del tiempo de los cuidadores de personas mayores (que habitualmente son personas económicamente activas) en las actividades de cuidado, menor incidencia de sobrecarga de cuidadores, menores costos en la atención en salud de persona con discapacidad, aumento de la esperanza de vida saludable a través de los años libres de discapacidad, aumento del margen de personas en edad económicamente activa, etc.

De lograr normalizar esta conducta en la sociedad, los beneficios no solamente se establecerían en este periodo de tiempo, sino que proyectarían a las próximas décadas mejorando la calidad de vida de las personas mayores del futuro.

Conclusiones

Como se puede observar el presente trabajo de investigación de implicación práctica plantea el uso de la mercadotecnia como una herramienta para diseñar un programa de promoción para la salud.

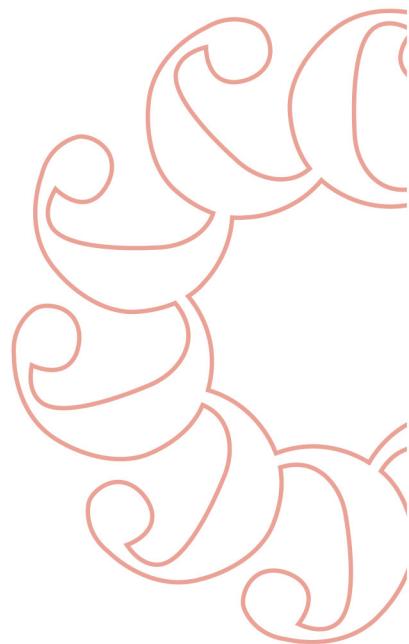
La investigación de mercado nos permite diseñar un producto acorde a las características de las personas mayores en México lo que podría influir de manera positiva en la aceptación del programa.

En caso de alcanzarse los objetivos planteados, la contribución del presente trabajo podría cambiar el panorama presente y futuro de la salud, funcionalidad, discapacidad y vulnerabilidad de

las personas mayores en nuestro país.

Bibliografía

- Craig, G., & Baicum, D. (2009). Desarrollo psicológico. México: Prentice Hall.
- Cruz-Jentoft, A. J. (2016). Sarcopenia, the last organ insufficiency. *Eur Geriatr Med*, 195-196.
- Cruz-Jentoft, e. a. (2018). Sarcopenia. En R. R.-W. al, *Learning Geriatric Medicine* (págs. 99-105). Madrid, España: Springer International Publishing AG.
- ENOE. (2021). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. INEGI. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Gaytán-González. (2019). Inadequate Protein Intake at Specific Meals Is Associated with Higher Risk of Impaired Functionality in Middle to Older Aged Mexican Adults. *Journal of Aging Research*, 1-8.
- Gutiérrez, W. A. (2018). Sarcopenia, a new pathology that impacts old age. *Revista Colombiana de Endocrinología*, 28-36.
- Hoffman G, S. D. (Agosto de 2021). Physical Functioning and Falls During the COVID-19 Pandemic. Obtenido de University of Michigan National Poll on Healthy Aging: <http://dx.doi.org/10.7302/1703>
- INEGI. (2018). ENSANUT. Presentación de Resultados. Obtenido de file:///C:/Users/fanni/OneDrive/Escritorio/enasem_2018_presentacion.pdf
- INEGI. (2020). Estadísticas a propósito del día internacional de las personas adultas mayores. CDMX.
- Mejía, M. (2014). Discapacidad en el Adulto Mayor: Características y Factores Relevantes. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas*, 27-33.
- Menéndez J, G. A. (2005). Enfermedades crónicas y limitación funcional en adultos mayores: estudio comparativo en 7 ciudades de América Latina y el Caribe. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 353-361.
- MODAPREF. (2021). Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico. INEGI. CDMX.
- Serra, A. J. (2006). Consecuencias clínicas de la sarcopenia. *Nutrición Hospitalaria*, 46-50.
- Suárez, N. L. (2010). Mercadotecnia: herramienta para un consumo saludable. En N. L. Suárez, *Consumo y Salud* (págs. 113-126). Colombia: Catorce.



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
Tel. (55) 5623-0442

Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM
Círculo Mario de la Cueva, Ciudad Universitaria,
CDMX, México C.P. 04510